



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Del 14 al 18 de Junio de 2004

APUNTES GENERALES

CI-054

Instructora: Lic. Elvira López Caballero
COFEPRIS
JUNIO DE 2004

Tabla de contenido

Presentación

1. INTRODUCCIÓN.	
1.1 ¿Qué es un de equipo de trabajo?	8
1.2 Comunicación, plataforma para el buen funcionamiento de los equipos de trabajo.	9
1.3 ¿Por qué es importante la supervisión?	9
2. LA COMUNICACIÓN EN EL PROCESO INTEGRADOR	
2.1 Función de la comunicación dentro de un equipo de trabajo.	11
2.2 El proceso de la comunicación dentro de un equipo de trabajo.	12
2.3 Elementos de la comunicación	12
2.4 Dinámica de la comunicación.	14
2.5 Formas de comunicación	15
2.6 Obstáculos en la comunicación que impiden la integración de los equipos de trabajo.	19
2.7 Facilitadores de la comunicación en la integración de los equipos de trabajo.	21
3. ACCIONES DEL LIDER EN TORNO A LA COMUNICACIÓN IDEAL PARA LA INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.	
3.1 Comunicación eficaz del grupo.	22
3.1.1 Definir el modelo apropiado de grupo que se requiere configurar según su finalidad.	23
3.1.2 Postura o puntos de vista en cuanto a asuntos clave dentro de un equipo.	23
3.1.3 Promover el involucramiento integral de los miembros del equipo	24
3.2 Técnicas para desarrollar una comunicación dinámica.	26
3.2.1 Prestar Atención.	26
3.2.2 Ser receptivo	26
3.2.3 Dar curso	26
3.2.4 Alentar	26
3.2.5 Armonizar	26
3.2.6 Ceder-Aceptar	26
3.2.7 Observar	27
3.2.8 Animar	27
3.3 Diálogo abierto, aclaro y directo	27
3.3.1 Escuchar activamente	27
3.3.2 Aceptar y proporcionar consejos	28

3.3.3 Ser franco y aceptar la franqueza	28
3.3.4 Tomar conciencia del comportamiento no verbal propio y ajeno	28
3.3.5 Controlar la propia manera de hablar	28
3.3.6 Proporcionar y aceptar información y retroalimentación.	29
3.3.7 Ser paciente con el desacuerdo e incluso estimularlo.	29
3.3.8 Permitir el reconocimiento y la expresión de los sentimientos propios y ajenos.	29
4. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.	
4.1 Impulsos motivacionales	31
4.1.1. Mc Clelland	31
4.1.2 Maslow	33
4.1.3 Mc Gregor	33
4.2 Teoría de la equidad	34
4.3 Teoría del Reforzamiento	35
5. PROCESO DE INTEGRACIÓN	
5.1 Autodiagnóstico de integración	41
5.2 Percepción de los integrantes	44
5.3 Expectativas y temores de mi equipo de trabajo	45
BIBLIOGRAFÍA	48

Presentación

La COFEPRIS a través de la Universidad Nacional Autónoma de México y en este caso de la División de Educación Continua de la Facultad de Ingeniería, concientes de la necesidad actual de capacitar de manera permanente a los trabajadores se esfuerzan por lograr esta tarea. Motivo por el cual han instrumentado el curso: **Integración de Equipos de Trabajo.**

Su contenido se encuentra dividido en cinco módulos: una **Introducción** que contempla temas como el concepto de un equipo de trabajo, la comunicación como plataforma del buen manejo del personal, y ¿por qué es importante la supervisión?

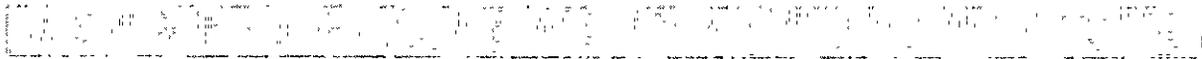
El segundo capítulo: **La comunicación en el proceso integrador** donde abordamos su función, proceso, elementos que interviene, dinámica, géneros, obstáculos y facilitadores; todo ello relacionado a la integración de equipos de trabajo.

En el tercer capítulo denominado **Acciones del líder en torno a la comunicación ideal para la integración de equipos de trabajo:** analizamos la comunicación eficaz en el binomio jefe-subalternos, la importancia del involucramiento integral de los miembros del equipo de trabajo en el establecimiento de objetivos e implementación de estrategias y finalmente los puntos que debe cubrir una comunicación para ser dinámica.

El capítulo cuatro **Importancia de la motivación para la integración de los equipos de trabajo** veremos las diferentes teorías de la motivación y la trascendencia que ésta tiene dentro del ámbito laboral en la formación de equipos.

Un último capítulo de **Proceso de integración** donde realizamos un autodiagnóstico del proceso actual de integración, analizaremos la percepción de los integrantes y por último las expectativas y temores del equipo de trabajo: con la finalidad de actualizar el proceso de integración.

Objetivo General



- Al término del curso, los participantes estarán en condiciones de integrar equipos de trabajo: desarrollando habilidades como una comunicación asertiva, liderazgo efectivo y motivación; con resultados eficaces y fructíferos dentro de la Institución.

Objetivos Específicos

- Distinguir la importancia de la formación de equipos de trabajo para mejorar la productividad institucional, tomando como plataforma la comunicación.
- Identificar el concepto de comunicación, su proceso, los elementos que interviene en él, así como su dinámica en el proceso integrador
- Analizar las acciones del líder en torno a la comunicación ideal para la integración de equipos de trabajo.
- Desarrollar un autodiagnóstico de integración
- Diseñar un plan estratégico para actualizar el proceso de integración actual.

Metodología

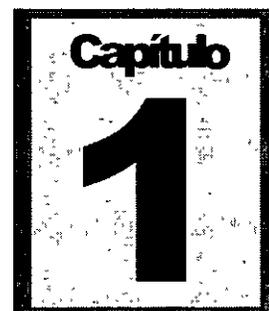
El curso empleará técnicas tanto teóricas como prácticas para que los participantes a través del intercambio de conocimientos con el grupo y la asesoría del capacitador logren comprender la importancia que reviste la integración de equipos de trabajo.

Habrán conferencias interactivas y taller orientado a la realización de un plan de trabajo de interés para el participante conforme a los conocimientos adquiridos y relacionados con su entorno laboral. De ésta manera se dará una retroalimentación.

Evaluación

La evaluación del curso se realizará de manera permanente, durante el desarrollo de los temas y cumplimiento de los objetivos; con la diaria retroalimentación que se dé entre los participantes y el instructor percatándose así, de las habilidades y destrezas de cada individuo para sacar provecho de ello.

Asimismo realizaremos una evaluación diagnóstica y posteriormente al término del curso una evaluación final.



Introducción

En el presente capítulo hablaremos acerca de los equipos de trabajo, la importancia del adecuado manejo del personal, partiendo de la comunicación como plataforma para llevar a cabo una buena supervisión.

1.1 ¿Qué es un equipo de trabajo?

Es un grupo de personas que tiene un objetivo en común: participar activamente dentro de una institución para cubrir las funciones inherentes a sus puestos apoyándose los unos en los otros, es decir hay delimitación de funciones y actividades pero todos trabajan de manera conjunta. Además comparten la misma cultura organizacional.

Un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas, que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socioafectivo en un clima de respeto y confianza.

Un equipo de trabajo hará lo posible por ayudar a los otros miembros del grupo con habilidades, conocimientos, ideas o reforzamiento que él pueda aportar.

La organización de un equipo funciona como un engranaje y si uno de esos engranes está deteriorado, o necesita limpieza el funcionamiento global se va a ver mermado; por lo que será necesaria la cooperación de los demás para que el trabajo final quede en el tiempo y parámetros establecidos.

1.2 Comunicación, plataforma del buen manejo de personal

La comunicación es la herramienta básica en una organización, sin ella no podría haber coordinación en el trabajo.

Por medio de la comunicación ya sea oral, escrita o no verbal, ya que éstas tres formas se emplean en las instituciones, es como se puede dar inducción y capacitar al personal, asignar y delegar funciones, tomar decisiones y resolver conflictos laborales, llevar a cabo reuniones y juntas, realizar entrevistas, supervisar y dar retroalimentación al desempeño de los empleados, etc. Es por ello que se le considera elemental dentro del proceso institucional.

1.3 ¿Por qué es importante la supervisión?

La palabra supervisor deriva de dos vocablos latinos que significan “sobre” y “ver”; de aquí que un supervisor es comúnmente descrito como aquél que vigila a los trabajadores. Desde este ángulo, los supervisores simbolizan algo negativo, asumen un papel de verdugos.

La importancia de la supervisión radica en que sus responsabilidades lo obligan a desempeñarse de manera efectiva para estar al tanto de su personal y a su vez si detecta anomalías debe corregirlas en el camino y reportar a su superior o superiores.

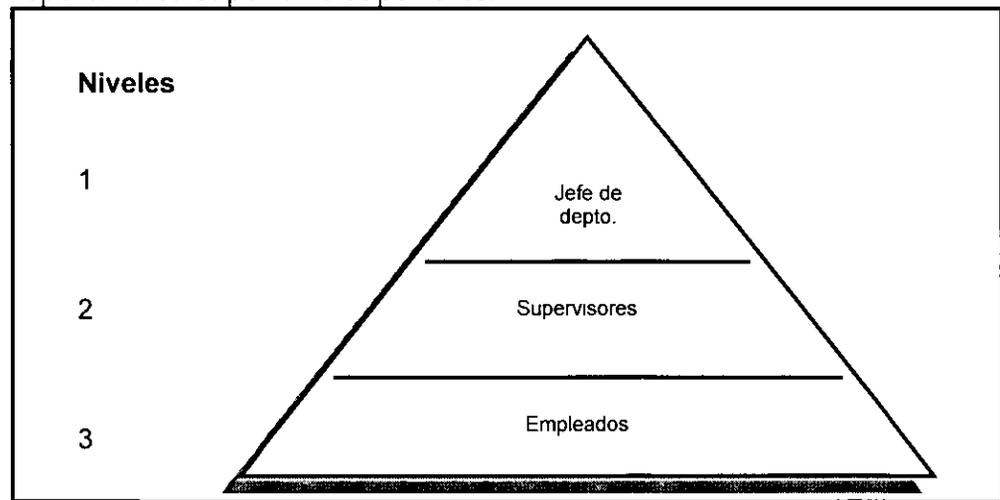


Figura 1: División del trabajo en niveles jerárquicos

Las principales responsabilidades del supervisor:

- ◆ Guiar e instruir a los empleados.
- ◆ Ejecutar sus propias ideas, las procedentes de sus superiores o de especialistas del staff.
- ◆ Ser miembro del grupo de trabajo de los superiores de su propio nivel.
- ◆ Ser subordinado de su propio jefe y de otros de jerarquías superiores
- ◆ Mediar ante los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de sus subordinados, tal como son presentadas estas por los delegados sindicales y por los propios interesados.



La Comunicación en el proceso integrador

La comunicación es un acto cotidiano, espontáneo y complejo; es un proceso social permanente, estructurado a partir de un intrincado sistema de palabras, símbolos, imágenes, expresiones y manejo de espacios y recursos; donde cada individuo interpreta su propia percepción de los hechos. Para su estudio y análisis científico se requiere por un lado, la comprensión del contexto sociocultural en el cual participa el sujeto tomando en consideración la complejidad de las relaciones humanas y por otro lado los elementos que intervienen en todo acto comunicacional

2.1 Función de la Comunicación dentro de un equipo de trabajo

L a comunicación es un acto cotidiano, espontáneo y complejo; es un proceso social permanente, estructurado a partir de un intrincado sistema de palabras, símbolos, imágenes, expresiones y manejo de espacios y recursos; donde cada individuo interpreta su propia percepción de los hechos.

Por medio de ella se satisface el deseo de informar y ser informado, por lo que se convierte en una herramienta muy importante y delicada en las

instituciones, debiendo tener mucho cuidado al hacer uso de ella, porque nos va a servir para llevar a acabo la transmisión de una instrucción, información, conocimiento y/o experiencia. Para este fin empezaremos por establecer que es la comunicación.

Comunicar es un proceso de interacción social que permite conocer e intercambiar experiencias, ideas, hechos, pensamientos, sentimientos, creencias y valores hacia los demás. Es un puente de significado entre los hombres que les permite compartir lo que sienten y saben.

2.2 Proceso de comunicación dentro de un equipo de trabajo

La comunicación es un proceso dinámico e indivisible; sin embargo, a fin de analizarlo, señalaremos sus componentes en forma sencilla tomando como base el siguiente esquema.

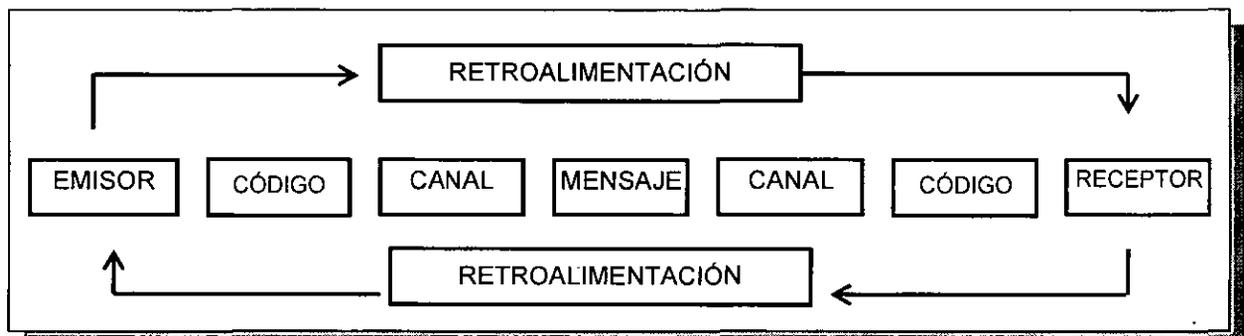


FIGURA 2: Proceso de Comunicación

2.3 Elementos de la comunicación

Un punto importante es que dentro de la comunicación siempre intervienen dos individuos por lo menos: un **emisor** y un **receptor**. Una persona sola no puede comunicarse.

La transmisión del mensaje no es más que el inicio del proceso de comunicación.

Los elementos que intervienen dentro del proceso de comunicación son seis y a continuación los definiremos.

- Emisor:** Es la persona o el grupo de personas que habla, que desea comunicar algo y que por lo tanto inicia el proceso de comunicación. También puede recibir el nombre de fuente.
- Código:** Es el conjunto de símbolos con significado común tanto para el emisor como para el receptor, por ejemplo el lenguaje hablado o escrito, la clave Morse, la taquigrafía, el sistema braile entre otros.
- Canal:** Es el conducto o medio a través del cual se envían y reciben los mensajes. Estos conductos están formados por él o los sentidos mediante los cuales se emiten o se captan los mensajes. Además puede tomarse como el medio electrónico empleado tratándose de una comunicación de masas (televisión, radio, prensa, cine, etc.)
- Mensaje:** El propósito del emisor se expresa en forma de mensaje, de acuerdo al sistema común de símbolos que se maneje (código)
- Receptor:** Es la persona o el grupo que recibe el mensaje del emisor; también recibe el nombre de preceptor.
- Retroalimentación:** Es el proceso de comunicación en retorno, en el cual se intercambian los papeles del emisor y el receptor, habiendo una respuesta (del receptor al emisor) La retroalimentación puede ser tanto positiva como negativa, pero en ambas circunstancias es de gran utilidad para el emisor, por que le permite darse cuenta del porcentaje de éxito que tuvo su comunicación. Es decir que tan entendible fue.

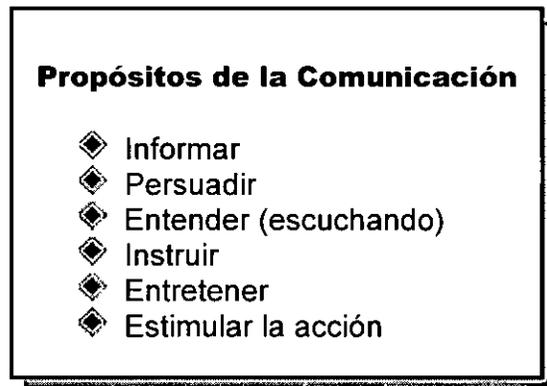
2.4 Dinámica de la comunicación

La realidad es que una sociedad sin comunicación no podría existir. Cada aspecto de nuestras vidas personales, sociales y de negocios están íntimamente ligados con la comunicación.

La coordinación del trabajo en una institución sería imposible sin la comunicación, porque la gente no podría comunicar sus instrucciones, ideas, dudas, inquietudes, necesidades, aseveraciones etc. *Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de una u otra manera en la organización de una oficina.*

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor las actividades que habrán de llevar a cabo y se involucran de mejor manera.

La comunicación tiene varios propósitos y los principales son:



Estos propósitos básicos de la comunicación existen en todas las situaciones en las que se intercambian significados con los demás. En todas las instituciones, la mayor parte de los propósitos ocurren cuando la comunicación “fluye” a través de la oficina en varias direcciones.

2.5 Formas de Comunicación

Los géneros que existen de la comunicación en el terreno institucional son tres: la palabra hablada, la palabra escrita y el lenguaje no verbal o cinésico, es decir, la comunicación **oral**, la **escrita** y la **comunicación no verbal** que viene a ser el lenguaje corporal.

Tanto el habla como la escritura son métodos para presentar ideas y utilizar el mismo lenguaje. Sin embargo, existen algunos rasgos que se deben tomar en cuenta cuando se usa un canal en lugar de otro.

Primero se debe tomar en cuenta que uno es oral y el otro visual.

2.5.1 Palabra hablada. Requisitos distintivos

Cuando se elige un estilo oral, nos encontramos con que el estilo debe ser claro instantáneamente. Esto obliga a que el emisor aclare y simplifique sus ideas. Debe preparar las respuestas para las posibles preguntas, de su receptor (es) y hacer las adaptaciones en este sentido.

En la presentación oral, podemos optar por usar recursos visuales como complemento de la información que estamos transmitiendo o de la indicación que damos, por ejemplo al pedirle a un empleado cierto trabajo se le pueden mostrar los formatos que se van a utilizar o hacer un bosquejo de cómo se requiere que se realice, escribirle que puntos debe contener éste, inclusive guiarlo directamente en el monitor de la computadora, o sobre el mismo trabajo, etc.

Lo anterior refuerza el mensaje y sirve para que el receptor comprenda y acepte mejor lo que se le dice. El emisor en este caso específico utiliza tanto el canal auditivo como el visual es decir que emplea técnicas audiovisuales. Esto permite que el transmisor use tanto el sistema de refuerzo físico como el vocal.

Además el emisor puede hacer un uso muy importante de la retroalimentación. El o los receptores darán un mensaje de aceptación, rechazo, confusión, comprensión o aprobación.

El lenguaje oral que se utiliza dentro de una institución requiere sin lugar a dudas cubrir ciertos requisitos que lo hagan más eficaz y eficiente; es por ello que a continuación presentamos una lista de recomendaciones

Escuchar y comprender: Concentrar nuestra atención a lo que nos dicen, siendo pacientes y comprensivos, tratando de entender el punto de vista del emisor.

Expresar correctamente los mensajes: Ser cuidadoso al elegir las palabras tomando en cuenta el *status* de la persona a la que nos dirigimos para que no haya problemas al no entender determinado vocabulario o tecnicismos. Esto quiere decir que hay que tomar el marco de referencia apropiado para nuestro mensaje.

Emplear los canales correctos de comunicación: Es necesario escoger el canal de comunicación de acuerdo a la formalidad o informalidad del mensaje que vamos a transmitir y a la prioridad que éste tenga.

Ser la fuente de información oportuna y veraz: Dando información y datos fidedignos

Obtener retroalimentación: Al dar una información debemos asegurarnos que ésta fue entendida y por ello es preferible preguntar si entendieron y si es posible qué fue lo que entendieron para evitar cualquier duda.

Como podemos darnos cuenta la comunicación tiene un papel fundamental en nuestra vida, y de cómo nos comuniquemos dependerá la eficacia de nuestro trabajo y las relaciones que entablemos dentro de la institución.

2.5.2 Palabra escrita. Requisitos distintivos

La utilización del medio escrito tiene ciertas ventajas como son: que el receptor puede controlar la velocidad a la que se presenta el material. Segundo, puede controlar su grado de atención. Puede leer durante un rato, detenerse y continuar. Tercero, puede volver a leer si lo desea. Si él mismo se dice “no entiendo esto”, puede volver otra vez a esa sección o releerla en algún otro momento.

El lector puede tomarse tiempo para revisar una palabra rara en un diccionario. También puede escoger el ambiente para su lectura. Puede estar cómodo, solo, oír una suave música de fondo, etcétera.

El lector ha aprendido las características de los sistemas escritos de puntuación. Reconoce una pregunta mediante los signos de interrogación. Reconoce una exclamación mediante el signo de admiración. Reconoce el énfasis mediante un subrayado o letras itálicas o cursivas. Por lo tanto es de vital importancia que el emisor tenga una buena redacción y utilice una correcta ortografía para evitar barreras en el proceso de comunicación y que el sistema de codificación resulte bastante claro y entendible para cualquier lector.

Ahora respecto a las ventajas que este estilo de comunicación tiene para la persona que lo escoge son: tiene tiempo para seleccionar, corregir o rescribir. Puede alejarse un poco del escrito y leerlo después desde un punto de vista más fresco y hacerle modificaciones antes de entregarlo al destinatario.

2.5.3 Lenguaje no verbal o cinésico. Elementos constitutivos y primordiales

Ésta es una forma de comunicación que generalmente se realiza de forma inconsciente. Aún así es muy importante para expresar e intercambiar significados.

Las expresiones faciales son buenos ejemplos de como se emplea este tipo de comunicación, por ejemplo cuando estamos enojados

fruncimos el entrecejo, cuando estamos contentos sonreímos. De este modo los brazos cruzados sobre el pecho nos hablan de una postura defensiva, mientras que al estar parados el movimiento constante de los pies nos habla quizá de impaciencia o de nerviosismo.

También se comunican significados con **acciones** o **ausencia de ellas**.

El no responder a las preguntas de un receptor o quejarnos, es indicio de desinterés o insignificancia y esto ocasiona serias molestias que a la larga se traducen en conflictos mayores dentro de la institución. Otros ejemplos de comunicación no verbal los constituyen las gráficas, diagramas, fotografías y las ilustraciones en general o medios visuales. Todos estos son tan importantes como la palabra hablada o escrita.

Cuando utilizamos la comunicación no verbal podemos dar claves a los receptores respecto a la respuesta que esperamos, mediante nuestra propia transmisión, en cierta medida orillamos a las personas a actuar como conviene a los intereses de la institución.

La comunicación no verbal nos sirve para de manera visible dar a entender nuestra aceptación mediante: un movimiento de cabeza en señal de acuerdo conforme a lo que le dicen o preguntan los oyentes. Además podemos indicar el rechazo de las ideas que nos manifiestan mediante un esfuerzo físico con movimientos de brazos, manos, piernas, gesticulaciones, etc. Podemos comunicar una situación candente mediante el tono de nuestra voz, etc.

Lo más importante a éste respecto, está centrado en la coherencia que debe haber entre lo que se dice con la palabra hablada y lo que se refuerza con el lenguaje de los gestos.

2.6. Obstáculos en la Comunicación que impiden la integración de los equipos de trabajo

El proceso de la comunicación humana también está sujeto a lluvias y tempestades, pues existen barreras que sirven de obstáculos o resistencia a la comunicación entre las personas. Estas variables intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado.

Las barreras por razones obvias perjudican las relaciones laborales convirtiéndolas en deficientes.

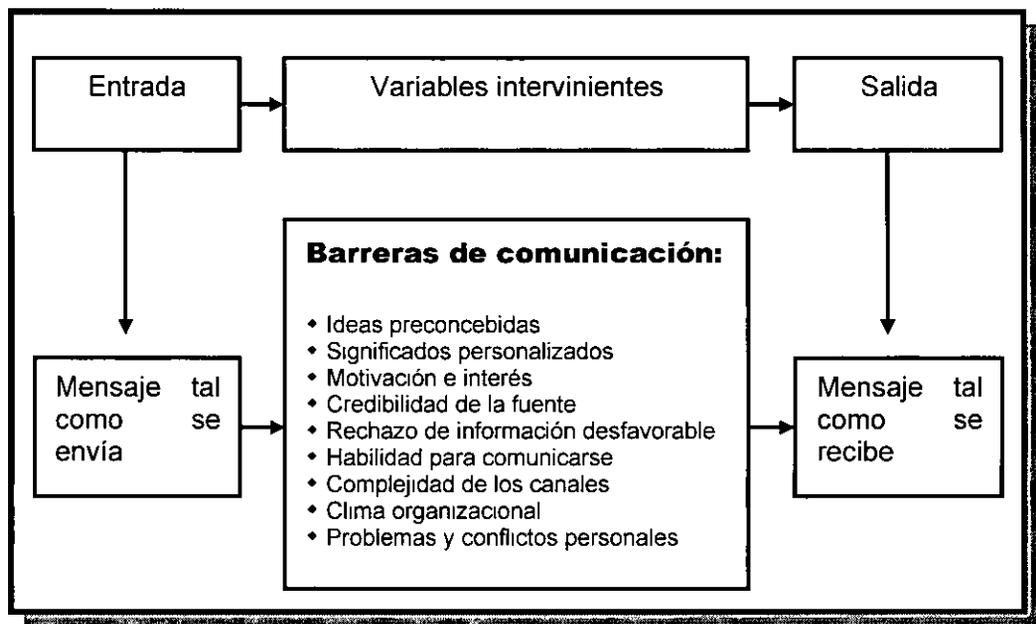


Figura 3: Barreras en el proceso de la comunicación humana

Las barreras más importantes se clasifican en:

⊖ **Semánticas.-**

Se refieren al significado de las palabras orales o escritas; cuando no precisamos su sentido, éstas se prestan a diferentes

interpretaciones y de este modo el receptor entiende no lo que el emisor dijo sino lo que su contexto cultural le indica. La palabra oral o escrita, puede tener significados diferentes, así como el uso de tecnicismos en el lenguaje.

⊗ **Físicas.-**

Se refieren a las deficiencias de los medios empleados en la transmisión y recepción de mensajes y según el aparato transmisor o receptor que se utilice, pueden ser de naturaleza mecánica, eléctrica, acústica u óptica. Los ruidos e interrupciones en el sitio del curso son considerados dentro de este grupo de barreras.

⊗ **Fisiológicas.-**

Independientemente de que le mensaje se transmita a través de un aparato o en forma directa, los trastornos o malestares fisiológicos como el cansancio, el hambre, los defectos de pronunciación de quien habla (emisor), del oído de quien escucha (receptor), de los ojos de quien ve (receptor), con frecuencia anulan o distorsionan la comunicación.

⊗ **Administrativas.-**

La estructura y el funcionamiento mismo de toda organización ocasionan barreras que deforman o anulan la comunicación, esto dependiendo de las diferentes direcciones que siga dicha comunicación dentro de una organización; las barreras se significan por tiempo, lugar, divisiones de la estructura, niveles jerárquicos, burocratismo, debilitamiento de autoridad, inquietud existente en las cargas de trabajo, clima interno y otros factores.

⊗ **Culturales.-**

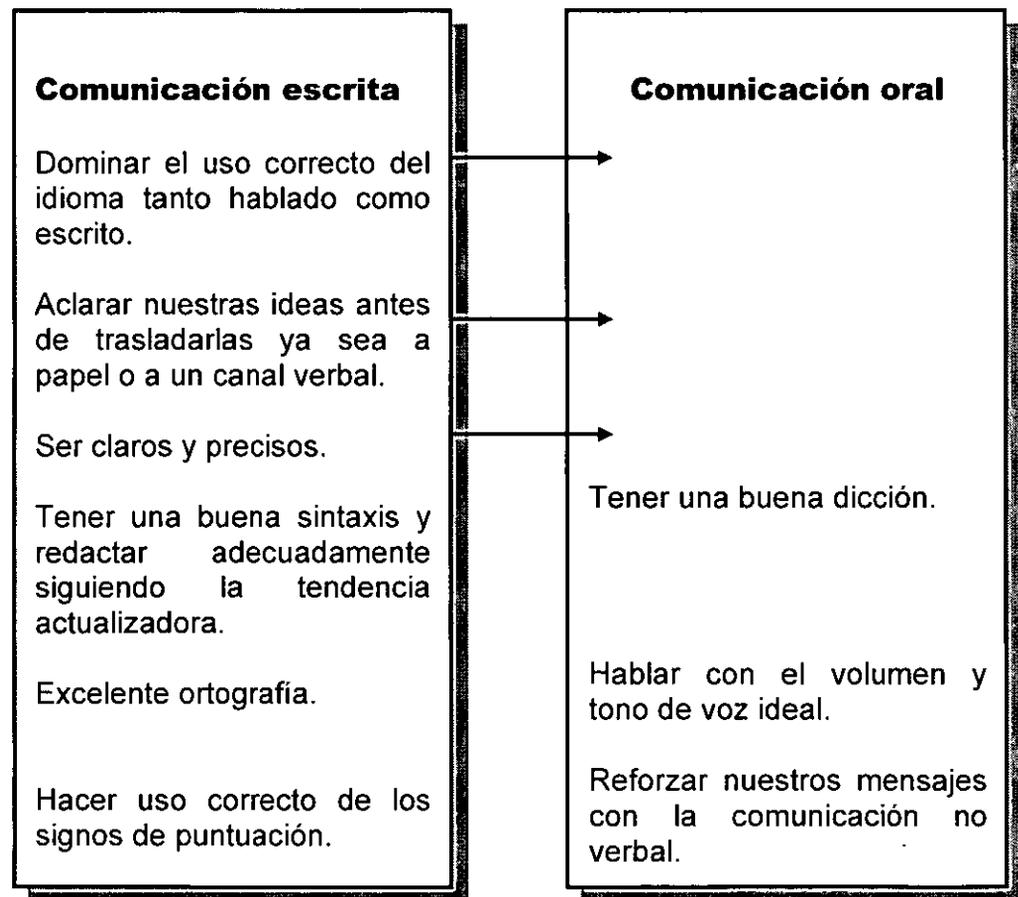
Cuando dos personas de nivel cultural diferente quieren llevar a cabo un proceso de comunicación, suele suceder que sus mensajes sean mutuamente incomprensibles dada su falta de identificación, ya que sus objetivos, ideas, conocimientos, informaciones, creencias o formación son distintas.

⊗ **Psicológicas.-**

Las diferencias individuales dan lugar a una forma diferente de percibir los fenómenos, que a veces ocasionan deformaciones del contenido de la información en cada una de las etapas del proceso. Dentro de las principales causas se encuentran: los estados emocionales, los valores, los estereotipos, los prejuicios.

2.7 Facilitadores de la comunicación en la integración de los equipos de trabajo

A manera de conclusión mencionaremos que las herramientas que nos van a permitir entablar una buena comunicación en general son:





Acciones del líder en torno a la comunicación ideal para la integración de equipos de trabajo

En primer término el líder necesita manejar adecuadamente los elementos del proceso de comunicación básico que se trabajó en el capítulo 2 del presente manual

Hemos venido hablando de la supervisión en los equipos de trabajo, la comunicación, sus elementos y tipología.

Asimismo abordamos la comunicación en las instituciones, las direcciones que ésta sigue dentro de la organización, las modalidades de empleo más frecuentes dentro del medio laboral tanto de la comunicación oral, como la escrita y ahora nos toca abordar el papel que juega el líder dentro el proceso organizacional, pero específicamente cuales son las labores que debe desarrollar en función de la comunicación.

3.1 Comunicación eficaz del grupo

El jefe por sí solo no puede concretar las acciones que permitan una comunicación eficaz y eficiente dentro de una organización. Necesita forzosamente de la intervención e interrelación que tenga con los subalternos o empleados para que se cierre el círculo del proceso de comunicación con las mejoras que se hayan implementado.

3.1.1 Definir el modelo apropiado de grupo que se requiere configurar según su finalidad o propósito y seleccionar a los integrantes del mismo

Para tener una comunicación ideal dentro de la institución veremos que es necesario, en primer término, definir cuál es el grupo que mejor se ajusta a nuestras necesidades, de acuerdo a esto seleccionaremos entonces a los integrantes que cubran con el perfil y sean candidatos a pertenecer a este equipo de trabajo en función de una visión de mejora comunicativa, en el área laboral que nos encontremos.

3.1.2 Compartir postura o puntos de vista en cuanto a asuntos clave dentro de un equipo

Ya hemos mencionado un manual de organización que pueda presentarse a los empleados de nuevo ingreso para darles una inducción acerca de la institución de la que forman parte. Y además proporcionarles esa misma información a los que no fueron tan afortunados y desde el inicio se les dio.

Reiteramos la imperiosa necesidad de conocer estos elementos para saber exactamente hacia donde encauzar nuestros esfuerzos. Ahora bien, independientemente de eso, dentro del área de trabajo se generan nuevas misiones o se especifican aún más, por lo que se necesita que todos los subalternos de esa oficina en específico manejen el mismo lenguaje, es decir sepan exactamente que se quiere alcanzar, cual es el objetivo primordial y cuáles los secundarios, que en conjunto lograrán que alcancemos nuestra meta. Esto es con el único propósito de facilitar la consecución de actividades y funciones que apoyen el logro de nuestros objetivos.

Asuntos clave también deben ser manejados por todos los jefes y subalternos que se encuentren involucrados de alguna manera en ello.

3.1.3 Promover el involucramiento integral de los miembros del equipo desde el establecimiento de los objetivos y planteamiento e implementación de estrategias, hasta en los programas anuales o semestrales de planeación estratégica para el mejoramiento de su desempeño como grupo de trabajo.

Si los empleados están conscientes de los acuerdos a los que se han llegado respecto a su trabajo dentro del equipo, lograremos el involucramiento de los mismos en todo el proceso; desde el establecer metas y objetivos pasando por la definición de estrategias, y concluyendo en los programas más ambiciosos como son los semestrales o anuales y esto generará una mejora considerable y visible en cuanto al compromiso que sientan con su grupo de trabajo. Actuando así de una manera más productiva para la institución.

Cuando hablamos de compromiso sabemos que respecta a una especie de pacto en el que damos todo por el todo y de eso se trata justamente.

El jefe como buen líder deberá desarrollar habilidades en los siguientes aspectos:

Inspira una visión poderosa y atractiva

El líder crea con sus seguidores una imagen convincente del futuro
Es compartida por el equipo
Es un ideal alcanzable
Con un objetivo aceptable y viable para todos

Desafiar los sistemas

Enfrentarse sin temor al desconocido
Desarrollar una inconformidad sana y constructiva
Mantener una actitud de búsqueda constante
Descubrir o crear algo nuevo permanentemente
Asumir riesgos moderados
Responsabilizarse de los éxitos y de los fracasos también
Abordar los problemas con optimismo
Aceptar el cambio como un reto
Superar el temor al fracaso
Disfrutar el desafío de la novedad

3.2 Técnicas para desarrollar una comunicación dinámica

Una comunicación dinámica es aquella que está en constante movimiento, es decir no se encuentra instalada en un solo sitio, para esto se deben llevar a cabo ciertas tareas como prestar atención, ser receptivo, dar curso, alentar, delegar, armonizar, ceder- aceptar, observar, animar y transigir.

Analizaremos cada uno de estos puntos por separado.

3.2.1 Prestar atención

Se refiere a poner listos los cinco sentidos para iniciar con el proceso de comunicación.

3.2.2 Ser receptivo

Captar todo lo que se nos diga dentro de una conversación a fin de que no se nos escape ningún detalle que puede ser de vital importancia.

3.2.3 Dar curso

Turnar la información a quien debe poseerla para que continúe en el proceso y no se estanque.

3.2.4 Alentar

Dar la motivación pertinente en cada caso para continuar con entusiasmo en la tarea encomendada. Un jefe que no estimula a sus empleados no puede tener éxito.

3.2.5 Armonizar

Arreglar cualquier inconveniente que haya en torno a la comunicación institucional o algún malentendido tratando de que no pase a otro terreno.

3.2.6 Ceder-aceptar

El jefe no siempre tiene la razón por ello debe aceptar que quizá está equivocado y ceder en ese sentido la razón al empleado.

3.2.7 Observar

Deberá observar lo que ocurre tanto dentro como fuera de donde se está generando el proceso de comunicación porque de este modo se puede percatar de ciertos asuntos que con la comunicación no verbal se hacen patentes

3.2.8 Animar

A emprender un reto más grande si ya se ha alcanzado un objetivo pequeño y ahora fijarse uno mucho mayor.

3.3 Diálogo abierto, claro y directo

Para que realmente exista ese diálogo abierto entre el jefe y los subalternos se deben seguir ciertas recomendaciones como son:

<p>Escuchar activamente Aceptar y proporcionar consejos Ser franco y aceptar la franqueza Tomar conciencia del comportamiento no verbal propio y ajeno Controlar la propia manera de hablar Proporcionar y aceptar información y retroalimentación Ser paciente con el desacuerdo e incluso estimularlo Permitir el reconocimiento y la expresión de los sentimientos propios y ajenos</p>
--

3.3.1 Escuchar activamente

Un punto muy importante dentro de la comunicación en el ámbito institucional es sin lugar a dudas: el escuchar de manera activa, esto quiere decir, que no nada más debemos ser nosotros la fuente de la información, sino que necesitamos permitir a los demás explayar sus dudas, inquietudes, ideas, propuestas, y esto lo lograremos si siempre estamos dispuestos a escuchar para que realmente se complete el proceso de comunicación.

Además de esta manera estimulamos a los compañeros de trabajo para tener cierto grado de iniciativa respecto a cuestiones laborales y ellos tendrán la certeza de que los vamos a escuchar y por tanto habrá una retroalimentación.

Hay que dejar de hacer todo y prestar nuestros cinco sentidos cuando alguien se dirige a nosotros.

3.3.2 Aceptar y proporcionar consejos

Seamos jefes o empleados estamos en condiciones tanto de aceptar como de dar consejos sobre como mejorar cierto trabajo, que estrategias nos sugieren o sugerimos y en este sentido debemos permanecer abiertos, porque quizá sea algo que no se nos había ocurrido o que a quien se lo participamos no lo había pensado.

3.3.3 Ser franco y aceptar la franqueza

Es difícil aceptar la franqueza, porque muchas veces no nos gusta que nos critiquen nuestra manera de trabajar o conducirnos dentro de la institución, sin embargo hay que distinguir entre una crítica constructiva que permita un crecimiento en el ámbito laboral y una crítica negativa a la que es preferible ignorar.

De igual forma tratemos de ser francos con los demás trabajadores, para poco a poco ir creando un clima de confianza que favorezca las buenas relaciones interpersonales.

3.3.4 Tomar conciencia del comportamiento no verbal propio y ajeno

Hablamos ya de la importancia de que exista congruencia entre el lenguaje oral y la comunicación no verbal; por lo tanto hay que ser conscientes de lo que exteriorizamos con nuestro cuerpo, gesticulaciones, manera de caminar, de vestirnos, de conducirnos en general, para que no haya contradicciones. De igual forma prestemos cuidado al lenguaje de los gestos de las personas que nos rodean dentro de la oficina: porque quizá ahí encontremos la clave de muchas cosas y una respuesta más próxima a la realidad.

3.3.5 Controlar la propia manera de hablar

Ahora que ya conocemos todo el proceso de comunicación, los elementos que intervienen en él y los consejos para tener una mejor comunicación; debemos controlar la manera como tradicionalmente nos expresamos para llevar a la práctica las herramientas que nos van a permitir entablar una mejor comunicación en el trabajo.

3.3.6 Proporcionar y aceptar la información y retroalimentación

Hay que dar retroalimentación a todo aquél con el que entablemos comunicación, de lo contrario el proceso quedará inconcluso y muchos baches en el camino.

Si damos y recibimos retroalimentación habrá un mayor entendimiento, menos conflictos y más productividad.

3.3.7 Ser paciente con el desacuerdo e incluso estimularlo

Cada ser humano es único e irrepetible, por ello nadie piensa igual a otra persona, cada cual tiene su propia visión de las cosas de acuerdo al contexto sociocultural en el que se desarrolla, por eso debemos ser pacientes cuando estemos involucrados en un proceso en el que se dé desacuerdo: porque esto enriquece la comunicación, aprendemos diferentes puntos de vista, nos volvemos creativos y no somos conformistas. Inclusive hay que estimular esa polémica de vez en cuando.

3.3.8 Permitir el reconocimiento y la expresión de los sentimientos propios y ajenos

Cuando alguien reconoce nuestro trabajo nos sentimos halagados, contentos, más entusiastas y planeamos fijarnos metas laborales más alta; por lo tanto es importantísimo crear ese ambiente idóneo que permita el acercamiento entre jefes y empleados a fin de dar y recibir el reconocimiento que por naturaleza necesitamos.

Por otra parte se trata de que las relaciones en el trabajo no sean tan frías, y demos cabida a esa parte humana para exteriorizar sentimientos y también ser partícipes de lo que les sucede a los otros.

Capítulo

4

Importancia de la Motivación para la integración de los equipos de trabajo

Algunas actividades de la vida diaria se producen sin motivación ya que casi todo el comportamiento consciente es motivado o causado. Por ejemplo no requiere motivación que nos crezcan las uñas o el cabello, en cambio requerimos motivación para cortárnoslos. Hasta el tomar la decisión de a determinada hora irnos a la cama a dormir necesita de la motivación.

Daremos una definición muy clara del concepto de la motivación y es que se trata de un impulso hacia la acción; es decir, es el detonante que nos orilla a realizar determinadas actividades.

Un diagrama muy sencillo del papel de la motivación se resume en el siguiente modelo.



La necesidad e impulsos internos crean tensiones modificadas por las condiciones propias; por ejemplo, la necesidad de alimento produce una tensión de hambre. La persona hambrienta examina a continuación el contorno para ver qué alimentos (incentivos externos) hay disponibles para satisfacer esa necesidad y lleva a cabo un esfuerzo que da como consecuencia el comportamiento que tomará y finalmente su recompensa que en este caso será saciar su apetito. Todo este proceso conlleva a la satisfacción de necesidades.

4.1 Impulsos Motivacionales

Cada individuo tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que vive; estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven sus trabajos y manejan sus vidas.

4.1.1 David C. McClelland

Realizó una investigación acerca de la motivación y sus estudios revelaron que los impulsos motivacionales de las personas reflejan elementos de la cultura en que crecieron: escuela, familia, iglesia, libros, etc.

McClelland determinó los impulsos motivacionales clasificándolos de la siguiente manera:

LOGRO	Impulso por superar retos, avanzar y crecer.
AFILIACIÓN	Impulso por relacionarse con las personas eficazmente.
COMPETENCIA	Impulso por hacer un trabajo de gran calidad
PODER	Impulso por influir en las personas y situaciones

Un individuo está motivado cuando siente deseo, anhelo, voluntad, ansia, carencia o necesidad. Esto es lo profundo del ser; por lo tanto, la motivación es subjetiva.

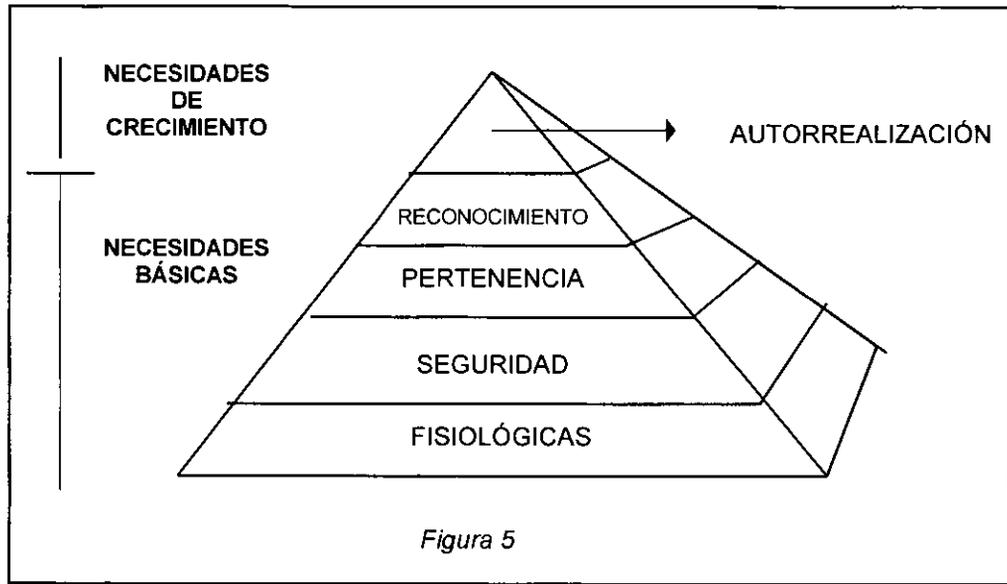
Hay dos clases de motivaciones: de deficiencia y de desarrollo. La primera se basa en las propias necesidades básicas, primarias, que son las que pueden ser satisfechas por los demás, es decir, desde fuera de la persona; realidad que sucede desde la infancia hasta la adolescencia en forma decreciente. Esto implica una considerable dependencia del exterior. De una persona adulta que se encuentra en una situación de dependencia, no puede decirse que se autogubierne o que dirija su propio destino; pareciera que sus satisfacciones provienen de las fuentes que cubren sus necesidades, deseos o caprichos.

El hombre motivado por la deficiencia teme más al medio, ya que siempre existe la posibilidad de que éste pueda fallarle o defraudarle. Es muy sensible a la aprobación o crítica, al afecto y buena voluntad de los demás. Este tipo de dependencia ansiosa engendra hostilidad.

En la segunda motivación, y en contraste con la primera, el individuo que se autorrealiza es menos dependiente, menos espectador, más autónomo y autodirigido. Lejos de necesitar a los demás para que le den, los necesita para darles; está dispuesto a dar y tiene especial preferencia por la intimidad y la reflexión. Las determinantes que gobiernan a estas personas son primordialmente internas, antes que sociales o ambientales.

La motivación del desarrollo es en sí misma un proceso gratificante y excitante; por ejemplo, la realización de anhelos y ambiciones como tocar un violín, el constante incremento de la comprensión por los demás, el aumento de la creatividad, y lo más importante de todo, la simple ambición de ser cada vez un mejor ser humano. Puede ser a largo plazo: como llegar a ser un buen profesional o artista y puede absorber casi la totalidad de una vida; en tanto que otras motivaciones son a corto plazo.

4.1.2 Maslow



4.1.3 Teoría X y Y de McGregor

A continuación se analizarán en forma breve los principales enfoques de las teorías motivacionales aplicadas en la administración del recurso humano, conforme a la *Teoría X y Y de McGregor*.

Supuestos de la Teoría X

- Los seres humanos promedio poseen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
- Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Supuestos de la Teoría Y

- La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol en favor de los objetivos con los que se comprometen.
- El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.

Supuestos de la Teoría X

- Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada y por encima de todo, ansían seguridad.

Supuestos de la Teoría Y

- En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no sólo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.
- En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan sólo parcialmente.

Como se puede notar en estos supuestos difieren en esencia entre ellos, porque la teoría X es pesimista, estática y rígida. De acuerdo con ésta el control es externo, es decir, el superior lo impone al subordinado. En la parte contraria, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, permite la autodirección y en la integración de las necesidades individuales a las demandas organizacionales. Por lo tanto los factores motivacionales están dirigidos en el segundo, mientras que en la teoría X no se pueden considerar los factores motivacionales por el tipo de pensamiento, que es rígido.

4.2 Teoría de la Equidad

Un factor importante en la motivación es si los individuos perciben como justa o no la estructura de recompensas. Uno de los medios para abordar este asunto es la teoría de la equidad, la cual se refiere a los juicios subjetivos de los individuos acerca de lo justo de la recompensa obtenida en relación con los insumos (los que incluyen muchos factores, como esfuerzo, experiencia y nivel de estudios) y en comparación con las recompensas obtenidas por los demás. Adams propuso la fórmula para la teoría de la equidad (o inequidad), que es la siguiente:

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumo de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumos de otra persona}}$$

Debe haber equilibrio entre la relación resultados/insumos de una persona y la de otra.

Si la gente considera que se le ha recompensado inequitativamente, puede sentirse insatisfecha, reducir la cantidad o calidad de su producción o abandonar la organización. Por el contrario, percibe que las recompensas exceden lo que se considera equitativo, quizá trabaje más arduamente (en este caso se genera un sentimiento de deudor), aunque también es posible que las desestime.

Uno de los problemas que pueden surgir en estas circunstancias es que los individuos sobrestimen sus contribuciones y las recompensas que reciben los demás. Los empleados pueden tolerar por un tiempo ciertas inequidades. Pero la persistencia de la sensación de inequidad puede resultar en reacciones desmedidas a sucesos evidentemente menores. Por ejemplo, un empleado al que se llame la atención por un retraso de unos cuantos minutos puede enojarse y optar por dejar de trabajar como lo venía haciendo, no tanto a la llamada de atención como a su duradera percepción de que las recompensas a sus contribuciones son injustas en comparación con las recompensas de los demás (en este caso se genera un sentimiento de Víctima del sistema). De igual manera, una persona puede sentirse sumamente satisfecha con un salario semanal de 500 pesos hasta enterarse que otra persona que realiza un trabajo similar gana 50 pesos más, porque considera que él merece ganar más, porque se considera que es más trabajador o merecedor de reconocimientos, debido al sentimiento de ser víctima.

4.3 Teoría del Reforzamiento

B.F. Skinner creó una interesante técnica de motivación, conocida como reforzamiento positivo o modificación de la conducta. Esta postura sostiene que los individuos pueden ser motivados mediante el adecuado diseño de sus condiciones de trabajo y el elogio por su desempeño, mientras que el castigo al desempeño deficiente produce resultados negativos, por lo que este último no se debe utilizar, sólo en casos excepcionales.

En este enfoque conductual es básico, que si se hace un programa de conducta, se elabore una lista de los reforzamientos tanto primarios como secundarios, por lo tanto son motivos primarios (Son mantenedores de vida) como el

hambre y el alimento, la sed y el agua, el dolor y la liberación del dolor. Los motivos secundarios son aquellos que se adquieren por medio de la experiencia y aquellos que no son fundamentales para vivir. La necesidad de poder, de aprobación, de logro y los medios para satisfacerlas.

A continuación se describe un programa de conducta.

Programa de reforzamiento

Razón fija (RF)	El trabajador tiene que dar un número fijo de respuestas para recibir una recompensa. Por ejemplo, podría darse una recompensa por cada segunda, décima o trigésima respuesta.
Intervalo fijo (IF)	La recompensa sigue a la primera respuesta para que ocurra después de un lapso determinado, como serían treinta segundos (IF 30)
Razón variable (RV)	Las recompensas son irregulares, pero ocurren después de varias respuestas que se promedian hasta un número determinado. En un programa de RV 10, la recompensa se daría por la primera respuesta o la trigésima después de la respuesta previamente recompensada, pero en promedio después de diez respuesta. Por ejemplo, podrían ocurrir cinco recompensas después de una, cuatro, diez catorce y veintiuna respuestas. Promediando $1+4+10+14+21 = 50$; $50 / 5 = 10$. De ahí proviene la designación de RV.
Intervalos variables (IV)	Las recompensas siguen a las primeras respuestas después de lapsos variables que promedian hasta cierto valor. Si el promedio de estos lapsos variables fuera de treinta segundos, este programa se llamaría un programa de IV 30

Finalmente cuando la conducta no se le refuerza (se incentiva o “estimula”), en un periodo prolongado o por medio de un programa de extinción, se sucede lo que se conoce como extinción de la de la conducta.

Resumen

La conducta es lo visible de toda respuesta humana, es en ésta donde se pueden medir las capacidades y las aptitudes, ya que sus manifestaciones, por sí solas nos están reflejando un conjunto de aprendizajes. Mientras que las motivaciones son el motor que genera cualquier conducta, es decir, la conducta se puede ver pero la motivación sólo la experimenta el individuo, por medio de motivadores internos y externos, por esa razón se torna difícil el que una persona externa pueda satisfacer en su totalidad, por eso se dice que se puede satisfacer solo si se ajusta a sus patrones de necesidades o carencias. Por ende las recompensas son aproximaciones más o menos aceptables, ya que son reforzadores generalizados.

Palabras clave

Motivación: Del Latín, *motus* movimiento, generador de actividades encaminadas a satisfacer necesidades internas o externas.

Necesidades primarias: Son todas aquellas que mantienen al ser Humano vivo, sin ellas no podíamos existir.

Necesidades secundarias: se puede prescindir de ellas, pero en algunas ocasiones las secundarias se pueden convertir en primarias como es el caso del dinero.

Reforzadores: Son todos aquellos que son mantenedores o modificadores de conducta.

Ejercicios

¿Qué es Motivación hombre - institución?

Identifica la forma en que motivas a tu personal y a ti mismo.

Describe cuáles son las recompensas o incentivos con los que cuenta tu personal y tú mismo.

Elabora una lista de premios que pudieras aplicar como una inversión.



Proceso de Integración

Un grupo se define como dos o más individuos, que interactúan y que son interdependientes, cuya reunión obedece al deseo de alcanzar objetivos particulares. Los grupos pueden ser formales o informales. Formal significa definido por la estructura de la organización con asignaciones que establecen tareas y grupos de trabajo. En los grupos formales, el comportamiento que ha de observarse queda estipulado por las metas de la organización y dependen de ellas. En cambio, los grupos informales son alianzas que carecen de estructura formal y que no han sido determinadas por la institución.

Bajo las relaciones formales en cada organización existe un sistema más complejo de relaciones sociales consistentes en muchas organizaciones informales. Esto se refiere a la socialización de los empleados cuando existen muchos grupos informales diferentes nos referimos a ellos como la organización informal, que constituye una influencia poderosa para la productividad y la satisfacción en el empleo.

Los grupos pueden subclasificarse en grupos de mando, de tareas, de intereses o amistad. Los grupos de mando y de tareas dependen de la organización formal, mientras que los de intereses y amistad son alianzas informales.

1. El Grupo de mando esta determinado por el organigrama de la empresa. Se compone de los subordinados que reportan directamente a un gerente.

2. Los grupos de trabajo, también determinados por la organización, representan a personas que trabajan juntas para efectuar determinado trabajo. Sin embargo, no están limitados a su superior jerárquico inmediato.

3. Las personas que pertenecen o no a un grupo demandado o trabajo pueden afiliarse a fin de alcanzar cierto objetivo que desean. Surge así el grupo de interés

4. A menudo surgen los grupos porque los miembros poseen una o más características comunes. A esos grupos los llamamos grupos de amistad.

Los grupos informales prestan un servicio de primer orden al satisfacer las necesidades sociales de sus miembros. Hemos de reconocer que esos tipos de interacción si bien informales, pueden llegar a afectar el comportamiento y el desempeño.

Etapas en el desarrollo de un grupo

El desarrollo de un grupo constituye un proceso dinámico. La generalidad de los grupos se encuentra en un estado constante de cambio. Pero el simple hecho de que los grupos rara vez alcanzan una estabilidad absoluta no significa que no haya un patrón general que describa cómo evolucionan. Se sabe que los grupos pasan por una secuencia estándar de cuatro etapas

1a. etapa: Formación. Se caracteriza por una incertidumbre ante la finalidad, estructura y liderazgo del grupo. Los miembros están sondeando el terreno para averiguar que tipos de conductas son aceptables.

2a. etapa: Conflicto. Los miembros aceptan la existencia del grupo pero se advierte resistencia al control que el grupo impone al individuo. Además, hay conflicto respecto a quién controlará el grupo. Cuando finaliza la segunda etapa, se advierte una jerarquía bastante clara en el liderazgo dentro del grupo.

3a. etapa: Organización. Surgen relaciones estrechas y el grupo muestra cohesión.

4a. etapa: Realización. La estructura es plenamente funcional y aceptada. La energía del grupo ya no se centra en conocer y entender a los demás, sino en la ejecución de tareas.

5.1 Autodiagnóstico de integración

Una vez que tenemos todas las herramientas que nos proporcionó el curso de Comunicación Institucional: llevaremos a cabo un diagnóstico plural y/o unilateral explicativo del proceso de comunicación institucional actual, con la finalidad de determinar los factores causales, los actores que intervienen y el desarrollo de acciones estratégicas para programar e instrumentar el plan de trabajo que permita actualizar el proceso de comunicación institucional.

Para esto hemos elaborado una serie de formatos que deberán ser llenados en las sesiones y se trabajarán en equipos.

Objetivo y ámbito del plan de actualización del proceso de integración de equipos:

1. Visión de la situación deseada:

2. Problemas de integración que se deben resolver con el plan:

P1: _____

P2: _____

P3: _____

3. Actores de los que depende la solución y / o agudización de los problemas

A1: _____

A2: _____

A3: _____

A4: _____

A5: _____

A6: _____

4. Vista de punto de los diferentes actores que intervienen en la solución y / o agudización de los problemas

A1: _____

A2: _____

A3: _____

A4: _____

A5: _____

A6: _____

5.2 Percepción de los integrantes

Matriz de factores causales del proceso de integración de equipos

PROBLEMAS	FACTORES CAUSALES
<p>P1: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>FC: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>P2: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>FC: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>P3: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>FC: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>P4: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>FC: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>P5: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>FC: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

• 5.3 Expectativas y temores de mi equipo de trabajo

PROBLEMA	EXPECTATIVAS	TEMORES
P1: _____ _____ _____ _____	E: _____ _____ _____ _____	T: _____ _____ _____ _____
P2: _____ _____ _____ _____	E: _____ _____ _____ _____	T: _____ _____ _____ _____
P3: _____ _____ _____ _____	E: _____ _____ _____ _____	T: _____ _____ _____ _____
P4: _____ _____ _____ _____	E: _____ _____ _____ _____	T: _____ _____ _____ _____
P5: _____ _____ _____ _____	E: _____ _____ _____ _____	T: _____ _____ _____ _____
P6: _____ _____ _____ _____	E: _____ _____ _____ _____	T: _____ _____ _____ _____

6. EXPLICACION PLURAL DE LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS DE FACTOR HUMANO

PROBLEMA(S) : _____

EFFECTOS : _____

EXPLICACIONES CAUSALES SEGUN LOS ACTORES CLAVE					
A1:	A2:	A3:	A4:	A5:	A6:

Control y seguimiento de acciones estratégicas

ESTRATEGIAS	AVANCES: MEJORA TANGIBLE
E1:	
E2:	
E3:	
E4:	
E5:	
E6:	
E7:	
E8:	
E9:	
E10:	

Bibliografía

ALBERS, Henry. LOWELL, Schoer. **Principios de Organización y Dirección.** Ed. Limusa. México, 1990.

ARIAS, Galicia Antonio. **Administración de recursos humanos.** Ed. Trillas. México, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de recursos humanos.** Ed. Mc-Graw-Hill. México, 1999.

GARDNER, Burleigh MOORE David. **Relaciones Humanas en la Empresa.** Ed. Rialp. Madrid. 1996

IVARS, Moreno Antonio. **Organización de Empresas.** Ed. Rialp. Madrid-México, 1965.

KEITH, Davis John. W. NEWSTROM. **Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional.** MC-Graw-Hill, octava edición. México, 1991.

REYES, Ponce Agustín. **Administración de Empresas Teoría y Práctica.** Ed. Limusa primera y segunda parte. México, 1992.

REYES, Ponce Agustín. **Administración de Personal.** Ed. Limusa primera parte. México, 1991.

SIKULA. **Administración de Personal.** Ed. Limusa primera parte. México, 2001.

TAGLIAFERRI, Louis E. **Organización y Supervisión de Recursos Humanos.** Ed. Limusa. México, 1981.

Stephen, P. Robbins.- **Comportamiento Organizacional.** Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México,

Strauss G. Sayles L. **Personal. Problemas Humanos en la Administración.** Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México.