

COLECCION INGENIERIA DE FORMACION

Profesor Pierre Padilla, Doctor Dario Montoya y Doctor Christian Clementz



Coordinacion academica Jeannette Acevedo Camacho

LA ESTRUCTURA INTERNA DEL GRUPO

AUTORES

Edwin Lombana Riaño

REVISIÓN

Jeannette Acevedo Camacho



COLECCION INGENIERIA DE FORMACION

Profesor Pierre Padilla, Doctor Dario Montoya y Doctor Christian Clementz

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PRIMERA PARTE: CONTENIDO DEL CURSO

1. OBJETIVOS
2. ALCANCE
3. DURACION
4. Estructura interna del grupo
 - 4.1 Los roles en el grupo
 - 4.1.1 Roles Formales
 - 4.1.2 Roles Informales
 - 4.2 Las funciones y los papeles en el grupo
 - 4.2.1 Funciones de rendimiento
 - 4.2.2 Funciones de mantenimiento
 - 4.3 Tratamiento de los participantes

Resumen global del tema

SEGUNDA PARTE: AYUDAS DE APOYO PARA EL CURSO

TERCERA PARTE: EJERCICIO PRÁCTICO

CUARTA PARTE: EVALUACIÓN DEL CURSO



CONVENIO SENA-ENIM

CENTRO INTERNACIONAL DE INGENIERIA DE LA FORMACION



CONVENIO SENA - ENIM

CENTRO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA DE LA FORMACIÓN

CURSO

**LA ESTRUCTURA INTERNA
DEL GRUPO**

Código: C - 013

Bogota, Noviembre de 2004

CONTROL DEL DOCUMENTO

	NOMBRE	CARGO	DEPENDENCIA	FIRMA	FECHA
Autor	Edwin Lombana Riaño	Instructor	Centro de Gestión Industrial		2004-10-29
Revisión	Jeannette Acevedo Camacho	Profesional	Grupo de Investigación y Desarrollo Técnico Pedagógico		2004-11-10
Aprobación			ENIM		



Sistema de Gestión
de la Calidad

Centro Internacional de Ingeniería de la Formación

CURSO: LA ESTRUCTURA INTERNA DEL GRUPO

Fecha:

Página

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
PRIMERA PARTE: CONTENIDO DEL CURSO	
1. OBJETIVOS	
2. ALCANCE	
3. DURACION	
4. Estructura interna del grupo	
4.1 Los roles en el grupo	
4.1.1 Roles Formales	
4.1.2 Roles Informales	
4.2 Las funciones y los papeles en el grupo	
4.2.1 Funciones de rendimiento	
4.2.2 Funciones de mantenimiento	
4.3 Tratamiento de los participantes	
Resumen global del tema	
SEGUNDA PARTE: AYUDAS DE APOYO PARA EL CURSO	
TERCERA PARTE: EJERCICIO PRÁCTICO	
CUARTA PARTE: EVALUACIÓN DEL CURSO	

**PRIMERA PARTE: CONTENIDO DEL CURSO****1. OBJETIVOS**

- Identificar la estructura interna del grupo
- Distinguir los diferentes roles en los grupos.
- Analizar el trato adecuado para cada integrante del grupo.

2. ALCANCE

El presente curso está diseñado para todos aquellos funcionarios que interactúan de manera permanente con grupos de trabajo, ya sea en el campo de la Formación Profesional o simplemente en el desempeño de las actividades administrativas propias de cada Centro de Formación del Sena.

El número recomendado de participantes por evento es de 12.

3. DURACIÓN

El desarrollo del curso tendrá una duración de cuatro (4) horas.

4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

5. ESTRUCTURA INTERNA DEL GRUPO

5.1 LOS ROLES EN EL GRUPO

El concepto de «rol» denota el comportamiento que corresponde al lugar que el individuo ocupa en el seno del grupo. Un rol formal hace referencia al comportamiento propio de un lugar asignado a uno por los demás miembros del grupo; un rol informal, a un comportamiento característico del lugar que ocupa el individuo gracias fundamentalmente a sus habilidades personales.

5.1.1 Roles Formales

En un grupo pequeño estos roles hace referencia primordialmente a cuatro posiciones a las que se les concede un reconocimiento explícito y concreto:

- ❖ **Animador:** su función es promover la actividad del grupo, estimulando y regulando la participación de todos los componentes, y facilitar que el grupo consiga sus objetivos.
- ❖ **Secretario:** se puede definir como la memoria del grupo. Sigue con atención las sesiones de trabajo, anota todo aquello que puede facilitar el trabajo del grupo en el presente y en el futuro: aspectos fundamentales del diálogo, acuerdos tomados, compromisos personales, etc. Es un magnífico colaborador del animador de grupo.
- ❖ **Observador:** está presente en el grupo sin intervenir durante la sesión de trabajo. Al finalizar ésta, ofrece su visión al grupo de los factores que han contribuido positiva o negativamente en el proceso del grupo.
- ❖ **Participantes:** son todos los componentes del grupo y su función es aportar su colaboración al grupo para que el trabajo se realice positivamente y en la dirección que imponen los objetivos.

5.1.2 Roles Informales

Hacen referencia también a posiciones dentro del grupo, no determinadas por designación explícita como en el caso de los roles formales, sino por el comportamiento que adopta cada participante ante las necesidades del grupo.



Sistema de Gestión
de la Calidad

Centro Internacional de Ingeniería de la Formación

CURSO: LA ESTRUCTURA INTERNA DEL GRUPO

Fecha:

Página

5.2 LAS FUNCIONES Y LOS PAPELES EN EL GRUPO

Todo grupo siente la necesidad de que se realicen dos clases de funciones:

Funciones de rendimiento: Dirigidas a que el grupo produzca lo necesario para alcanzar sus objetivos.

Funciones de mantenimiento: Orientadas a que el grupo mantenga su unidad interna y continúe operando como tal.

Estas dos funciones se concretan en una pluralidad de papeles que puedan encarnar todos los miembros del grupo por un aprendizaje explícito o simplemente por la toma de conciencia que va haciendo cada individuo de sus habilidades personales con relación a las dos funciones arriba indicadas.

5.2.1 Funciones de rendimiento

Tienen por objeto que el grupo "produzca" lo que necesita para alcanzar sus objetivos. Pueden distinguirse los siguientes:

- ❖ **Iniciador-Contribuidor:** Sugiere o propone al grupo nuevas ideas o nuevas formas de considerar el problema que trae entre manos. Sugiere nuevos objetivos, una nueva definición del problema, soluciones, maneras de resolver las dificultades con que se enfrenta el grupo, nuevas formas de organizarse el grupo para la tarea que tiene por delante.
- ❖ **Buscador de información:** Pide aclaraciones; pregunta por los hechos en que se basan las sugerencias; solicita información digna de crédito y hechos relativos al problema objeto de la discusión.
- ❖ **Buscador de opiniones:** Pregunta más que por los hechos, por los valores que están relacionados con lo que el grupo está haciendo; pregunta por los valores que están en juego detrás de las sugerencias que se hacen.
- ❖ **Informador:** Aporta hechos o afirmaciones dignos de crédito; describe su propia experiencia en relación con el problema del grupo.
- ❖ **Opinante:** Formula sus opiniones o convicciones sobre las sugerencias que se aportan. Su intervención es para insistir en los valores que deben conducir la actuación del grupo, más que sobre hechos o sobre informaciones de importancia.

- ❖ **Elaborador:** Analiza las sugerencias de los demás, aportando ejemplos o presentando su fundamento lógico; intenta presentar el funcionamiento de una proposición en caso de que fuera adoptada por el grupo.
- ❖ **Coordinador:** Define las posiciones en que se encuentra el grupo respecto a sus objetivos, resumiendo lo que ha sucedido; señala los puntos de partida que permiten los objetivos u orientaciones sobre los que se ha llegado a un acuerdo; pregunta en la dirección que sigue la discusión.
- ❖ **Evaluador-critico:** Valora las realizaciones del grupo, aplicando ciertos criterios que responden a las actividades del grupo: valora o pregunta si determinada sugerencia es "práctica", "lógica" etc.
- ❖ **Estimulador:** Impulsa al grupo a la acción o a tomar una decisión; trata de que el grupo "produzca mas" o "mejor calidad".

5.2.2 Funciones de mantenimiento

Son las que tienen por objeto que el grupo se constituya y sobreviva. Pueden distinguirse los siguientes:

- ❖ **Animador:** Elogia, acepta y concuerda las aportaciones de los demás. Expresa cordialidad y solidaridad hacia los otros miembros. Manifiesta que comprende y acepta los puntos de vista, las ideas y las sugerencias de los demás.
- ❖ **Armonizador:** Actúa de mediador en las diferencias que surgen entre los miembros del grupo. Intenta conciliar desacuerdos, alivia la tensión en los conflictos.
- ❖ **Compromisario:** Estando implicado en un conflicto, ofrece soluciones de compromiso, ya sea haciendo alguna renuncia, admitiendo su error o adoptando una posición intermedia.
- ❖ **Facilitador de comunicación:** Intenta mantener abiertos los canales de comunicación, estimulando o facilitando la participación de los demás ("No hemos oído la opinión de X"), o proponiendo normas para regular el caudal de comunicación (¿por qué no limitamos la duración de nuestras intervenciones y así todos tienen la oportunidad de contribuir').



Sistema de Gestión
de la Calidad

Centro Internacional de Ingeniería de la Formación

CURSO: LA ESTRUCTURA INTERNA DEL GRUPO

Fecha:

Página

- ❖ **Observador-Comentador:** Anota el proceso que sigue el grupo y le ofrece esos datos con su interpretación en el momento en que el grupo revisa su trabajo.
- ❖ **Seguidor:** Sintoniza con el grupo y lo manifiesta aceptando de una forma más o menos pasiva las ideas de los demás; con su actitud crea un clima de acogida respetuosa de las discusiones y decisiones del grupo.
- ❖ Papeles Individuales

Junto a estos papeles que facilitan la buena marcha del grupo, surge otros cuyo origen está en la satisfacción de necesidades e intereses individuales. La presencia de estos papeles en el grupo denota la existencia de algunos desajustes en su funcionamiento: tareas inadecuadas, mala o ninguna conducción, autoritarismo, bajo nivel de rendimiento, etc.

Algunos autores piensan que, aunque estos papeles hacen de freno a la marcha y a la vida del grupo, pueden aportar alguna utilidad. Su presencia pone en estado de alerta al grupo de situaciones o circunstancias que le están haciendo daño, y en este sentido hacen de estímulo para que el grupo entre en un proceso de revisión y de reforma de lo que no funciona.

Podemos distinguir los siguientes papeles individuales:

- ❖ **Agresor:** Tiene diversas manifestaciones: minusvalora la posición de los demás, no reconoce sus valores, acciones o sentimientos, ataca al grupo o a lo que está tratando, utilizando bromas ofensivas u otras formas de descalificación.
- ❖ **Bloqueador:** Tiende a ser negativo, se opone sin razón e intenta que el grupo vuelva sobre asuntos que ya ha rechazado o pasado por alto.
- ❖ **Confesante:** Utiliza al grupo como auditorio para expresar sentimientos e ideas que no tienen nada que ver con el grupo.
- ❖ **Caprichoso:** Hace ostentación de su falta de integración en el grupo y lo manifiesta adoptando una postura de cinismo, dando bromas pesadas, mostrando indiferencia o actitudes parecidas.
- ❖ **Dominador:** Trata de imponerse o de mostrar su superioridad manipulando al grupo o a ciertos miembros. Esta dominación la puede ejercer de diversas formas, adoptando una postura aduladora, afirmando que tiene



Sistema de Gestión
de la Calidad

Centro Internacional de Ingeniería de la Formación

Fecha:

Página

CURSO: LA ESTRUCTURA INTERNA DEL GRUPO

una posición superior o un derecho a ser atendido con anterioridad a otros. a dar orientaciones con autoridad, a interrumpir a los demás.

- ❖ **Buscador de ayuda:** Busca atraerse la "comprensión" de los demás, expresando sus sentimientos de inseguridad o desacreditándose sin "razón".
- ❖ La descripción que hemos hecho de estos diferentes papeles individuales nos pone de manifiesto una verdad fundamental en dinámica de grupo: cuando un grupo no consigue integrar a los individuos y comprometerlos con sus objetivos, éstos dejan de actuar como componentes de un grupo y comienzan a actuar desde la propia individualidad, movidos por intereses personales.

5.3 TRATAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES

Muchas veces, y especialmente en grupos donde los miembros se conocen poco, hay participantes que ponen en situación difícil el éxito del trabajo del grupo; a estos participantes hay que tratarlos de una cierta manera, mientras no se haya conseguido su integración.

CARACTERÍSTICAS	PARTICIPANTE	TRATAMIENTO
<ul style="list-style-type: none">• Quiere entorpecer.• Es feliz en conocer la opinión de la persona que dirige la actividad.• Trata de hacer apoyar su punto de vista.	 El eterno preguntón	<ul style="list-style-type: none">✓ Reenviar sus preguntas al grupo.✓ No resolver sus problemas.✓ No tomar partido.
<ul style="list-style-type: none">• Le gusta herir a los demás o• Tiene razones legítimas para quejarse.	 El querellador	<ul style="list-style-type: none">✓ Permanecer tranquilos.✓ Tratar de hacerle aislar por el grupo.✓ Decirle que con gusto se tratará su problema en privado.✓ Escudarse tras la falta de tiempo.



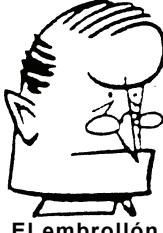
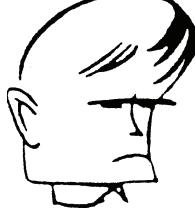
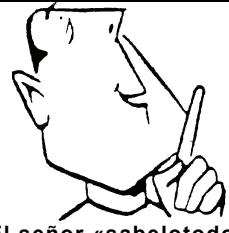
Sistema de Gestión
de la Calidad

Centro Internacional de Ingeniería de la Formación

Fecha:

Página

CURSO: LA ESTRUCTURA INTERNA DEL GRUPO

<ul style="list-style-type: none">Le gusta discutir u oponerse por el simple placer de hacerlo.Puede que se halle fuera de sí por cuestiones personales.	 El embrollón	<ul style="list-style-type: none">✓ Extraer lo bueno de sus intervenciones y luego hablar de otra cosa.✓ No desconcertarse.✓ Utilizar preguntas.✓ Dejarlo en su empeño de decir tonterías y oponer la opinión del grupo.✓ Hablarle en privado.
<ul style="list-style-type: none">Ignora sistemáticamente el punto de vista de los demás y de la persona que dirige la actividad.No quiere aprender nada de los demás.	 El obstinado	<ul style="list-style-type: none">✓ Unir al grupo contra él.✓ Decirle que se está en condición de discutir el asunto a solas con él.✓ Pedirle que acepte mientras tanto, el punto de vista del grupo.
<ul style="list-style-type: none">Tiene ideas, pero le cuesta formularlas.	 El tímido	<ul style="list-style-type: none">✓ Hacerle preguntas fáciles.✓ Ayudarle.✓ Aumentar su confianza en sí mismo.✓ Atraer la atención sobre sus buenas intenciones.
<ul style="list-style-type: none">Tiene manías y las repite sin cesar.Cuando está lanzado, habla de ellas interminablemente.Es susceptible	 El tipo de ideas fijas	<ul style="list-style-type: none">✓ Devolverlo al tema.✓ Aprovechar ideas interesantes que pueda expresar.✓ Tratar de comprenderlo.✓ Tratarlo con cuidado.
<ul style="list-style-type: none">Quiere imponer su opinión a todos.Puede estar efectivamente bien informado o ser un simple charlatán.	 El señor «sabelotodo»	<ul style="list-style-type: none">✓ Detenerlo mediante preguntas difíciles.✓ Reforzar la confianza del grupo, para que no se deje imponer por este tipo de participante: "He aquí un punto de vista interesante; veamos lo que piensa el grupo".
<ul style="list-style-type: none">Se desinteresa de todo.Se cree por debajo o por encima de los asuntos discutidos.	 El mudo voluntario	<ul style="list-style-type: none">✓ Tratar de despertar su interés pidiendo la opinión sobre un punto que conozca.✓ Indicar sin exageración, el respeto que se siente por su experiencia, haciendo comprender al grupo la intención que se tiene o ex-



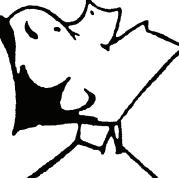
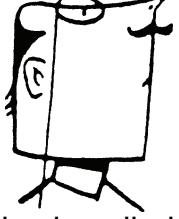
Sistema de Gestión
de la Calidad

Centro Internacional de Ingeniería de la Formación

Fecha:

Página

CURSO: LA ESTRUCTURA INTERNA DEL GRUPO

		plicando mejor aquello que él no comprende.
<ul style="list-style-type: none"> • Siempre dispuesto a ayudar. • Seguro de sí mismo. • Convencido. 	 El tipo ((chic))	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es una ayuda valiosa durante las discusiones. ✓ Inducir hacia aporte de su conocimiento. ✓ Apoyarse en él con frecuencia. ✓ Agradecer su contribución.
<ul style="list-style-type: none"> • Habla de todo fuera de tema y de una forma incontenible 	 El charlatán	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Parar la cuerda cuando se detiene para tomar aliento: "Señor X..., ¿no nos estamos alejamos un poco del tema?". ✓ Si no se da por aludido, se recomienda observar el reloj con insistencia.
<ul style="list-style-type: none"> • Es distraído. • Distrae a los demás. • Puede hablar del tema o de otra cosa. 	 El hombre de los apartes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Interpelar con la ayuda de una pregunta fácil y directa, dirigiéndose a él por su nombre. ✓ Retomar la última idea expuesta por el grupo pidiendo su opinión.
<ul style="list-style-type: none"> • Trata al grupo de una manera pasiva. • No se interesa por él 	 El tipo de cuello duro	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No herir su susceptibilidad. ✓ No criticarlo. ✓ Si se equivoca, utilizar la técnica dubitativa: "Sí, pero...".

RESUMEN GLOBAL DEL TEMA

Se llama estructura interna de un grupo a la organización que adquiere para su mejor funcionamiento y desarrollo. Esta estructura está compuesta por un conjunto de roles o papeles que desempeñan los componentes del grupo, para facilitar la consecución de los objetivos.

- Existen dos tipos de roles:

Formales: Animador. Secretario. Observador. Participantes.

Informales: Derivados de los comportamientos individuales de los miembros del grupo

- En los grupos existen dos tipos de papeles o funciones:

De rendimiento: para conseguir los objetivos.

De mantenimiento: para conseguir la cohesión.

- Además existen papeles individuales que tratan de satisfacer intereses individuales.

En los grupos existen siempre participantes que ponen en situación difícil la marcha y el trabajo de grupo. A éstos hay que tratarlos de una cierta manera, mientras no se haya conseguido su integración positiva.



Sistema de Gestión
de la Calidad

Centro Internacional de Ingeniería de la Formación

CURSO: LA ESTRUCTURA INTERNA DEL GRUPO

Fecha:

Página

SEGUNDA PARTE: AYUDAS DE APOYO PARA EL CURSO

Las ayudas de apoyo para el presente curso se encuentran elaboradas en formato Power Point. Se recomienda por tanto, imprimirlas e incluirlas en este aparte del cuadernillo.

TERCERA PARTE: EJERCICIO PRÁCTICO

JUEGO DE ROLES: ESTRUCTURA INTERNA DEL GRUPO

OBJETIVO :

Analizar el comportamiento asumido por las personas encargadas de orientar procesos de formación con respecto a la personalidad de cada uno de los integrantes del grupo.

Nota : Se recomienda realizar el ejercicio antes de la exposición del apartado 4.3 del presente documento.

ACTIVIDADES

El expositor, será la persona encargada de orientar la actividad.

1. Conformar tres grupos de cuatro personas cada uno.
2. Nombrar un representante por grupo, que haga las veces de orientador de un proceso de formación.
3. Asignar a cada integrante del grupo (diferente del representante) un rol específico, de acuerdo con los parámetros establecidos en una ficha (Ver ficha modelo). La idea es distribuir todos los tipos de participante de la tabla síntesis - apartado 4.3, entre los tres grupos, de manera que se diversifiquen los comportamientos.

CARACTERÍSTICAS	PARTICIPANTE
<ul style="list-style-type: none"> • Quiere entorpecer. • Es feliz en conocer la opinión de la persona que dirige la actividad. • Trata de hacer apoyar su punto de vista. 	 <p>El eterno preguntón</p>

4. Simular en cada grupo una situación de formación profesional, orientada por la persona nombrada como representante, en la que los demás integrantes pondrán en práctica el rol asignado.
5. Dar por terminada la actividad.
6. Analizar por grupo los roles asumidos y el comportamiento observado en el orientador.
7. Elaborar conclusiones sobre el tema expuesto.
8. Exponer el cuadro síntesis del apartado 4.3.
9. Contrastar las acciones sugeridas con el comportamiento asumido por los orientadores.

TIEMPO LÍMITE PARA SU DESARROLLO

La actividad de Juego de roles será desarrollada por espacio de cuarenta y cinco (45) minutos, discriminados de la siguiente forma:

Conformación de los grupos	5 min.
Elección del representante y asignación de roles	5 min.
Simulación del proceso de formación	10 min.
Análisis de la actividad	15 min. (5 min / grupo)
Conclusiones	10 min.

CUARTA PARTE: EVALUACIÓN DEL CURSO

En esta parte se debe incluir la evaluación que usted realizará al finalizar la orientación del curso. Recuerde que debe ser evaluación del aprendizaje, no de carácter administrativo porque dicho formato ya está diseñado.

La evaluación puede ser a través de un cuestionario, de una observación del ejercicio o revisión y valoración de un producto, aplicando una lista de chequeo.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	CUMPLE		Observaciones
	Si	No	
1. Existe claridad del representante de cada grupo respecto de su papel como orientador del proceso de formación?			
2. Existe claridad con respecto al rol que debe asumir cada integrante?			
3. Se tuvieron en cuenta los parámetros de la ficha al momento de simular la situación de formación?			
3. Se hizo un análisis específico de los roles asumidos?			
4. Se notó interés en la elaboración de las conclusiones?			

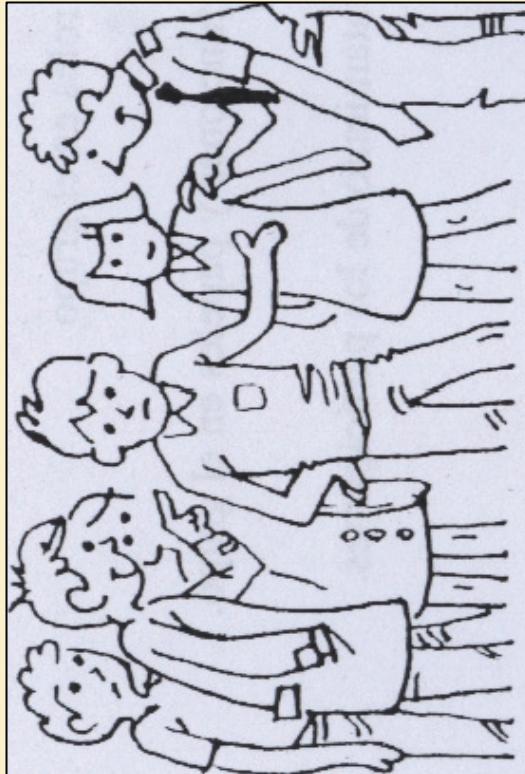


DIRECCIÓN
GENERAL

CONVENIO SENA – ENIM

CENTRO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA DE LA FORMACIÓN

LA DINAMICA DE LOS GRUPOS



BOGOTÁ OCTUBRE 13 DE 2004



DIRECCIÓN
GENERAL

LA ESTRUCTURA INTERNA DEL GRUPO

Ministerio de la
Protección Social
**SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE**

CONVENIO SENA – ENIM

CENTRO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA DE LA FORMACIÓN



DIRECCIÓN
GENERAL

INTRODUCCIÓN

Todo grupo de personas tiene una organización interna para su mejor funcionamiento y desarrollo, determinada por el conjunto de roles o papeles que desempeñan los componentes en la consecución de unos objetivos.



DIRECCIÓN
GENERAL

INTRODUCCIÓN

El instructor debe conocer los comportamientos, actitudes y posturas que se dan al interior de los grupos y que forman su estructura básica, para poder orientar y dinamizar la marcha de los mismos.



DIRECCIÓN
GENERAL

INTRODUCCIÓN

El presente modulo, útil y práctico en su desarrollo, presenta las funciones y roles comúnmente desarrollados por los miembros de un grupo, así como una guía práctica para el trato que se debe dar a cada participante según su personalidad.

OBJETIVOS

- Describir de qué forma el esquema de la organización afecta al clima del sistema.
- Relatar varios ambientes alternativos.
- Relacionar el clima de la organización con la moral, satisfacción y la productividad.
- Debatir los resultados de moral y satisfacción.
- Señalar varias dimensiones a través de las cuales se cambia la organización.



DIRECCIÓN
GENERAL



DIRECCIÓN
GENERAL

CONTENIDO

- Los roles en el grupo
- Las funciones y papeles en el grupo.
- El tratamiento de los participantes.

LOS ROLES EN EL GRUPO

El concepto de «rol» denota el comportamiento que corresponde al lugar que el individuo ocupa en el seno del grupo.

- Rol formal
- Rol informal

FORMAL	Hace referencia al comportamiento propio de un lugar asignado a uno por los demás miembros del grupo: Animador, secretario, observador, participante.
INFORMAL	Hace referencia al comportamiento característico del lugar que ocupa el individuo gracias a sus habilidades personales.

PAPELES INDIVIDUALES

- Agresor.
- Bloqueador.
- Confesante.
- Caprichoso.
- Dominador.
- Buscador de ayuda.

FUNCIONES Y PAPELES EN EL GRUPO

Todo grupo siente la necesidad de realizar dos clases de funciones:

- **F. de rendimiento:** Dirigidas a que el grupo produzca lo necesario para alcanzar sus objetivos.
- **F. de mantenimiento:** Orientadas a que el grupo mantenga su unidad interna y continúe operando como tal.

F. de RENDIMIENTO	F. de MANTENIMIENTO
Iniciador - contribuidor	Animador
Buscador de información	Armonizador
Buscador de opiniones	Compromisario
Informador	Facilitador de comunicación
Opinante	Observador - comentador
Elaborador	Seguidor
	Coordinador
	Evaluador - crítico
	Estimulador



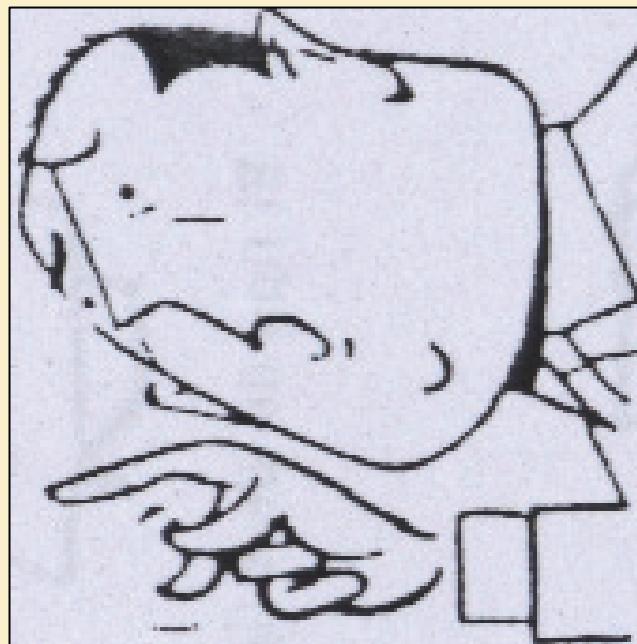
DIRECCIÓN
GENERAL



DIRECCIÓN
GENERAL

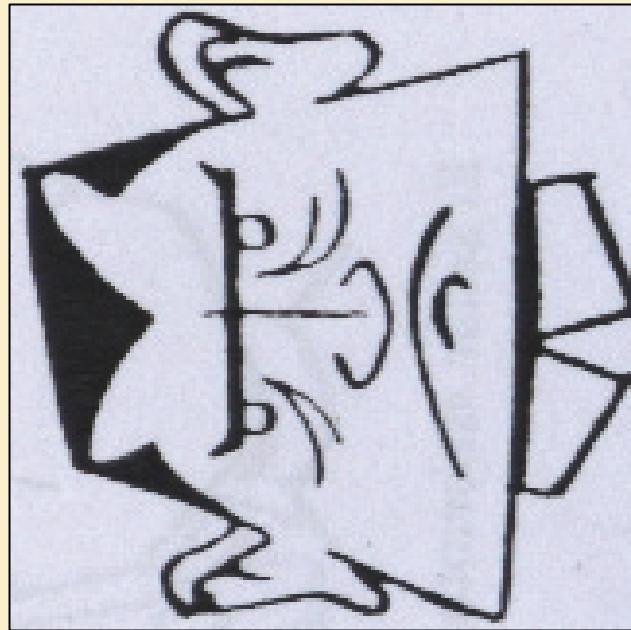
TRATAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES

El eterno preguntón



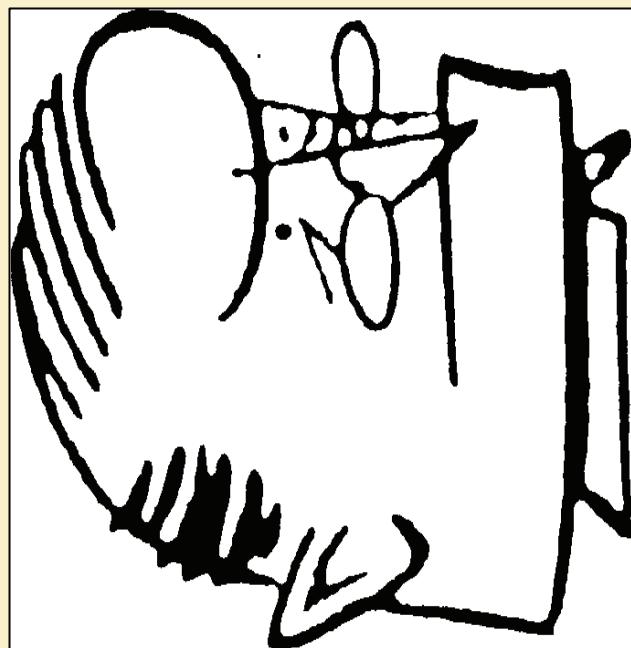
TRATAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES

El querellador



TRATAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES

El embrollón





DIRECCIÓN
GENERAL

TRATAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES

El obstinado

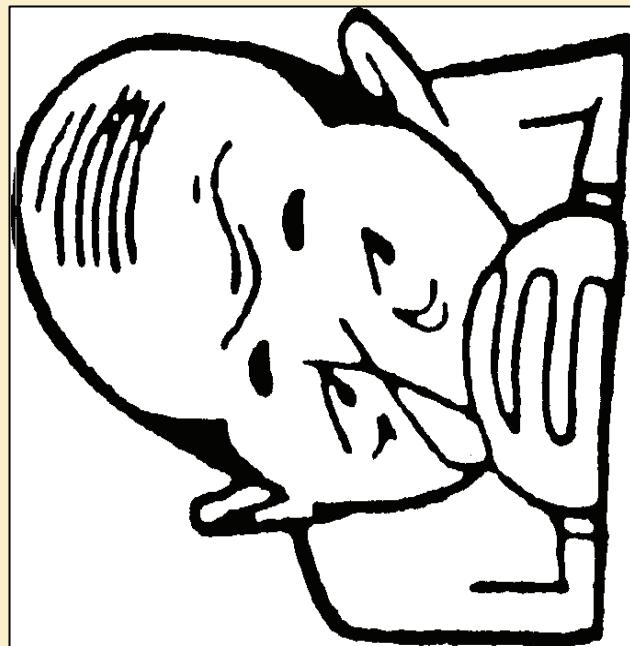




DIRECCIÓN
GENERAL

TRATAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES

El tímido





DIRECCIÓN
GENERAL

TRATAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES

El tipo de ideas fijas

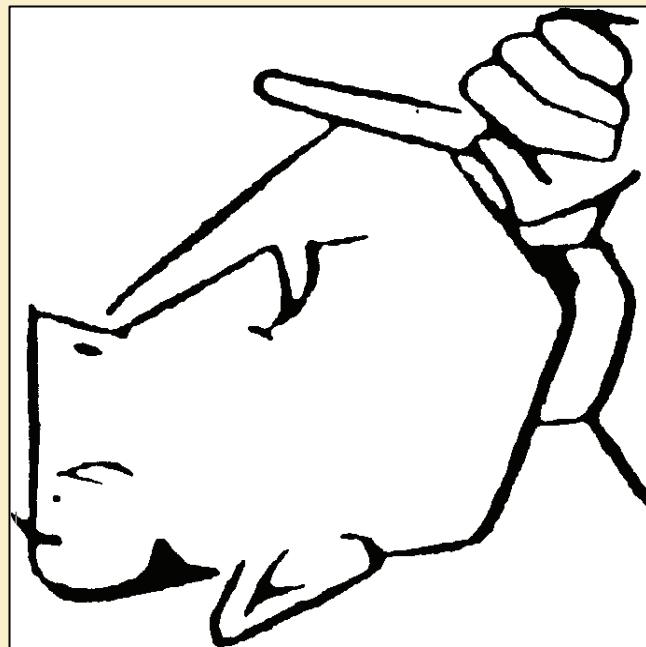




DIRECCIÓN
GENERAL

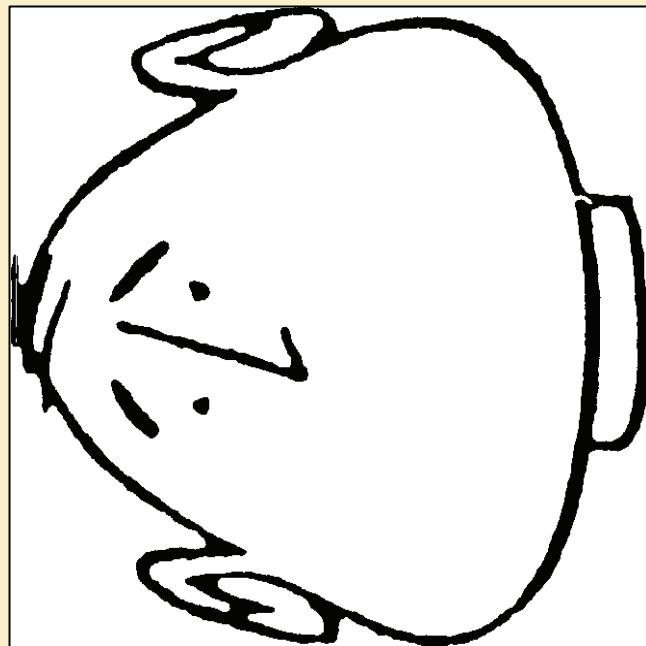
TRATAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES

El señor «sabelotodo»



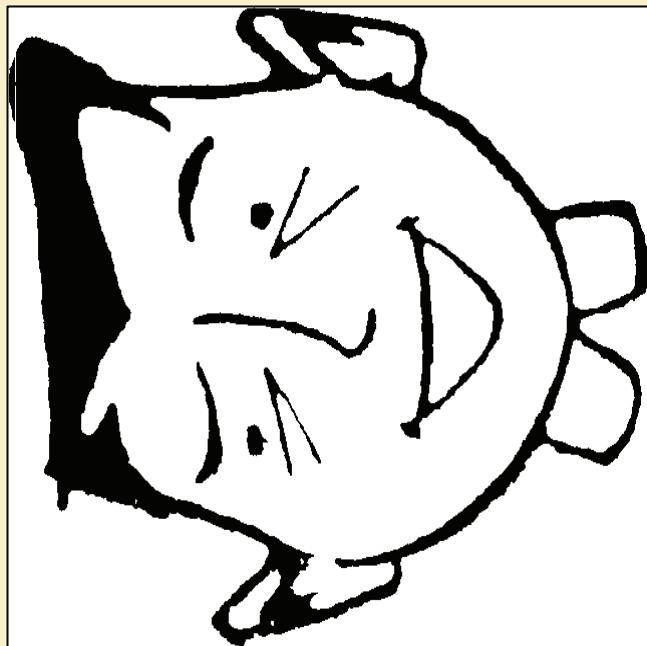
TRATAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES

El mudo voluntario



TRATAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES

El tipo «chic»

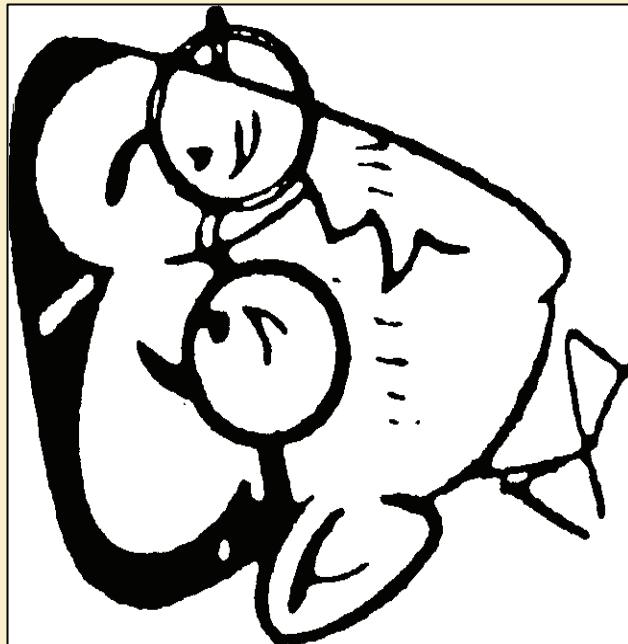




DIRECCIÓN
GENERAL

TRATAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES

El charlatán

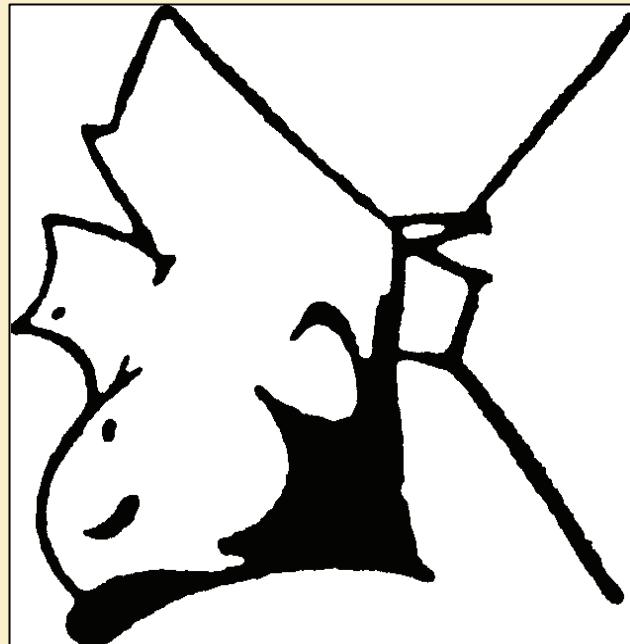




DIRECCIÓN
GENERAL

TRATAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES

El hombre de los apartes





DIRECCIÓN
GENERAL

TRATAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES

El tipo de cuello duro

