

DINÁMICAS DE GRUPO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS

Dra. Ann Marie Nazzaro

Fundación Nacional de Hemofilia (Estados Unidos)

Joyce Strazzabosco

Consultora y capacitadora (Estados Unidos)

Publicado por la Federación Mundial de Hemofilia

© World Federation of Hemophilia, 2003

Esta publicación está disponible en la página Internet de la Federación Mundial de Hemofilia, www.wfh.org. También pueden solicitarse copias adicionales a la FMH en:

Federación Mundial de Hemofilia
1425 René Lévesque Boulevard West, Suite 1010
Montreal, Quebec H3G 1T7
CANADA
Tel.: (514) 875-7944
Fax: (514) 875-8916
Correo electrónico: wfh@wfh.org
Página Internet: www.wfh.org

El objetivo de la serie *Desarrollo de organizaciones de hemofilia* es ayudar a líderes, miembros del personal y voluntarios de las sociedades de hemofilia a desarrollar las habilidades necesarias para representar eficazmente los intereses de las personas con hemofilia. La Federación Mundial de Hemofilia no se involucra en el ejercicio de la medicina y bajo ninguna circunstancia recomienda un tratamiento en particular para individuos específicos. Las afirmaciones y opiniones aquí expresadas no necesariamente representan las opiniones, políticas o recomendaciones de la Federación Mundial de Hemofilia, de su Comité Ejecutivo, o de su personal.

Índice

Introducción	1
Comprensión de las dinámicas de grupo.....	1
Conocerse.....	2
Aclarar expectativas	3
Solución de problemas en grupo.....	3
Formación de equipos.....	4
Desarrollo de equipos	6
Lograr consenso de grupo.....	7
Conclusión.....	7
Recursos	7
Anexo 1: Técnicas de manejo de dinámicas de grupo.....	8
Anexo 2: Los Cuadrados Rotos.....	12
Hoja de instrucciones para los participantes en el ejercicio de los Cuadrados Rotos	13
Instrucciones para el observador/juez	13
Guía para elaborar los cuadrados del ejercicio de los Cuadrados Rotos	14
Anexo 3: Etapas de un equipo.....	15
Anexo 4: Perdido en la Luna.....	16
Orden de prioridad de la NASA.....	17

Dinámicas de grupo y formación de equipos

Ann Marie Nazzaro, Joyce Strazzabosco

Introducción

Esta monografía se desarrolló como complemento de un taller sobre dinámicas de grupo y formación de equipos, presentado durante el taller mundial de capacitación para ONM de la FMH, del 16 al 18 de mayo de 2002, en Huelva, España. El taller ofreció dos métodos de aprendizaje: (1) breves pláticas de los coordinadores para describir algo de teoría, y (2) actividades estructuradas mediante las cuales los participantes experimentaron, y posteriormente comentaron, algunos de los elementos de las dinámicas de grupo y formación de equipos.

En esta monografía repasaremos algunas de las teorías sobre dinámicas de grupo y formación de equipos que abordamos durante dicho taller. Además, hemos incluido actividades estructuradas que pueden usarse en ambientes de grupo locales. Sería recomendable identificar a un voluntario que cuente con experiencia en manejo de dinámicas de grupo para coordinar las actividades.

Deseamos señalar que el contenido de esta monografía proviene de materiales y teorías desarrolladas en Estados Unidos. Por lo tanto, refleja un contexto cultural europeo-occidental. Algunos comportamientos humanos trascienden las diferencias culturales, pero otros no. El lector será el mejor juez respecto a qué tan relevante puede ser el material para su grupo local. Ofrecemos estas ideas y ejercicios como herramientas para comprender y mejorar la eficacia del grupo propio; su intención no es influenciar o remplazar las tradiciones culturales de los lectores.

Los temas sobre dinámicas de grupo y formación de equipos son amplios. Uno podría estudiar cada uno de estos temas durante años y todavía quedaría más por aprender. Hay muchas formas de abordar cada uno de ellos. Una simple búsqueda en Internet generará miles de páginas, ya sea sobre dinámicas de grupo o formación de equipos.

Estos temas son importantes porque influyen en la productividad de un grupo o equipo. Si comprende las dinámicas de grupo y trabaja un poco en la formación de equipos, un grupo puede incrementar lo que es capaz de lograr.

Comprensión de las dinámicas de grupo

El término “dinámicas de grupo” se refiere a las interacciones entre personas que hablan entre sí en un ambiente grupal. Las dinámicas de grupo pueden estudiarse en ambientes empresariales, de voluntarios, académicos y sociales. Siempre que hay tres o más personas hablando juntas o interactuando, hay dinámicas de grupo.

Puede aprenderse mucho mediante la observación. Si en un grupo —cualquier grupo— uno permanece callado y en segundo plano, empezará a observar que surgen ciertos patrones de comportamiento. Habrá por lo menos una persona que tienda a asumir el liderazgo en la conversación, ofreciendo sus pensamientos y opiniones libremente. Habrá por lo menos una persona que permanezca callada o que a veces ni siquiera parezca interesada en la conversación. Habrá alguien que tienda a interrumpir a otras personas, alguien que desea que la conversación fluya más rápidamente o que quiere enfocarse a un tema diferente. Otra persona podría preocuparse por los sentimientos de la gente y tratar de hacer que todos se sientan bienvenidos. Estos son sólo algunos de los roles que la gente asume sin siquiera pensar en ello cuando se encuentran en un ambiente grupal.

Los roles de grupo se determinan principalmente por una combinación de la personalidad del individuo y su experiencia en ambientes grupales. Una persona tímida probablemente tenderá a permanecer en segundo plano de un grupo. Una persona impaciente probablemente tratará de hacer avanzar la discusión. Una persona con mucha confianza en sí misma expresará más opiniones. Si tales roles están más o menos predeterminados, ¿cómo pueden mejorarse las dinámicas de grupo?

La forma en la que un grupo interactúa puede mejorarse de diversas maneras. Hay programas de capacitación en los que se puede participar y pruebas que uno puede tomar para conocer el estilo de comunicación propio. Tal vez la forma más sencilla de mejorar las dinámicas de grupo es que uno o más miembros del grupo aprendan a *manejar* la discusión y así ayudar al grupo a lograr sus metas, de la misma forma en la que un director de orquesta maneja a los muchos músicos de una orquesta para producir una mezcla de sonidos. Por “manejar” queremos decir responder al comportamiento o participación de una persona y reorientarlo en una dirección más adecuada para el grupo. Independientemente de que el grupo sea manejado o no, siempre habrá roles. Al aprender sobre los tipos de comportamiento típicos que surgen y la forma de responder a ellos adecuadamente, uno puede mejorar la eficacia de las discusiones de grupo. [Véase el anexo 1, Técnicas de manejo de dinámicas de grupo].

Los dos roles más comunes que afectan la eficacia de un grupo son la persona que domina y la persona que permanece en silencio. Puede ser tan difícil hacer hablar a la persona callada, como hacer que la persona habladora hable menos. Para manejar a la persona dominante, uno puede decir algo como “tienes muchas buenas ideas, Carlos. Las he escrito para discutir las posteriormente. Por ahora, necesitamos hablar sobre _____”. A la persona callada se le puede decir “¿qué piensas sobre este tema?, María”. A la persona callada es mejor hacerle una pregunta que no pueda ser respondida con un simple “sí” o “no.” Una pregunta amplia “lanza una red más grande”, por usar una analogía de pesca. En cualquier caso, se recomienda un acercamiento directo y respetuoso, siempre que sea posible. (Nota: En algunas culturas, un acercamiento directo no es apropiado; en otras, es aceptable, pero sólo entre cierto tipo de gente. Este es un ejemplo de cuando un lector puede tener que “traducir” un comportamiento sugerido para adaptarlo a su propia cultura).

Hay una variedad de roles que pueden surgir en un grupo y un texto sobre dinámicas de grupo sería un buen recurso para aprender más sobre éstos. Además de estar influenciados por la cultura, en los roles influyen el género, la edad, la raza o etnia, la tradición religiosa y otros rasgos. No obstante, para la mayoría de las personas es suficiente saber que los ambientes grupales hacen

surgir ciertos comportamientos y que un grupo eficaz es aquel en el que dichos comportamientos se canalizan de manera positiva a fin de hacer avanzar la agenda.

Finalmente, uno debe estar al tanto de que el manejo de las dinámicas de grupo puede surgir de cualquier miembro del grupo. La persona que tiene la autoridad de liderazgo (el presidente o quien convoca al grupo) puede no ser la persona que mejor maneje las dinámicas de grupo. Cualquier miembro del grupo que perciba la oportunidad debería *aprovecharla* para mejorar la eficacia de las interacciones entre los miembros. Todo el grupo es responsable de su propia eficacia y todos los miembros comparten por igual dicha responsabilidad. El presidente o quien convoca al grupo ha aceptado realizar ciertas funciones, pero no debe asumirse que él o ella es el único líder. En efecto, en la sección sobre formación de equipos veremos que en un grupo o equipo eficaz cada miembro asume una responsabilidad de acuerdo con sus talentos y experiencia.

Conocerse

Dado que las dinámicas de grupo y la formación de equipos se basan fundamentalmente en las relaciones entre las personas participantes, es tanto cortés como sensato asegurarse de que todos los miembros sean presentados entre sí y que se les ofrezcan oportunidades para conocerse entre ellos y establecer relaciones. Es probable que un grupo o equipo cuyos miembros se conocen bien sea más eficaz. Las personas tienden a ofrecer más de sí mismas cuando se encuentran con personas que conocen que cuando están entre personas extrañas. Por lo tanto, es buena idea dedicar algún tiempo ayudando a la gente a conocerse entre sí.

A menudo suponemos que la gente se conoce entre sí cuando no es así. Un sentimiento común entre los recién llegados es que los miembros con más antigüedad en el grupo son algo exclusivos. Esto se debe a que los miembros con más antigüedad se conocen mejor entre sí y tienen patrones de comunicación bien establecidos. Tienen experiencias pasadas en común y pueden olvidarse de explicar ciertas referencias a los recién llegados. Esto puede ocasionar un sentimiento de exclusión y, si no se corrige, los recién llegados podrían dejar el grupo.

Es responsabilidad de los miembros actuales ayudar a los recién llegados a que se orienten entre el grupo y sus miembros. Hay muchas formas de lograr lo anterior. Se han creado actividades llamadas “para romper el hielo” (Ice-Breakers, en inglés) o “para conocerse” (Get-Acquainted Activities). Una búsqueda en Internet de cualquiera de estos dos términos generará muchos ejemplos. Estos sencillos juegos permiten que la gente interactúe entre sí.

Una actividad popular para romper el hielo consiste en dividir al grupo en pares, hacer que una persona entreviste a la otra durante algunos minutos y viceversa. A veces se proporciona un perfil con las preguntas de la entrevista. Luego, el grupo vuelve a reunirse y cada persona presenta al grupo a su pareja respectiva. Las personas aprenden algo sobre la importancia de escuchar cuando empiezan a presentar a sus parejas. También aprenden algo sobre los diversos miembros del grupo. En un grupo grande, a muchos les parece más fácil hablar sobre alguien más que hablar sobre sí mismos. El tiempo para este ejercicio es de cerca de 5 minutos para las entrevistas y de 30 a 60 segundos para cada presentación.

Todavía más sencillo es empezar cada reunión solicitando a los miembros que se presenten a sí mismos, especificando por lo menos algo sobre lo que deberían hablar y que el líder o presidente empiece primero para poner el ejemplo. A continuación se presenta una lista de temas de presentación sugeridos:

- Diga su nombre, cuánto tiempo lleva en el grupo y lo que le llevó a participar en el mismo.
- Preséntese a sí mismo y diga donde se crió.
- Preséntese a sí mismo y cuente una lección valiosa que haya aprendido de la vida, como por ejemplo:
 - ¿Cuál piensa que es su mayor fortaleza?
 - Algo gracioso que le haya ocurrido.
 - La primera vez que supo de nuestra organización.
 - Lo más lejos que haya viajado y por qué llegó hasta allá.
 - Una cosa que espera lograr dentro de los próximos seis meses.

Mientras más se conozca a una persona, más se le comprenderá. Mientras mejor se comprendan las personas entre sí, trabajarán juntas más eficazmente. Tomar de cinco a 10 minutos para conocerse al principio de una reunión es una muy buena inversión de tiempo.

Aclarar expectativas

Bajo cada percepción se encuentra una expectativa. “Expectativa” es esa idea, a menudo no expresada, que tenemos de la forma en la que serán las cosas o la manera en la que la gente se comportará o reaccionará. Muchas veces las personas se sorprenden cuando pasa algo diferente a lo que esperaban. Pueden estar tan sorprendidas que no son capaces de reaccionar adecuadamente a la realidad por encontrarse tan absortas en su expectativa.

En cualquier grupo de personas reunidas con un propósito, cada uno de los participantes probablemente tendrá una expectativa ligeramente diferente de lo que va a ocurrir y cómo va a ocurrir. Esta expectativa subyacente puede colorear las reacciones de una persona ante la agenda enunciada. Por lo tanto, es una buena idea pasar un minuto o dos aclarando las expectativas de los miembros. Hasta puede convertirse en una parte de la fase para “conocerse”. Una sencilla pregunta abierta puede poner las expectativas sobre la mesa: “¿Qué espera que logremos hoy?”.

Solución de problemas en grupo

Los grupos tienden a formarse por una de dos razones: con fines puramente sociales (por ejemplo, una celebración) o para hacer algo. En este último caso, se requerirá cierta capacidad del grupo para la solución de problemas. Cuando un grupo está tratando de lograr algo, las interacciones o dinámicas son más fuertes, especialmente si el grupo tiene limitaciones de tiempo y recursos. Existen experiencias estructuradas, tales como “Los Cuadrados Rotos” [véase el anexo 2]. Este es un ejercicio simple y sencillo que permite mostrar los diversos estilos y habilidades que pueden formar un grupo cohesivo y eficaz. Puede ayudar a los miembros del grupo a aprender lo que beneficia y lo que perjudica la solución de problemas en grupo.

La solución exitosa de problemas en grupo depende, primero, de una buena comunicación entre los miembros. Por “comunicación” queremos decir el intercambio de información entre todos. El silencio no significa aprobación. De hecho, *no sabemos lo que significa el silencio hasta que se rompe*. Lo que sabemos es que cada persona tiene algo que aportar. Los miembros deben ofrecer lo que saben, lo que observan, lo que piensan, lo que sienten para que el grupo sea lo más eficaz posible. Las siguientes son algunas recomendaciones para resolver eficazmente un problema en grupo.

- Cada miembro debe comprender el problema o tarea en su totalidad. Alguien, por lo general el presidente o el líder, debe resumir la tarea que se va a realizar y buscar aclaración de los miembros para asegurarse de que todos entienden lo que hará el grupo.
- Cada persona debe darse cuenta de la forma en la que puede contribuir a la solución. Todos tienen talentos y habilidades con los que nacieron o que han adquirido. La mayoría de nosotros tendemos a minimizar lo que podemos ofrecer. La solución de problemas no es momento para ser modesto respecto a los talentos propios. Todas las habilidades y talentos disponibles deben estar sobre la mesa para que el grupo las use en la solución de su problema.
- Cada persona debe reconocer la contribución potencial de los demás. Nuevamente, *todos* tienen talentos y habilidades innatos, así como adquiridos mediante su educación y experiencia. Algunas veces reconocemos un talento o habilidad en otra persona que ella misma no reconoce. Es útil animar a dicha persona para que participe.
- Los miembros deben estar dispuestos a reconocer cuando otros miembros pudieran necesitar más información o apoyo y a ofrecer su ayuda para que cada miembro pueda aportar toda su contribución al esfuerzo.
- La negociación es importante para el éxito. Las mismas diferencias que aportan muchos talentos al grupo también traen diferentes opiniones y percepciones. La mejor solución es la que sea aceptable para todos. El grupo debería tomar decisiones con base en lo que mejor sirva los intereses de la organización.
- Es responsabilidad del grupo ayudar a manejar las dinámicas de grupo; por ejemplo, ayudar a una persona tímida a contribuir y ayudar a la persona dominante a dar tiempo para que otros hablen.
- Todos funcionan con suposiciones y expectativas y es importante clarificarlas al principio y siempre que sea necesario.
- Algunas veces los miembros pierden de vista el propósito original y pueden desviarse. Estas “desviaciones” pueden desperdiciar mucho tiempo del grupo. Es importante mantener el propósito, meta o tarea en mente y reorientar la discusión al objetivo enunciado. Esta es una responsabilidad compartida de todos los miembros del grupo.
- Todos tienen cualidades de liderazgo y el liderazgo puede cambiar dependiendo de la situación o tarea. Liderazgo significa influencia; la persona con mayor influencia no es siempre la persona con más autoridad. Si un miembro percibe una oportunidad para beneficio del grupo, está obligado a llamar la atención del grupo hacia dicha oportunidad.
- No todas las tareas son adecuadas para realizarse en grupo. Escribir, por ejemplo, se hace mejor en forma individual. Preparar un presupuesto se hace mejor de manera individual. El resultado o producto puede ser aprobado por el grupo, pero la tarea en sí de escribir o calcular debería realizarla una persona.

Formación de equipos

¿Qué es un equipo? Es un grupo con una tarea que realizar, ya sea con participantes remunerados o voluntarios. Es un grupo que ha pasado cierto tiempo reunido, ya sea en lapsos breves durante un largo periodo o pasando un fin de semana o más trabajando juntos en algo. Es un grupo que logra cohesión; la fortaleza de un equipo radica en las relaciones entre sus miembros. Es un grupo con un objetivo común cuyos miembros tienen claro que trabajan para alcanzar un propósito. Es un grupo cuyos

miembros son *interdependientes*. Mientras que otros grupos pueden reconocer las fortalezas de cada miembro, los miembros de un equipo se *apoyan* en las fortalezas de cada miembro para lograr su objetivo.

Un equipo ideal tiene varias características distintivas que se agrupan en tres áreas: sus comportamientos de comunicación y retroalimentación; sus comportamientos y conductas de cortesía y sus formas de abordar tareas y problemas.

Los comportamientos de comunicación y retroalimentación describen la forma en la que los miembros hablan entre sí, aclaran sus expectativas, reaccionan a sus ideas y presentan sus percepciones y opiniones. En un equipo ideal, los miembros:

- Solicitan ayuda de otros miembros cuando la necesitan y no gastan valioso tiempo esforzándose ellos solos.
- Se hacen comentarios positivos entre sí con mucha frecuencia porque saben que esto motiva a sus colegas.
- Hacen observaciones negativas cuando es necesario, pero de manera constructiva, por ejemplo: "Frank, la propuesta que escribiste es muy buena, pero la sección de evaluación está algo deficiente; José ha hecho muchas evaluaciones, tal vez él pudiera ayudar".
- Reciben observaciones negativas de otros miembros sin ponerse a la defensiva, porque saben que los comentarios no son para insultarlos, sino para ayudar a que el equipo alcance sus metas.
- Apoyan a otros miembros del equipo en tiempos de crisis, por ejemplo: "Laura, siento saber lo de la enfermedad en tu familia; por qué no regresas a casa y yo terminaré tu tarea".
- Ofrecen ayuda a otros cuando han terminado su propio trabajo.

Los comportamientos y conductas de cortesía describen los protocolos que los miembros han acordado como la responsabilidad que conlleva

ser un miembro del equipo. En un equipo ideal, los miembros:

- Son embajadores del equipo y representan al equipo, no sólo a sí mismos.
- Guardan una actitud abierta y receptiva ante todas las ideas, por diferentes que sean de las suyas.
- Dan tiempo a otros miembros para que expresen sus ideas y las parafrasean a fin de asegurarse que comprenden el mensaje.
- Toman turnos para hablar.
- Animar la participación de todos los miembros.
- No conversan en grupos pequeños durante la discusión general porque puede escapárseles algo importante (y porque es irrespetuoso para los otros miembros).
- Se concentran en la tarea por realizar y no participan en comportamientos disruptivos.
- Solicitan una pausa cuando sienten que el comportamiento de otro miembro es disruptivo.
- Hacen de la reunión del equipo una prioridad a fin de que la asistencia sea consistente.
- Empiezan y terminan sus reuniones a tiempo para que los miembros puedan aprovechar su tiempo eficazmente.
- Cierran los temas y toman decisiones.
- Al final de la reunión, resumen y aclaran los temas tratados.

Respecto a las formas de abordar tareas y problemas, en un equipo ideal los miembros:

- Aceptan todo problema como un problema de *equipo* y no de un sólo miembro.
- Nunca dicen "no podemos hacer esto"; preguntan "¿cómo podemos hacer esto?".

- Determinan las acciones que requiere cualquier decisión o reflexionan sobre cómo ejecutar las decisiones.
- Comparten los fracasos como un equipo, sin culpar nunca a uno o dos miembros.
- Ven los fracasos como formas de mejorar el funcionamiento del equipo porque siempre puede aprenderse algo del fracaso.
- Comparten toda la información para que todos trabajen con base en los mismos datos.
- Toman las decisiones principales por consenso, con lo que llegan a la decisión más aceptable para todos, al contrario del voto, que genera ganadores y perdedores.
- Se concentran en el propósito del equipo, que es lograr algo juntos.

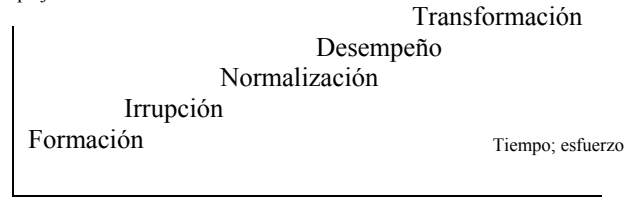
Un equipo exitoso monitoreará sus avances y eficacia. Cualquier miembro que observe que el equipo no está desempeñándose de manera adecuada tiene la responsabilidad de llamar la atención de todo el grupo a fin de que puedan tomarse las medidas necesarias para corregir el problema.

De vez en cuando puede haber un miembro que no está en el equipo para alcanzar el objetivo del grupo, sino tal vez para lograr su meta personal. Si una persona se resiste a dar prioridad al objetivo del grupo, tal vez tenga que ser descartada como miembro o asignada a un grupo diferente que corresponda mejor a sus metas personales. Los equipos de alto rendimiento toman las medidas que sean necesarias para permanecer concentrados en su propósito.

Desarrollo de equipos

Equipos y grupos son organismos vivos con ciertas etapas de desarrollo predecibles. Una idea de la progresión del desarrollo de un equipo ha sido representada mediante una serie de etapas en una gráfica. Un eje representa el éxito con tareas cada vez más complicadas y el otro representa la cantidad de tiempo y esfuerzo que el grupo ha invertido para convertirse en un equipo. La gráfica es la siguiente:

Éxito;
complejidad



La “formación” es la etapa inicial del desarrollo, cuando con frecuencia los miembros del equipo pueden tener ideas diferentes respecto al propósito. Hay relativamente poca confianza. Las personas tienden a ser cuidadosas de lo que dicen y cómo lo dicen. Todos presentan su “mejor comportamiento”.

La “irrupción” representa la argumentación que seguramente ocurrirá conforme el equipo se define a sí mismo. Puede haber conflicto en cuanto a propósito, liderazgo y procedimientos de trabajo. Durante esta fase las personas a menudo sienten que el equipo nunca logrará “estar unido”. Esta etapa es similar a la etapa de desarrollo humano de la adolescencia.

La “normalización” tiene lugar cuando los miembros del equipo empiezan a desarrollar una visión compartida y a establecer metas y objetivos. Los miembros empiezan a conocer las fortalezas de cada uno y la mejor manera de trabajar juntos. El equipo goza de mayor estabilidad y productividad.

El “desempeño” indica que los miembros ya cuentan con un sentido claro y compartido de su propósito, alto nivel de confianza y comunicación abierta. El equipo es eficaz dentro del paradigma existente. La camaradería, las relaciones y el espíritu de equipo florecen.

La “transformación” ocurre cuando el equipo se encuentra en un nivel de funcionamiento tan eficaz que puede redefinir su propósito compartido y responder rápidamente al cambio. El liderazgo del equipo es compartido, hay mucha confianza y comunicación abierta.

El objeto de conocer las etapas de un equipo tiene dos fines: (1) Sencillamente puede ser útil saber que *hay* etapas y que es normal atravesar dichas etapas. (2) Se puede identificar la etapa de desarrollo de un determinado grupo o equipo y apoyar su tránsito por dicha fase, manejando las interacciones o dinámicas entre los miembros. Si

hay poca confianza, se pueden organizar ejercicios para incrementar la confianza. Si en el equipo hay discordia sobre el propósito, hay técnicas para ayudar a determinar las prioridades comunes [para una descripción adicional, véase el anexo 3, Etapas de un equipo].

Lograr consenso de grupo

Llegar a una decisión puede ser un proceso difícil para un grupo. Muchos grupos recurren al voto para decidir temas. Siempre que sea posible, es útil trabajar para lograr consenso.

El consenso se diferencia del voto en que es un proceso para lograr el máximo acuerdo. Se discute un tema hasta que todos los miembros están de acuerdo. El acuerdo puede producir más entusiasmo en unos miembros que en otros, pero todos los miembros están del lado positivo del acuerdo.

Como la solución de problemas, el consenso requiere que todos compartan cualquier información, opinión, hechos o sentimientos que puedan tener. Es mediante esta recopilación de aportaciones que el grupo es capaz de llegar a una decisión que satisface a todos.

Hay diversas actividades que pueden ayudar a los grupos a practicar la creación de consenso. Por lo general, requieren que cada miembro responda de manera individual algún tipo de pregunta o que ordene por prioridad una lista de elementos. Cuando cada uno ha completado la tarea individualmente, el grupo se aboca a hacer una sola lista. Invariablemente el orden de prioridad del grupo es más acertado que el orden de prioridades individuales. Esto se debe a que un grupo posee más conocimiento que una sola persona.

Lograr consenso requiere cierta negociación. Los miembros individuales por lo general están convencidos de que sus respuestas son correctas. Solamente cuando se escucha a alguien que piensa de otro modo es posible empezar a ver algo de diferente manera. Explicar el razonamiento subyacente al pensamiento de uno puede ayudar a que otros perciban su mérito.

Finalmente, cuando todos están comprometidos con un propósito común, la tarea se logra más fácilmente. El compromiso con un propósito ayuda a rebasar el propio pensamiento inicial y

permite escuchar una diversidad de ideas. Mediante este proceso el grupo logra el mejor resultado, beneficiándose de lo mejor de todos sus miembros.

Conclusión

Los grupos pueden lograr más de lo que puede lograr una sola persona pero, para ser productivo, un grupo tiene que permanecer concentrado y saludable. Puede hacerse una analogía entre un grupo y un vehículo de motor. Un grupo, como un vehículo, puede llegar a un lugar más rápidamente. La mayoría de nosotros estamos más interesados en nuestro destino que en el vehículo que nos llevará al mismo. No obstante, si no le ponemos atención al vehículo, terminará por descomponerse. Un grupo también requiere combustible y mantenimiento.

Otra analogía es la de un jardín. Uno planta un jardín y luego lo cuida, dándole agua y nutrientes, eliminando la mala hierba y, con suficiente tiempo y atención, el jardín florece. Del mismo modo, un grupo necesita nutrientes y eliminación de la "mala hierba" (e.g. comportamientos inadecuados).

No se puede dar por sentado a un grupo, más de lo que se puede dar por hecho a un jardín o a un vehículo. Hacerlo así traerá problemas. Es mucho mejor brindar cierto tiempo y atención a las dinámicas de grupo de vez en cuando. Al hacer esto, un grupo puede mantener sus avances y desarrollar todo su potencial.

Recursos

- <http://www.businessfundamentals.com/TeamBuilding.htm> (**Cuadrados Rotos**).
- <http://p2001.health.org/CTI02/17h-cda3.htm> (**Ejercicio de la NASA**).
- **Managing Teams**, Lawrence Holpp, McGraw-Hill NY, 1999.
- **Who's Got the Ball** (and other nagging questions about team life), Maureen O'Brien, Josey-Bass NY, 1995. (Bueno para etapas de un equipo y características de un buen equipo).
- **Training Dynamics**, NHF Executive Staff Training, 1999.

Anexo 1

Técnicas de manejo de dinámicas de grupo

Existen muchas técnicas para ayudar al coordinador a manejar la agenda y las dinámicas de grupo. Las siguientes son sólo algunas de las más comunes y frecuentemente utilizadas a disposición del coordinador. Sea creativo y adapte. Diferentes situaciones requieren diferentes técnicas. Con la experiencia llegará a la comprensión de cómo afectan las dinámicas de grupo y cuándo es el mejor momento para utilizarlas.

Equilibrar la participación

El coordinador es responsable de una justa distribución de la atención durante las reuniones. Los coordinadores orientan la atención del grupo hacia un orador a la vez. El método de la escuela de gramática es la técnica más común para elegir al siguiente orador. El coordinador otorga la palabra a cada persona de acuerdo con el orden en el que levantan la mano. Con frecuencia hay inequidad porque una persona o tipo de persona domina la atención. Esto puede ser causado por problemas de comportamiento social como racismo, sexismo o similares, o por elementos de dinámicas internas como experiencia, jerarquía, miedo, timidez, falta de respeto, ignorancia del proceso, etc. Las inequidades pueden corregirse de muchas formas creativas. Por ejemplo, si los hombres toman la palabra con más frecuencia que las mujeres, el coordinador puede sugerir una pausa después de cada orador, que las mujeres cuenten hasta cinco antes de hablar, pero que los hombres cuenten hasta diez antes de hacerlo. En situaciones controvertidas, el coordinador puede solicitar que tres oradores hablen a favor de la propuesta y tres lo hagan en contra. Si el grupo desea evitar que el coordinador tenga que elegir al siguiente orador, el grupo puede elegir por sí mismo pidiendo a la última persona en tomar la palabra que pase un objeto, una "estafeta de la palabra" a la siguiente persona. Todavía más interesante es hacer que cada orador se ponga de pie para hablar y empezar cuando únicamente haya una persona de pie. Estos son sólo unos cuantos de los muchos problemas y soluciones posibles que puede haber. Sea creativo; invente sus propias soluciones.

Listas

Para ayudar a que la discusión sea más fluida, las personas que desean hablar pueden hacer una seña al coordinador, quien agregará el nombre de dichas personas a la lista de quienes desean hablar y les dará la palabra en ese orden.

Turnos

Si muchas personas quieren hablar al mismo tiempo, es útil pedir a quienes quieren hablar que levanten la mano y se cuenten a sí mismas para que enseguida hablen en el orden en que se contaron. Cuando el grupo termine de hablar, el coordinador podría repetir el ejercicio o usar alguna otra técnica.

Ritmo

El ritmo o flujo de la reunión es responsabilidad del coordinador. Si la atmósfera empieza a tornarse tensa, elija técnicas que fomentan el equilibrio y la cooperación. Si la reunión avanza lentamente y la gente empieza a impacientarse, sugiera desperezarse o reorganizar la agenda.

Verificar el proceso

Si el flujo de la reunión se interrumpe o si una persona o subgrupo parece estar dominando, cualquiera puede cuestionar la técnica que se está utilizando y sugerir una alternativa.

Silencio

Si el ritmo es muy rápido, si hay mucha energía y tensión, si la gente habla cuando no es su turno o se interrumpe mutuamente, es adecuado que cualquier persona sugiera un momento de silencio para calmarse y reorientar la energía.

Pausas

En el calor de la discusión, las personas por lo general se resisten a interrumpir el flujo y hacer una pausa, pero un coordinador sabio sabe que, con frecuencia, un descanso de cinco minutos puede ahorrar media hora o más de discusión en círculo y debate infructuoso.

Llamado al consenso

El coordinador, o cualquier miembro al que el coordinador otorgue la palabra, puede solicitar una prueba de consenso. Para realizar esto, el coordinador pregunta si hay puntos sin resolver que no hayan sido comentados.

Resumen

El coordinador puede elegir enfocarse a lo que se ha dicho elaborando un resumen. Éste lo puede hacer el coordinador, el relator (la persona que toma notas) o cualquier otra persona adecuada. Lo anterior evita el problema común de que la discusión se torne circular y que, una tras otra, las personas que hablan repitan lo que ya se ha dicho.

Reformular la propuesta

Luego de una larga discusión, a veces ocurre que la propuesta ha sido modificada sin decisión formal alguna de por medio. El coordinador debe señalar lo anterior y tomar tiempo para reformular la propuesta con la nueva información, cambios o supresiones. Entonces la propuesta se presenta al grupo para que todos tengan claro lo que se está considerando. Nuevamente, esto puede efectuarlo el coordinador, el relator o cualquier otra persona.

Salir del rol

Si el coordinador quiere participar en la discusión o se siente muy comprometido con un tema en particular de la agenda, puede dejar su rol y participar en el debate, permitiendo que otro miembro actúe como coordinador en ese momento.

Pasar la pizarra

Algunas veces es necesario recolectar información durante la reunión. Para ahorrar tiempo, circule una pizarra para recolectar dicha información. Una vez recolectada, la información puede incluirse en los documentos escritos o ser presentada al grupo por el coordinador.

Encuestas informales

Cuando se utiliza el consenso, las encuestas sirven principalmente para aclarar la importancia relativa de temas diversos. Es una técnica especialmente útil cuando el coordinador está confundido o dudoso respecto al estado de una propuesta y desea obtener claridad a fin de poder sugerir cuál podría ser la siguiente técnica del proceso. Las encuestas no constituyen decisiones ni referéndums obligatorios. Muy frecuentemente se utilizan encuestas informales cuando los temas están completamente claros y la mayoría quiere intimidar a la minoría para que acceda, mediante la muestra de un apoyo arrollador, en lugar de la discusión de temas y solución de inquietudes. Lo mejor es usar preguntas sencillas y claras. Las encuestas que involucran tres o más opciones pueden ser particularmente manipuladoras. Utilícese con discreción.

Censura

(Esta técnica y la siguiente son algo diferentes a las demás. Podrían no ser adecuadas para algunos grupos). Si una persona habla constantemente cuando no es su turno, el coordinador le advierte, por lo menos en dos ocasiones, que, de seguir interrumpiendo, se le declarará censurada. Esto quiere decir que la persona no podrá hablar durante el tiempo en que se discuta el tema de la agenda en cuestión. Si el comportamiento disruptivo ha ocurrido durante la discusión de diversos temas, entonces la censura podría ser por un periodo más largo. Esta técnica debe ser usada a discreción del coordinador. Si el coordinador censura a alguien y otros participantes en la reunión lo desaprueban, es mejor que el coordinador deje su rol y permita que alguien más actúe como coordinador, en lugar de iniciar una discusión sobre la capacidad y juicio del coordinador. La lógica consiste en que el comportamiento disruptivo dificulta

mucho la labor del coordinador, es una falta de respeto y, dado que se supone que todos observaron el comportamiento, la desaprobación respecto a la censura indica falta de confianza en la coordinación, más que apoyo al comportamiento disruptivo.

Expulsión

Si una persona sigue mostrando comportamiento disruptivo, el coordinador podría confrontar dicho comportamiento. Solicitar a la persona que explique los motivos del comportamiento, la manera en la que beneficia al grupo o influye en los fines del mismo y cómo apoya sus principios y objetivos. Si la persona no puede responder estas preguntas o si las respuestas indican desacuerdo con el fin común, entonces el coordinador puede solicitar a la persona que se retire de la reunión.

Técnicas de discusión en grupo

A menudo se cree que el mejor tipo de discusión en grupo es aquél en el que una persona habla ante todo el grupo. Esto es cierto en el caso de algunas discusiones. Sin embargo, algunas veces otras técnicas de discusión en grupo pueden ser más productivas y eficientes que la discusión entre todo el grupo. Las siguientes son algunas de las técnicas más comunes y utilizadas. Éstas pueden ser sugeridas por cualquier participante en la reunión. Por lo tanto, es una buena idea que todos estén familiarizados con dichas técnicas. Nuevamente, sea creativo y adapte. Diferentes situaciones requieren diferentes técnicas. Sólo la experiencia revelará la forma en la que cada una afecta las dinámicas de grupo y el mejor momento para utilizarlas.

Identificación

Es bueno dirigirse a cada persona por su nombre. Una manera de aprenderse los nombres es dibujar un esquema de los asientos y, conforme las personas se presentan por turno, escribir sus nombres en el esquema para posteriormente referirse al mismo y dirigirse a las personas por sus nombres. En grupos grandes, etiquetas con nombres podrían ser útiles. Igualmente, es bueno que las personas se identifiquen a sí mismas cada vez que toman la palabra para que todos puedan aprenderse sus nombres poco a poco.

Grupo completo

El valor de una discusión en grupo completo es la evolución de una idea grupal. Una idea grupal no es simplemente la suma de ideas individuales, sino el resultado de la interacción de ideas durante la discusión. Las discusiones en grupos completos pueden ser no estructuradas y productivas. También pueden ser muy estructuradas, usando varias técnicas de coordinación para enfocarlas. Con frecuencia, la discusión en grupos completos no genera máxima participación o diversidad de ideas. Durante la discusión en grupo completo menos personas tienen oportunidad de tomar la palabra y, a veces, la actitud del grupo puede estar dominada por una idea, un estado de ánimo o un puñado de personas.

Grupo pequeño

Dividirse en grupos pequeños puede resultar muy útil. Estos grupos pequeños pueden ser dúos, tríos o más grandes. Pueden elegirse al azar o por voluntad propia. Si se les utiliza bien, todos los participantes tendrán la oportunidad de compartir su propio punto de vista en un periodo relativamente corto.

Asegúrese de establecer límites de tiempo claros y seleccionar un relator para cada grupo. Cuando el grupo más grande vuelve a reunirse, los relatores exponen los principales puntos e inquietudes de sus grupos. En algunos casos puede solicitarse a los relatores que sólo agreguen ideas o inquietudes nuevas y que no repitan algo que ya fue cubierto en otro informe. También es útil para el relator escribir estos informes de modo que todos puedan apreciar el resultado acumulativo y estar seguros de que cada idea e inquietud se anota en la lista.

Lluvia de ideas

Esta es una técnica muy útil cuando es necesario solicitar ideas de todo el grupo. La regla normal de tomar la palabra hasta que el coordinador lo señale se suspende y se anima a todos a expresar ideas que el relator anotará para que todos las vean. Es útil cuando se crea un ambiente en el que todas las ideas, sin importar

qué tan inusuales o incompletas puedan ser, son adecuadas y bien recibidas. Esta es una situación en la que las sugerencias pueden usarse como catalizadores, con ideas que generan nuevas ideas, lo que da lugar a posibilidades muy creativas. Debe evitarse la evaluación de las ideas de cada persona durante esta etapa.

Rondas

Esta es una técnica sencilla que fomenta la participación. El coordinador hace una pregunta y luego una ronda invitando a todos a responder brevemente. Esta no es una discusión abierta. Es una oportunidad para responder individualmente a preguntas específicas, no para comentar las respuestas de los demás o hacer otro tipo de comentarios.

La pecera

La pecera es una forma especial de discusión en grupos pequeños. Varios miembros con puntos de vista diferentes se reúnen en un círculo interior para hablar del tema, mientras que todos los demás forman un círculo exterior y escuchan. Al final de un periodo predeterminado, todo el grupo vuelve a reunirse y evalúa la discusión de la pecera. Una variante interesante: primero ponga a todos los hombres en la pecera y luego a todas las mujeres, para que discutan el mismo tema.

Escuchar activamente

Si el grupo tiene problemas para comprender un punto de vista, alguien puede ayudar escuchando activamente. Se escucha a la persona que habla, se repite lo que se escuchó y se pregunta a quien habló si lo dicho refleja fielmente lo que quiso decir.

Comités (caucus)

Un comité puede ser útil para aclarar un conflicto multifacético al unificar perspectivas similares o definir puntos de partida específicos sin el enfoque de todo el grupo. Puede ser que sólo algunas personas participen en el comité o que se espere la participación de todas. La diferencia entre comités y grupos pequeños es que los comités están formados por personas con puntos de vista similares, mientras que las discusiones entre grupos pequeños son más útiles si están formados por personas con puntos de vista diversos o por gente seleccionada al azar.

Food Not Bombs Publishing
7304 Carroll Ave #136
Takoma Park, MD
USA 20912
1-800-569-4054

Anexo 2

Los Cuadrados Rotos

Objetivos

- Analizar ciertos aspectos de cooperación para la solución de problemas en grupo.
- Sensibilizar a los participantes sobre algunos de sus comportamientos propios que pueden contribuir u obstruir la solución de un problema en grupo.

Tamaño del grupo

Cualquier número de grupos de seis participantes cada uno. Habrá cinco participantes y un observador/juez.

Tiempo necesario

15 minutos para el ejercicio y 15 minutos para la discusión.

Materiales utilizados

- Pizarrón, gis o tiza y borrador; o bien, rotafolios y marcadores.
- Mesas para cinco participantes cada una.
- Un juego de instrucciones para cada grupo de cinco participantes y uno para el observador/juez.
- Un juego de cuadrados rotos para cada cinco participantes.

Espacio físico

Las mesas deberán estar suficientemente separadas para que los miembros de los diversos grupos no puedan observar las actividades de los otros grupos.

Proceso

El coordinador podría empezar con una discusión sobre el significado de la cooperación; esto debería desembocar en sugerencias de los grupos sobre lo que es indispensable para una cooperación grupal exitosa. Las sugerencias pueden anotarse en el pizarrón y el coordinador puede presentar el ejercicio indicando que los grupos realizarán un experimento para poner a prueba sus sugerencias. Las siguientes son algunas de las sugerencias básicas que el coordinador desearía obtener de los grupos:

1. Cada persona debe entender la totalidad del problema.
2. Cada persona debe entender cómo puede contribuir a la solución del problema.
3. Cada persona debe estar conciente de las posibles contribuciones de otras personas.
4. Es necesario reconocer los problemas de otras personas para ayudarlas a dar su máxima contribución.

Las instrucciones son las siguientes:

1. Al terminar la discusión preliminar, el coordinador elige un observador/juez para cada grupo de cinco participantes. Cada uno de estos observadores recibe una copia de sus instrucciones. Enseguida, el coordinador solicita a cada grupo distribuir los sobres de los paquetes preparados. Los sobres deberán permanecer cerrados hasta que se dé la señal de empezar a trabajar.
2. El coordinador distribuye una copia de las instrucciones a cada grupo.
3. El coordinador lee las instrucciones al grupo, responde las preguntas que pudieran surgir y se asegura de que los grupos comprendan las instrucciones. Durante el ejercicio, será necesario que el coordinador o sus asistentes supervisen las mesas para asegurarse de que se cumplan las reglas establecidas en las instrucciones.
4. Cuando todos los grupos han completado la tarea, el coordinador solicitará que discutan la experiencia. La discusión debe enfocarse a los sentimientos, más que al recuento de experiencias y observaciones generales. Las observaciones se solicitarán a los observadores/jueces. El coordinador podría solicitar a los grupos que relacionen esta experiencia con las situaciones que viven “en casa”.

Hoja de instrucciones para los participantes en el ejercicio de los Cuadrados Rotos

Instrucciones

- Un miembro de su grupo será nombrado observador/juez.
- En este paquete hay cinco sobres.
- Cada sobre contiene figuras de cartón para formar cuadrados.
- Cada miembro del grupo, excepto el observador/juez, recibirá un sobre.
- La tarea de su grupo consiste en formar cinco (5) cuadrados del mismo tamaño.
- La tarea estará completa cuando cada persona tenga frente a sí un cuadrado perfecto que sea del mismo tamaño que los cuadrados de los otros miembros del grupo.

Tres reglas importantes

1. Los miembros del grupo no pueden comunicarse con otros miembros. No se permite hablar, señalar, hacer gestos o señas con los ojos.
2. Los miembros del grupo no pueden pedir o solicitar una pieza del rompecabezas de otra persona o señalar en forma alguna que otra persona debe entregarles una pieza del rompecabezas.
3. No obstante, los miembros pueden entregar una o más de sus piezas a otros miembros.

Instrucciones para el observador/juez

Como juez, asegúrese de que cada participante siga estas reglas:

1. No se permite hablar, señalar o ningún otro tipo de comunicación entre las 5 personas de su grupo.
2. Los participantes no pueden tomar (es decir “coger” o “arrebatar”) piezas de otros miembros, pero pueden aceptar piezas que les sean entregadas voluntariamente.
3. Los participantes pueden entregar piezas a otros miembros del grupo. Deben entregar una pieza específica a una persona específica.
4. Los participantes no pueden tirar sus piezas al centro para que otros las tomen.
5. Esta permitido que un miembro entregue todas las piezas de su rompecabezas, aún cuando ya haya formado un cuadrado.

Como observador, su tarea es observar la forma en la que se comportan los miembros durante el ejercicio, en particular comportamientos que ayudan o perjudican la cooperación.

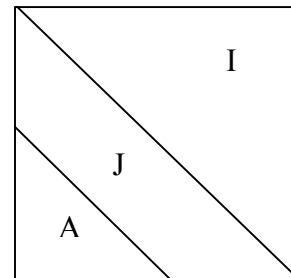
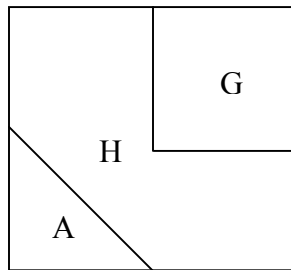
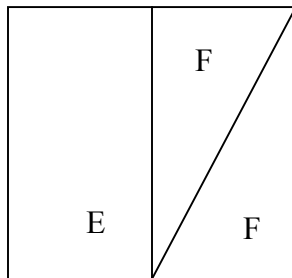
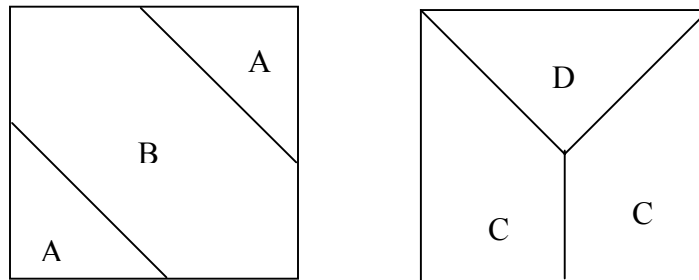
Por ejemplo:

1. ¿Quién está dispuesto a entregar piezas de su rompecabezas?
2. ¿Alguien completó su rompecabezas y luego se separó de los esfuerzos del resto del grupo?
3. ¿Hay alguien que continuamente tiene problemas con sus piezas pero que no está dispuesto a entregar una o todas ellas?
4. ¿Cuántas personas se ocupan activamente de resolver mentalmente el rompecabezas?
5. ¿Alguien muestra frustración o ansiedad?
6. ¿Hubo un momento crítico en el que el grupo empezó a cooperar? ¿Cómo ocurrió?
7. ¿Alguien trató de violar las reglas hablando o señalando, como un medio para ayudar a sus compañeros a resolver el rompecabezas?

Guía para elaborar los cuadrados del ejercicio de los Cuadrados Rotos

Deberá proporcionarse un juego para cada grupo de cinco personas.

Un juego consiste en cinco sobres que contienen recortes de diferentes figuras de cartón y que, cuando se arman correctamente, formarán cinco cuadrados del mismo tamaño. Para preparar un juego, primero recorte cinco cuadrados iguales de 6" x 6". Ponga los cuadrados en fila y márkelos con las letras A, B, C, etc., como se indica a continuación; hágalo suavemente con un lápiz para después poder borrar lo escrito.



Las líneas deben dibujarse de modo que, al ser recortadas, todas las secciones marcadas con la letra A sean exactamente del mismo tamaño, todas las secciones marcadas con la letra C sean del mismo tamaño y así sucesivamente. Utilizando múltiplos de tres pulgadas pueden hacerse diversas combinaciones que permitirán a los participantes formar uno o dos cuadrados, pero sólo hay una combinación posible que permitirá formar cinco cuadrados de seis pulgadas por lado.

Después de dibujar las líneas sobre los cuadrados de 6" x 6" y escribir con lápiz en sus secciones las letras indicadas, corte las secciones marcadas de cada cuadrado para formar las partes del rompecabezas.

Identifique cada uno de los cinco sobres con las letras A, B, C, D y E. Distribuya las piezas de cartón en los cinco sobres como sigue:

El sobre A contiene las piezas I, H, E

El sobre B contiene las piezas A, A, A, C

El sobre C contiene las piezas A, J

El sobre D contiene las piezas D, F

El sobre E contiene las piezas G, B, F, C

Borre la letra escrita con lápiz en cada pieza y, en su lugar, escriba el nombre del sobre correspondiente, como "sobre A", "sobre B", etcétera. Esto facilitará la devolución de las piezas al sobre adecuado para su uso posterior.

Anexo 3

Etapas de un equipo

Formación:

- Se busca dirección.
- Los miembros no escuchan.
- Los temas se discuten superficialmente.
- Los miembros se cuestionan entre sí y cuestionan al líder.
- Se anima a todos los miembros a hablar; los líderes comparten información.
- La capacidad de los miembros podría ser cuestionada.
- Podrían observarse dudas respecto a la propia pertenencia al grupo.

Irrupción:

- Hay intentos por lograr influencia.
- Podrían formarse subgrupos.
- Se emiten juicios.
- Cierta resistencia a realizar las tareas.
- Se cuestiona la relevancia de los temas.
- Los miembros deciden respecto a su poder y con quién se unirán.
- El líder muestra apoyo y fomenta la honestidad respecto a los temas.
- La prioridad de los temas podría cuestionarse abiertamente.
- Se discuten los logros individuales.

Normalización:

- Los miembros empiezan a discrepar del líder.
- Los miembros están más relajados.
- Se cuestionan menos los temas prioritarios.
- El grupo se enfoca al logro de tareas.
- El grupo compara sus resultados con otros grupos organizacionales.
- Los miembros podrían encabezar una discusión.
- El líder delega y presenta temas positivos/negativos abiertamente.

Desempeño:

- Los roles están claros.
- Se discuten las responsabilidades y se revisan –pero no se cuestionan– los logros, tanto positivos como negativos.
- Hay solución creativa de problemas.
- La colaboración con otros es importante.
- Los líderes retan al grupo a pensar más estratégicamente y podrían cuestionar supuestos.

Anexo 4

Perdido en la Luna

Tu nave espacial acaba de tener un aterrizaje forzoso en la Luna. Estaban programados para reunirse con una nave nodriza a 200 millas de distancia, en el lado iluminado de la Luna, pero el aterrizaje forzado ha arruinado tu nave y destruido todo el equipo a bordo, con excepción de los 15 artículos listados a continuación.

La sobrevivencia de tu tripulación depende de que logren llegar a la nave nodriza, por lo que deben elegir los artículos más esenciales para el viaje de 200 millas. Tu tarea es ordenar los 15 artículos en términos de su importancia para sobrevivir. Asigna el número 1 al artículo más importante, el 2 al segundo artículo más importante y así sucesivamente hasta llegar al 15, el artículo menos importante.

Enseguida, trabajando en equipo, ordena por prioridad los 15 artículos y anota el orden en la columna respectiva.

Artículo	Tu orden de prioridad	Puntos de error	Orden de prioridad de la NASA	Orden de prioridad del grupo	Puntos de error
Caja de cerillos					
Alimento concentrado					
50 pies de cuerda de nylon					
Paracaídas de seda					
Unidad portátil de calefacción operada con energía solar					
Dos pistolas calibre 45					
Una caja de leche deshidratada					
Tres tanques de oxígeno de 100 libras					
Mapa estelar (de la constelación de la Luna)					
Bote auto-inflable					
Brújula magnética					
Cinco galones de agua					
Bengalas luminosas					
Jeringas de equipo de primeros auxilios					
Receptor-transmisor FM operado con energía solar					

Perdido en la Luna
Orden de prioridad de la NASA

Artículo	Orden de prioridad de la NASA
Caja de cerillos	15
Alimento concentrado	4
50 pies de cuerda de nylon	6
Paracaídas de seda	8
Unidad portátil de calefacción operada con energía solar	13
Dos pistolas calibre 45	11
Una caja de leche deshidratada	12
Tres tanques de oxígeno de 100 libras	1
Mapa estelar (de la constelación de la Luna)	3
Bote auto-inflable	9
Brújula magnética	14
Cinco galones de agua	2
Bengalas luminosas	10
Jeringas de equipo de primeros auxilios	7
Receptor-transmisor FM operado con energía solar	5