

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**División de Educación Continua Facultad de Ingeniería**

**DIPLOMADO EN  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
PARA EL ISSSTE**

**Dirección  
del Factor Humano**



**Dirigido a •**

**ISSSTE**

**Duración • 20 horas**

**Periodo • Enero / Febrero de 2003**

**Horario • 16:00 a 20:00 horas**

CI - 005

# Presentación

El **ISSSTE** a través de la **Universidad Nacional Autónoma de México** y 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: **Dirección del Factor Humano, perteneciente al Módulo IV: Excelencia Directiva**, en el marco del **DIPLOMADO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Su contenido se encuentra dividido en seis capítulos: el primero aborda **La Metodología para establecer la dirección del Factor Humano** mediante la planeación estratégica situacional (PES)

El segundo capítulo dedicado al **Diagnóstico situacional del factor humano en un área de trabajo**: se encarga de analizar variables como la comunicación interpersonal, motivación, negociación y manejo de conflictos, liderazgo, delegación de funciones, supervisión del personal, desarrollo de equipos de trabajo, actitud e involucramiento del personal y la capacitación y actualización del capital humano. Lo anterior para encontrar oportunidades de mejora en el ámbito institucional.

El tercer capítulo denominado **Diagnóstico plural del conflicto humano**, nos permitirá conocer la perspectiva de los diferentes actores involucrados en la problemática del ISSSTE y de esta forma estaremos en posibilidad de viabilizar las estrategias que posteriormente desarrollemos.

Un cuarto capítulo en donde planearemos las **Estrategias y acciones para resolver los problemas inherentes al personal**, como elemento fundamental de la dependencia.

El quinto capítulo **Toma de decisiones** permitirá elegir entre las opciones propuestas la o las que sean viables, tomando en consideración ciertos criterios de evaluación como son: la efectividad, la rapidez de resultados, durabilidad, menor costo, factibilidad humana, financiera, material, técnica o física, etc.

Finalmente planteamos el **Desarrollo de habilidades de dirección del factor humano**, considerando una lista de recomendaciones en cada uno de los rubros tratados a lo largo del curso.

# **Objetivo General**

- Al término del curso, el participante aplicará las técnicas para lograr una acertada conducción del personal a su cargo, a través de una efectiva comunicación interpersonal, incremento en la motivación, mejor actitud y capacidad innovadora, adecuada delegación de funciones, una mayor capacidad y habilidad para la negociación y el manejo de conflictos, etc.

## **Objetivos Específicos**

- Delimitar la planeación estratégica situacional como metodología para establecer la dirección del factor humano en el ISSSTE
- Realizar un diagnóstico situacional del factor humano en un área específica de trabajo.
- Ejecutar un diagnóstico plural del conflicto humano, tomando en consideración a todo el personal involucrado en la problemática analizada.
- Diseñar estrategias y acciones para resolver los problemas de dirección del capital humano.
- Tomar las decisiones acertadas que garanticen la solución del problema en un área de trabajo delimitada, mediante criterios de evaluación
- Establecer las habilidades que deberán desarrollarse para permitir el direccionamiento del factor humano hacia una mejor administración pública.

## **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 una adecuada dirección del factor humano.

Habrán conferencias interactivas y taller de trabajo 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 los instructores percatándonos así, de las habilidades y destrezas de cada individuo para sacar provecho de ello.

Asimismo realizaremos una evaluación diagnóstica y posteriormente un trabajo final.



# Metodología para planear la dirección del factor humano

*Hablando específicamente del sector público, veremos que es de suma importancia planear cual es la dirección o el rumbo que se requiere siga el personal: que es el factor humano; incluyendo a todos los empleados.*

*Nos enfocaremos básicamente a los que funcionan como líderes de los grupos, ya que ellos serán los que tenga el poder de encauzarlos.*

## 1.1 Necesidades actuales

**E**l primer punto que tomaremos en cuenta es, sin lugar a dudas, referente a las necesidades que existen en este momento dentro de la Institución, única y exclusivamente relativas al personal; es decir qué hace falta, en función de los empleados, para poder mejorar el manejo de los procesos y procedimientos: con calidad.

A través del Diplomado de Administración Pública, hemos descubierto en los diferentes módulos ciertos aspectos, que en éste: dedicado al factor humano nos serán de gran utilidad para retomarlos y buscar una solución eficaz y eficiente que permita una mejora continua.

La metodología que emplearemos para establecer los mecanismos de dirección del factor humano será la planeación estratégica gubernamental que ya hemos abordado en el módulo III de Herramientas Administrativas de Alta Efectividad, específicamente en el curso tres (PEG) y ésta nos permitirá formular planes estratégicos orientados a la solución de problemas considerando los objetivos institucionales, un análisis interno de las

fortalezas y debilidades de la dependencia, y finalmente un análisis externo del ambiente que facilita o dificulta el cambio o reorientación del capital humano.

Para ello realizaremos un diagnóstico situacional del factor humano en áreas de trabajo específicas.



## **Diagnóstico situacional del factor humano en un área de trabajo**

*Debido a la Administración Pública que se ha venido gestando dentro del Instituto, existen cuestiones que van encaminando al factor humano a comportarse de determinada manera. Pero además hay otro tipo de variables que mucho tienen que ver con la actitud que cada uno de ellos demuestra con respecto a la labor que desempeña.*

**D**ebemos analizar una serie de aspectos que nos permitirán tener un panorama real de la situación que vive el Instituto y para ello tomaremos en cuenta: si el personal del ISSSTE se siente motivado o desmotivado, lleva a cabo una efectiva o deficiente comunicación interpersonal, tiene una actitud positiva o negativa en su trabajo, posee las habilidades y destrezas necesarias para actuar en tiempo y forma a las necesidades del Instituto y sus usuarios, cuenta con jefes que delegan las funciones o jefes acaparadores, su personal tiene capacidad para la negociación y el manejo de conflictos, o es gente conflictiva y cerrada y por último determinar si sus líderes cumplen con los requisitos necesarios para estar al frente de sus subalternos o nos enfrentamos a jefes no involucrados ni comprometidos con su labor, entorno y misión.

Para comenzar con este diagnóstico será necesario llenar el siguiente formato.

**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL FACTOR HUMANO****DEPENDENCIA:** \_\_\_\_\_**ÁREA DE TRABAJO:** \_\_\_\_\_

VARIABLES	ASPECTO	RESULTADO	ASPECTO	RESULTADO
	POSITIVO		NEGATIVO	
1. Motivación	Personal motivado		Personal desmotivado	
2. Comunicación interpersonal	efectiva		deficiente	
3. Personal idóneo con habilidades y destrezas (capacidad)	SÍ		NO	
4. Actitud en el trabajo e involucramiento del personal con la Institución.	positivo		negativo	
5. Negociación y manejo de conflictos	SÍ		NO	
6. Liderazgo efectivo	Conducción adecuada del personal		Faltan directrices	
7. Delegación de funciones de los jefes a los empleados	SÍ		NO	
8. Supervisión efectiva	SÍ		NO	
9. Desarrollo de equipos de trabajo	SÍ		NO	

**1. OBJETIVO Y AMBITO DEL PLAN:**

---

---

---

---

**2. VISION DE SITUACIÓN DESEADA**

---

---

---

---

**3. PROBLEMAS POR FACTOR HUMANO QUE DEBE RESOLVER EL PLAN**

- P1
- P2
- P3
- P4
- P5
- P6

**4. ACTORES DE LOS QUE DEPENDE LA SOLUCION Y / O AGUDIZACION DE LOS PROBLEMAS**

- A1
- A2
- A3
- A4
- A5
- A6



## **Diagnóstico plural del conflicto humano**

*En el presente capítulo haremos un diagnóstico del conflicto por factor humano desde varias vistas de punto, para conocer todas las perspectivas que cada uno de los actores tiene con respecto a la problemática; a fin de encontrar una solución viable y efectiva a la misma: para beneficio de la Institución.*

Comenzaremos este diagnóstico con el llenado del siguiente formato.

### 3.1 EXPLICACIÓN PLURAL DE LAS CAUSAS DE INSATISFACCIONES

INSATISFECHAS: _____ _____ _____
--

EFFECTOS: _____ _____ _____
-----------------------------------

<b>EXPLICACIONES CAUSALES SEGÚN LOS ACTORES CLAVE</b>
---

A1:	A2:	A3:	A4:	A5:	A6:

### 3.2 CAUSAS ULTIMAS, CONFLICTIVAS Y ABORDABLES

#### DENTRO DEL PROYECTO

PROBLEMAS	CAUSAS ULTIMAS (CU)	CAUSAS CONFLICTIVAS	CAUSAS ABORDABLES DENTRO DEL PROYECTO



### 3.4 ANÁLISIS DE PARETO

EFFECTO NO

DESEADO: \_\_\_\_\_

CAUSAS ULTIMAS	REPARTIR 100 PUNTOS SEGÚN EL PESO DE LAS CAUSAS ULTIMAS	CAUSAS VITALES:  DEL 20 AL 30% DE LAS CAUSAS QUE GENERAN DEL 70 AL 80% DEL EFECTO
C1:		
C2:		
C3:		
C4:		
C5:		
C6:		
C7:		
C8:		



# Estrategias y acciones para resolver problemas de dirección del factor humano.

*En este capítulo haremos el despliegado de estrategias de solución para cada uno de los puntos que hemos venido analizando: motivación, comunicación institucional, capacidad del personal, actitud en el trabajo, involucramiento, delegación de funciones, negociación y manejo de conflictos, liderazgo, supervisión efectiva y desarrollo de equipos de trabajo.*

**L**o anterior nos permitirá ir desglosando las acciones necesarias que debemos llevar a cabo: creando un plan estratégico que nos lleve a subsanar la problemática existente.

## 4.1 ACCIONES NECESARIAS DE COMUNICACIÓN PARA ENFRENTAR LAS CAUSAS VITALES

<b>PROBLEMA O EFECTO NO DESEADO:</b> _____	
<b>CAUSAS VITALES</b>	<b>ACCIONES DE COMUNICACIÓN PARA ENFRENTARLAS</b>
CV1:	
CV2:	

### 4.2 ACCIONES NECESARIAS DE MOTIVACIÓN PARA ENFERENTAR LAS CAUSAS VITALES

**PROBLEMA (S):** \_\_\_\_\_

<b>CAUSAS VITALES</b>	<b>ACCIONES DE MOTIVACIÓN PARA ENFRENTARLAS</b>
CV1:  CV2:	

### 4.3 ACCIONES NECESARIAS DE NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS PARA ENFERENTAR LAS CAUSAS VITALES

PROBLEMA (S): \_\_\_\_\_

CAUSAS VITALES	ACCIONES DE MANEJO DE CONFLICTOS PARA ENFRENTARLAS
CV1:  CV2:	

### 4.4 ACCIONES NECESARIAS DE LIDERAZGO EFECTIVO PARA ENFERENTAR LAS CAUSAS VITALES

PROBLEMA (S): \_\_\_\_\_

CAUSAS VITALES	ACCIONES DE LIDERAZGO EFECTIVO PARA ENFRENTARLAS
CV1:  CV2:	

### 4.5 ACCIONES NECESARIAS DE DELEGACIÓN DE FUNCIONES PARA ENFERENTAR LAS CAUSAS VITALES

**PROBLEMA (S):** \_\_\_\_\_

<b>CAUSAS VITALES</b>	<b>ACCIONES DE DELEGACIÓN DE FUNCIONES PARA ENFRENTARLAS</b>
CV1:  CV2:	

### 4.6 ACCIONES NECESARIAS DE SUPERVISIÓN EFECTIVA PARA ENFRENTAR LAS CAUSAS VITALES

PROBLEMA (S): _____	
CAUSAS VITALES	ACCIONES DE SUPERVISIÓN EFECTIVA PARA ENFRENTARLAS
CV1:	
CV2:	

**4.7 ACCIONES NECESARIAS DE DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO  
PARA ENFERENTAR LAS CAUSAS VITALES**

**PROBLEMA (S):** \_\_\_\_\_

<b>CAUSAS VITALES</b>	<b>ACCIONES DE DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO PARA ENFRENTARLAS</b>
CV1:  CV2:	

### 4.8 ACCIONES NECESARIAS DE CAMBIO DE ACTITUD E INVOLUCRAMIENTO PARA ENFERENTAR LAS CAUSAS VITALES

PROBLEMA (S): \_\_\_\_\_

CAUSAS VITALES	ACCIONES DE CAMBIO DE ACTITUD E INVOLUCRAMIENTO PARA ENFRENTARLAS
CV1:  CV2:	

**4.9 ACCIONES NECESARIAS DE CAPACITACIÓN,  
DESARROLLO DE HABILIDADES Y DESTREZAS Y ACTUALIZACIÓN  
PARA ENFRENTAR LAS CAUSAS VITALES**

**PROBLEMA (S):** \_\_\_\_\_

<b>CAUSAS VITALES</b>	<b>ACCIONES DE CAPACITACIÓN PARA ENFRENTARLAS</b>
CV1:  CV2:	



## Toma de decisiones

*Suele afirmarse que la efectiva toma de decisiones debe ser racional.*

*Pero, ¿Qué es la racionalidad? ¿Cuándo una persona piensa o decide racionalmente?*

**L**os individuos que actúan o deciden racionalmente persiguen el cumplimiento de una meta imposible de alcanzar sin acciones. Deben poseer un conocimiento preciso de los diferentes cursos de acción para el cumplimiento de una meta en el marco de las circunstancias y limitaciones existentes. Asimismo, deben contar con información y con la capacidad de analizar y evaluar alternativas desde la perspectiva de la meta propuesta.

Finalmente, deben tener el decidido interés de identificar la mejor solución mediante la selección de la alternativa más eficaz y eficiente para el cumplimiento de la meta.

Daremos algunos criterios de evaluación que se pueden tomar como patrón para evaluar y tomar la decisión correcta de cuál o cuáles de las opciones son viables y nos garantizan éxito en nuestras estrategias.

### CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

Efectividad  
 Rapidez de resultados  
 Menor costo  
 Durabilidad  
 Factibilidad humana  
 Factibilidad técnica o física  
 Factibilidad Financiera  
 Factibilidad Material  
 Etc.

## 5.1 TOMA DE DECISIONES

**OBJETO DE LA DECISIÓN:** \_\_\_\_\_

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		<b>OPCIONES PROPUESTAS O DISPONIBLES</b>															
	EVALUACIÓN SIMPLE (0 A 10)									EVALUACIÓN PONDERADA: REPARTIR 100 PUNTOS Y MULTIPLICARLOS POR LA EVALUACIÓN SIMPLE							
		01	02	03	04	05	06		01	02	03	04	05	06			
<b>TOTAL:</b>																	
<b>SELECCIÓN Y PRIORIDAD:</b>																	



# Desarrollo de Habilidades de Dirección del Factor Humano

## 6.1 GUIA PARA MEJORAR LAS COMUNICACIONES ADMINISTRATIVAS E INTERPERSONALES: RECOMENDACIONES GENÉRICAS

Manejar adecuadamente los elementos del modelo básico de comunicación:

1) Fuente:

- Habilidades encodificadoras (hablar y escribir) y decodificadoras (escuchar y leer)
- Actitudes hacia si mismo, hacia el tema y hacia el receptor
- Conocimientos del receptor y del mensaje a transmitir.
- Compatibilidad con el sistema socio-cultural.

2) Mensaje:

- Ordenar los elementos del mensaje en una estructura compatible con los comunicandos.
- Empleo adecuado de códigos
- Contenido claro y exacto.
- Adecuado tratamiento y forma a los códigos y contenido del mensaje

3) Canal:

- Selección acertada del canal
- Selección acertada del proceso de comunicación: interpersonal, intermedia y colectiva o masiva.

#### 4) Receptor:

- ☒ Habilidades encodificadoras (hablar y escribir) y decodificadoras (escuchar y leer)
- ☒ Actitudes hacia si mismo, hacia el tema y hacia el receptor
- ☒ Conocimientos del receptor y del mensaje a transmitir.
- ☒ Compatibilidad con el sistema socio-cultural.

#### **Adoptar un patrón apropiado de comunicación**

- 1) Centralizado, cuando se trata de tareas fáciles, niveles bajos de organización y necesidad de rapidez.
- 2) Circular o no centralizado, cuando se trata de problemas complejos, necesidad de mayor comunicación y flexibilidad en los cambios.
- 3) En cadena, cuando se trata de pasar ordenas e información a través de varias personas en diferentes niveles, evitándose la deformación y filtración de contenidos.

#### **Manejar adecuadamente el proceso de comunicación**

- 1) Tacto: Saber como decir las cosas
- 2) Tino: Saber cuando decir las cosas.
- 3) Tono: Saber modular la voz.
- 4) Voz: Volumen compatible con el del receptor, intensidad, ritmo (o velocidad) variable y de entendimiento. Pronunciación clara, intencionalidad para hacer énfasis en los puntos de mayor relevancia.
- 5) Presentación: Vestir de manera correcta para el sitio y ocasión correctos.
- 6) Posición y Expresión facial: Comunicar con el cuerpo y la cara lo mismo que con las palabras.

- 7) Manos: usarlas como refuerzo efectivo de los mensajes que se transmiten.

### Superar barreras para una comunicación efectiva:

- 1) Físicas: Hacer que los medios físicos (distancia, luz, sonido, materiales, equipo, etc.) sean los adecuados.
- 2) Fisiológicas: Adecuar la comunicación a los problemas orgánicos de los comunicandos (modulación, tono de voz, velocidad, etc.)
- 3) Semánticas: manejar la semántica con moderada flexibilidad y suavidad, tratando de dominar la lengua, conocer el tema, exponerlo con caridad, etc.
- 4) Psicológicas: Mostrar interés, entusiasmo, dinamismo, voluntad de dar confianza y saber escuchar activamente.

### Aplicar reglas básicas para mejorar la comunicación:

- 1) Planear la comunicación:

- ¿Qué se va a comunicar?
- ¿A Quién?
- ¿Cómo?
- ¿Cuándo?
- ¿Dónde?
- ¿Por qué?
- ¿Para qué?

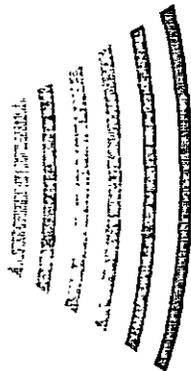
- 2) Utilizar la asertividad a través de asegurar con firmeza con sencillez y fuerza respetando siempre a los demás.
- 3) Prestar atención con “escucha activa”
- 4) Reflexionar sobre lo que se va a comunicar
- 5) Emitir juicios con cautela y apertura
- 6) Generar ideas innovadoras

- 7) Hacer preguntas abiertas e ir cerrándolas al contar con mayor y mejor información
- 8) Dar pie a la apertura de uno mismo para provocar la de los demás y respetarla
- 9) Lograda la apertura preguntar directamente lo que la otra persona cree, siente o quiere de si misma y de los demás, basándose en la autoestima, respeto, aceptación, sentimientos y afecto.

## 6.1.1 ELEMENTOS CLAVE DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL



### COMUNICACIÓN



El hombre en su vida diaria se comunica constantemente: entabla pláticas, escribe cartas, notas, etc., es decir recibe y maneja mucha información. Es por ello que no debemos olvidar que toda comunicación se inicia con un ser humano y es otro ser humano quien recibe dicha comunicación. Por lo tanto hablar de este proceso, es indispensable hablar del hombre.

Los estudios realizados en los últimos años con respecto al complejo proceso de la comunicación, su naturaleza y los elementos que la integran, nos ha dado como resultado que el hombre se comunica de una manera deficiente por el desconocimiento de los componentes que en ella intervienen.

Es la comunicación un punto básico para crear las buenas relaciones dentro y fuera de nuestras áreas de trabajo. En la comunicación no sólo usamos el lenguaje como instrumento de relación, sino que hacemos también uso de los gestos, la mímica, el rubor, la palidez, el movimiento, la expresión de los ojos y el movimiento de nuestro cuerpo en general. Es por ello que muy difícilmente el ser humano puede permanecer en un estado completamente inmóvil, sin reflejar comunicación alguna.

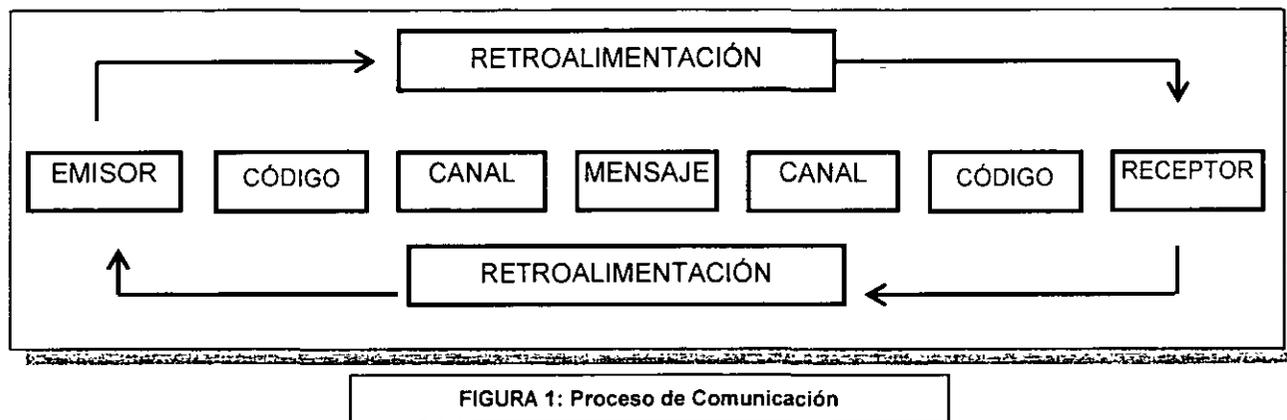
## Concepto

La comunicación es un proceso mediante el cual se va a dar una interacción de pensamientos, sentimientos, emociones y actitudes a través de símbolos entre dos o más personas.

Teóricamente una comunicación es correcta cuando el mensaje recibido es igual al mensaje emitido, o sea, cuando el mensaje en el receptor coincide con el mensaje en el emisor.

## Proceso de comunicación

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.



## 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 braille 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.

## **Barreras que obstaculizan la comunicación**

Son todos aquellos factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje y obstaculizando el proceso general de ésta. Dichas barreras no siempre impiden el paso del mensaje, a veces lo permiten, pero distorsionado. Las barreras pueden ser de varios tipos, es necesario identificarlas para poder evitarlas o cambiarlas. Así tenemos:

- BARRERAS SEMÁNTICAS
- BARRERAS FÍSICAS
- BARRERAS FISIOLÓGICAS
- BARRERAS PSICOLÓGICAS
- BARRERAS ADMINISTRATIVAS

## DESCRIPCIÓN:

### BARRERAS SEMÁNTICAS:

Son aquellas cuyo origen radica en problemas de sentido, significación y acepciones de lenguaje. Cuando no precisamos su sentido, estas se prestan a diferentes interpretaciones y así entiende no lo que dijo el emisor sino lo que su contexto cultural le indica.

### BARRERAS FÍSICAS:

Fallas, diferencias o selección inadecuada de los medios para transportar el mensaje, así como también, las condiciones en que se produce la comunicación. La distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación, así como la interferencia en un radio o teléfono.

### BARRERAS FISIOLÓGICAS:

Estas se refieren a disfunciones o alteraciones de carácter orgánico o fisiológico en el emisor, receptor o ambos, un ejemplo de ello puede ser: la tartamudez, la sordera, la ceguera, etc.

### BARRERAS PSICOLÓGICAS:

Se refieren fundamentalmente a problemas con las actitudes o con las emociones de los sujetos que intervienen en la comunicación. Parten de la forma individual que cada persona posee para percibir y comprender el mundo que le rodea. Generalmente son factores mentales que impiden la comprensión de una idea.

Realizando un cuidadoso análisis de estos puntos, el nivel de comunicación siempre será óptimo lograr con ello mayor claridad en nuestro contacto con los demás.

En toda comunicación debemos tomar muy en cuenta la retroalimentación, ya que es esta la que en un momento dado nos hará ver los errores en los que incurrimos.

Aspectos importantes que hay que considerar en la retroalimentación:

⇒SOLICITADA Y NO IMPUESTA

⇒OPORTUNA

⇒CONGRUENTE

⇒QUE CONTENGA ELEMENTOS SUSCEPTIBLES DE CONTROL POR LA PERSONA

⇒ESCUCHAR CON ATENCION, SIN JUSTIFICACIONES

⇒ORIENTADA HACIA ASPECTOS POSITIVOS PARA REFORZARLOS

⇒ORIENTADA HACIA ASPECTOS NEGATIVOS PAR DETECTARLOS, MODIFICARLOS Y EVITARLOS

El hombre en su vida diaria se comunica constantemente: para ello es necesario entablar relación con otras personas formando con ello pequeños grupos o equipos de trabajo en los que se reciben y manejan gran cantidad de su información, sin advertir la influencia de la misma en su conducta posterior.

Para el servidor público, el conocimiento del proceso de comunicación y de los factores que intervienen en ella deben ocupar un lugar preponderante pues es a través de ello en que se puede hacer un trabajo efectivo.

# El arte de la Comunicación

## COMUNICACIÓN VISUAL

En las comunicaciones individuales, la comunicación visual normal es de 5 a 15 segundos. Para los individuos dentro de un grupo debe ser de 4 a 5 segundos. La comunicación visual es la habilidad más importante entre las herramientas de impacto personal.

Los ojos son la única parte del sistema nervioso central que tiene contacto directo con otra persona. Una buena comunicación visual significa más que una mirada casual. Cuando entablamos comunicación con otra persona generalmente lo que hacemos es mirarle a los ojos por espacio de cinco a diez segundos (por supuesto si la plática no es significativa o interesante), esto debemos hacerlo cuando hablamos con una o con un grupo numeroso de personas, sin embargo muchas veces cometemos el error, quizá por nerviosismo, de disparar nuestra mirada, es decir no se mira ningún lugar en concreto, esto propicia incomodidad y desinterés por parte de los que escuchan, además de que transmite el mensaje "En realidad no quiero estar aquí, por supuesto los que lo escuchan tampoco lo querrán.

Es importante que la estar frente a un grupo no se efectúe una comunicación visual extensa, ( 5 segundo a lo mucho), sobre una misma persona, ya que cuando esto se hace por espacios de tiempo extensos, el resto del grupo pensará que el mensaje se lo está dirigiendo solamente a unos cuantos y no a todos.

## LOS OJOS

Es bien sabido que la pupila cambia de tamaño según la intensidad de la luz, dilatándose cuando está oscuro contrayéndose cuando hay mucha luz.

Los investigadores también creen que hay una relación directa entre el tamaño de la pupila y el interés: cuanto mayor sea el interés, más dilatada estará la pupila.

El tamaño de la pupila influye en toda la expresión de la cara. En otros tiempos, la gente solía aplicarse belladona en los ojos para que se le dilatasen las pupilas y parecer más interesada y atractiva.

Poca luz, gran interés, sinceridad, franqueza o espontaneidad, interés sexual, consumo de alcohol y/o ciertas drogas, relajación y bienestar.

Mucha luz, falta de interés, desconfianza o desagrado, rencor, hostilidad, cansancio, estrés, pena, resaca, consumo de ciertas drogas.

Las personas nacemos con los ojos y las pupilas de diferentes tamaños, así que no olvide tener esto en cuenta. Las pupilas muy dilatadas podrían indicar en una persona mucho menos interés que en otra persona unas pupilas más pequeñas. Como los niños tienen una curiosidad y un interés más agudos hacia el mundo que les rodea, frecuentemente tienen las pupilas mayores que los adultos.

Determinadas enfermedades reducen la flexibilidad de la pupila para cambiar de tamaño.

Recuerde que la intensidad de la luz establece una gran diferencia: una persona muy interesada tendrá las pupilas más contraídas bajo una fuerte luz que con una iluminación indirecta.

La observación del tamaño de las pupilas es vital para los profesionales de los servicios, puesto que le indicará lo satisfecho, o no, que está un cliente.

Fíjese en el tamaño de las pupilas al mismo tiempo que en la posición de la boca y las cejas para descubrir las reacciones de un cliente.

## **POSTURA Y MOVIMIENTO**

Para aprender a pararse erguido y moverse suavemente y con naturalidad, debe de ser capaz de corregir la tendencia generalizada de “aflojar” la postura tanto superior como inferior de su cuerpo. Al comunicarse es más efectivo ser fluidos que adoptar una posición rígida.

Su posición física puede ser un reflejo de su posición mental. Y la posición de su cuerpo muchas veces influye en la opinión que los otros tengan de usted.

Manténgase Erguido.

Una mala postura de la parte superior del cuerpo refleja poca confianza en uno mismo. Aunque esto no ocurra siempre, las demás personas piensan así hasta que tiene más información como para cambiar de opinión.

Observe la Parte Inferior de su Cuerpo.

La otra parte de la postura que muchas veces se descuida es la de la parte inferior del cuerpo. Su forma de pararse puede afectar su efectividad frente a las personas que lo escuchan, esto debido al lenguaje corporal inapropiado. Algunos de los patrones de mala postura más comunes son:

- Apoyarse sobre la cadera
- Balancearse de un lado a otro (apoyándose sobre los tacones y luego sobre los dedos de los pies)
- Dar pequeños pasos

Para combatir estos hábitos negativos se debe asumir la “posición preparada”. Esto significa básicamente, lanzar su peso hacia adelante. Al estar hablando (cuando tiene confianza y quiere transmitir su mensaje) lanza su energía hacia adelante. La “posición preparada” significa inclinarse ligeramente hacia adelante como para poder levantar los tacones ligeramente del piso, con las rodillas ligeramente flexionadas. Cuando la posición esta hacia adelante, es imposible apoyarse sobre la cadera y mecerse sobre los talones.

Su Propio Estilo

Aún cuando llegamos a presentar una serie de movimientos y posturas es necesario adoptar nuestro estilo propio. No existe una sola manera de pararse o moverse. Pero hay conceptos que funcionan. Dos de estos son “Estar erguido y lanzar su energía hacia adelante” al estar comunicado. Es necesario tomarlos en cuenta y adaptarlos a nuestro propio estilo.

## **GESTOS Y EXPRESIÓN DE LA CARA**

Es importante para tener éxito en la comunicación interpersonal, el estar con las manos y los brazos a los costados de una manera general y relajada. Los gestos deben ser naturales cuando se esta animado y entusiasmado. Es importante aprender a sonreír bajo presión de la misma manera natural que cuando está contento.

Como manejar los gestos y la expresión de la cara.

La comunicación refleja energía. Aquello que nace con mucha energía tiene una ventaja. Sin embargo, todos podemos estar conscientes de nuestros niveles de energía (y aumentarlos). Esto se muestra más a través de nuestros gestos y la expresión de la cara.

## **CONOZCA SUS ADEMANES NERVIOSOS.**

Todos tenemos diversos ADEMANES NERVIOSOS, un lugar donde acostumbramos poner las manos cuando no tenemos nada en ellas. Sólo concentrándose en no usar ademanes nerviosos es como podremos eliminar esos malos hábitos que en nada nos ayudan a tener una mejor comunicación con las demás personas, cuando se requiere hacer énfasis en algunas ideas o puntos, los ademanes resultan naturales. Curiosamente son muy pocas personas las que exageran en sus ademanes, y cuando esto se presenta, los movimientos deben ser modulados y tratar de aplicarlos a los puntos centrales de nuestra plática para así darle mayor énfasis.

## **LA SONRISA**

Todos pensamos que sonreímos la mayor parte del tiempo y sin embargo, no es así, solicitemos a otras personas que nos ayuden haciéndonos una crítica con relación a nuestra sonrisa, cuando queremos brindar sonrisas en forma natural las demás personas nos percibirán como alguien abierto y amable, aceptándonos más fácilmente nuestras ideas.

## **LA POSICIÓN DE LA CABEZA EN RELACIÓN CON LOS HOMBROS**

Si observamos casualmente a un grupo de personas, en una conferencia, en una reunión, haciendo cola, etc., puede captar el estado de ánimo del grupo mirando la posición general predominante de los hombros y las cabezas. Los hombros alzados, las cabezas gachas y los labios caídos indican que el grupo es cauteloso, tenso, negativo o incluso hostil.

La cabeza erguida puede significar franqueza, interés, actitud triunfante, control de la situación.

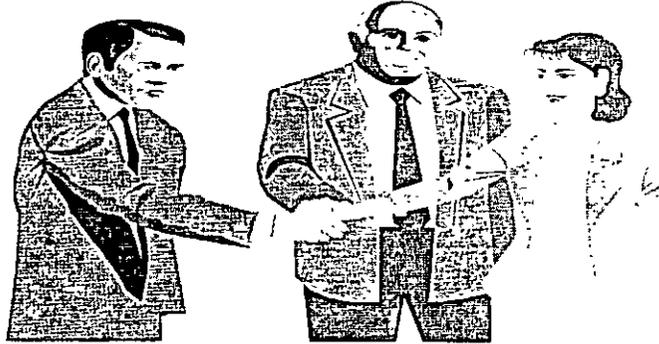
La cabeza gacha puede indicar dudas, frustración, conformismo, desagrado, miedo e inseguridad.

La cabeza inclinada hacia un lado puede significar interés, curiosidad o posible coqueteo.

La posición de la cabeza y de sus hombros debe interpretarse al mismo tiempo para hacerse una idea de la tensión de una persona o de su espontaneidad o escepticismo, su satisfacción o su inconformidad, y también de su grado de control sobre la situación.

## EL VESTIRSE Y EL ASPECTO

Las personas nos causan una impresión inmediata y fuerte con sólo verlas cinco segundos. Los expertos estiman que durante otros cinco minutos se causa un cincuenta por ciento más de impresión (negativa o positiva), además de aquellas que tuvimos en los primeros cinco segundos.

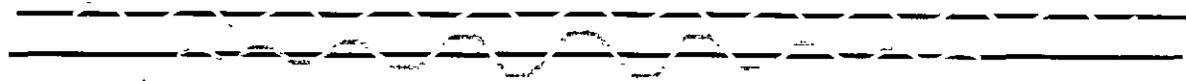


Debido a que el noventa por ciento de nuestro cuerpo se cubre con ropa, debemos estar conscientes de que ésta comunica algo. El diez por ciento restante es por lo general nuestra cara y nuestro cabello. Este porcentaje es el más importante de todos ya que este lugar es hacia donde las personas miran. El estilo en que aseamos nuestra cabeza influye mucho en la impresión que causamos en los demás.

No existe una forma correcta o incorrecta para vestirse y asearse, tanto como una forma apropiada. Si usted se siente incómodo, su comunicación no será muy efectiva. Considere su forma de vestir de manera consciente y cuidadosa. El impacto inicial de su apariencia en los demás es mayor de lo que generalmente se piensa. No es superficial, sino algo que comunica en gran medida a los demás, lo que usted siente de sí mismo.

Es importante recordar que las personas podrán aceptar nuestras ideas y se dejarán persuadir con más facilidad si usted les agrada. Es gratificante cultivar el ° Factor Personalidad °.

## VOZ Y VARIEDAD VOCAL



### La voz

La voz de una persona nos proporciona una gran cantidad de información sobre su estado general de salud, su estado de ánimo, su clase social y la región del país de la que procede. En una presentación, su voz añade energía e interés. Utilícela para expresar la emoción natural de lo que está sintiendo. Practique con un magnetófono. Aunque utilice un sistema de amplificación de sonido, ha de ser usted capaz de proyectar la voz hasta el fondo de la sala. A veces querrá hablar con voz suave para captar la atención del grupo, pero incluso una voz suave necesita proyección.

No oímos nuestra voz de la misma manera que los demás porque resuena en los huesos del cráneo y nos llega modificada. La primera vez que una persona se oye hablar en una grabación siempre se lleva una sorpresa, porque le parece estar oyendo a un desconocido. Escuche su propia voz grabada y experimente. Las emociones, la energía y la inflexión que pretende dar a su voz, ¿son realmente las que se oyen? En caso contrario, debe usted exagerar y experimentar hasta que sea así. Recuerde que es el público, no el orador, quien decide cuál es el grado de expresividad que hay. Si el público no la oye, es que en la práctica no la hay.

La proyección vocal exige una buena respiración. Es nuestra respiración la que impulsa nuestra voz. La respiración nerviosa es rápida y superficial, y priva a la voz de extensión y poder. Cuando esté dando una formación fíjese en cómo respira. Si está hablando ante un grupo, respire profundamente. Utilice el diafragma, de manera que el abdomen se dilate al inspirar.

No se apresure al hablar. Si el grupo o la persona está tomando apuntes, se lo agradecerá. Hablar de prisa a menudo es consecuencia de una respiración rápida y superficial, de manera que, si habla más despacio, automáticamente su respiración se volverá más profunda. Visualizar mientras se habla también incrementa la velocidad de pronunciación: las imágenes se suceden con rapidez, y eso le induce a hablar más de prisa para seguir su ritmo: Reduzca la velocidad de su vídeo mental.

Utilice la voz de un modo congruente con sus palabras. Si quiere que el grupo visualice, hable más de prisa. Si quiere que los participantes oigan interiormente, hable de un modo más rítmico y lento. Si quiere que entren en contacto con sus sensaciones, hable todavía

más despacio y con voz más grave. Cuanto mayor elección tenga respecto a al extensión, la velocidad y el timbre de su voz mejor podría utilizarla como instrumento musical para comunicarse. No toque una melodía de flauta con una tuba.

Por otra parte, puede usted utilizar las inflexiones de voz naturales para crear efectos. Si su tono de voz permanece neutro hasta el final de la frase, es una declaración. Si se eleva al final de la frase, hace el efecto de una pregunta. Si desciende, da la impresión de ser una orden.

## **Las palabras**

Por último, el elemento que más practicamos, el que más trabajamos y el que más nos preocupa: ¿Hasta qué punto son directas las palabras? Bien. Lamentablemente, lo que las personas consideraban que usted quería decir quizá no haya tenido en cuenta el malentendido que usted pretendía evitar. Dicho de otro modo, las palabras pueden ser engañosas. Si una imagen vale por mil palabras, eso representa unos siete minutos hablando a la velocidad normal de unas 150 palabras por minuto.

## **El vocabulario**

La primera cuestión evidente es que necesitamos un vocabulario rico y variado que permita a nuestros oyentes saborear la entrevista. Debemos rellenar los espacios en blanco y lograr que el público coja bien las preguntas. El vocabulario del hablante medio es muy reducido en comparación con las posibilidades del idioma español.

Elija las palabras cuidadosamente, pues cada una posee distintos matices de significado. Acabo de abrir al azar un diccionario de sinónimos y he encontrado una lista en la que aparecían las palabras <autoridad>, <poder>, <permiso> y <derecho> como dotadas de un mismo significado ¿Qué opina usted?.

## **LENGUAJE, PAUSAS Y MULETILLAS**

El lenguaje se compone tanto de palabras como de muletillas. Las personas se comunican mejor cuando son capaces de seleccionar las palabras correctas. Esto requiere de un amplio vocabulario que se puede usar responsiva y apropiadamente de acuerdo con cada situación. Las muletillas son barreras innecesarias, indeseables (y superfluas) de la comunicación clara. Los °AH°, °EH°, °HUMM°, °ESTE°, etc., no sólo suenan mal sino que causan distracción cuando se repiten en forma de hábito. Grave su voz y/o busque retroalimentación para reconocer sus muletillas, y después concéntrese en eliminarlas. Las pausas son una parte integral del lenguaje. Una buena comunicadora usa pausas naturales

entre frases. Un excelente comunicador usa las pausas, además, para causar efectos dramáticos.

La pausa: una herramienta de lo más natural.

Usted puede hacer una pausa natural de tres o cuatro segundos aún en medio de una frase. El problema es cuando no lo hace. Exagere las pausas cuando esté practicando para que en las conversaciones reales lo haga de manera natural.

## USAR EL HUMOR



El humor es una de las habilidades más importantes para una comunicación interpersonal efectiva, pero una de las más evasivas. Algunas personas tienen una naturaleza agradable y simpática. Otros tienen que cultivar esa habilidad. El humor es una habilidad que se puede aprender y podemos aprender a usar ésta importante herramienta de una manera más efectiva.

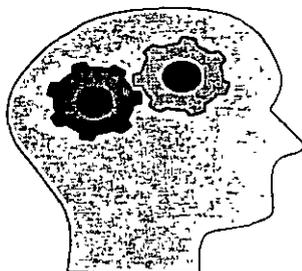
Cuando hablamos, las personas nos miran a la cara. El rasgo predominante es nuestra sonrisa. Este rasgo importante de nuestra fisonomía muestra rápidamente si estamos excitados, emocionados, enojados, serios o algo similar. Nuestro sentido del humor se percibe (no verbalmente), a través de nuestra sonrisa. Es importante conocer nuestra capacidad natural para sonreír.

Las personas aprenden mejor con el humor. Los momentos más efectivos nacen de momentos ligeros y de interés. La mejor oportunidad para transmitir su mensaje es durante esos momentos emocionales. Cuando usa humor y humanización es fácil llegar a transmitir el mensaje que estamos dirigiendo a los participantes del grupo.

## 6.2 MOTIVACIÓN

Etimología del término motivación: expresa la acción y efecto de motivar. La palabra motivo expresa lo que mueve o tiene virtud para mover; la causa o razón que mueve una cosa. Conjunto de razones que explican los actos del individuo, su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas para actuar en determinadas formas.

- \* Motivación es el proceso que provoca cierto comportamiento, mantiene la actividad o la modifica.



- \* La motivación es una condición interna que mezcla impulsos, propósitos, necesidades e intereses que mueven al individuo a actuar.

En resumen, podemos conceptualizar que la motivación "es la reacción interior o la fuerza que provoca una necesidad en el individuo, y lo lleva a un determinado comportamiento orientado a la satisfacción de una o más necesidades".

### FACTORES Y MEDIOS QUE INFLUYEN

Cuando leemos las noticias todo parece difícil y terrible, pero también debemos recordar que el mundo es interesante, que existen miles de posibilidades por explorar con oportunidades para mejorar nuestra vida y la de los demás.

Evidentemente, la motivación no es un programa que pueda instituirse en el ser humano como un sistema o un procedimiento. Es también evidente que el medio en que la motivación interna puede prosperar y perpetuarse debe privar en todos los niveles y sectores del hombre.

La necesidad de un medio motivador es tan importante para las personas como para los facilitadores mismos.

**Necesidades fisiológicas:** son propias del cuerpo y necesarias para la supervivencia.

**Necesidades de seguridad:** es protección contra peligros, amenazas y privaciones. Aquí dos tipos de seguridad son significativos: la física y la económica.

**Necesidades sociales:** como ser social el hombre requiere asociarse con otros, sentirse parte de uno, varios o muchos grupos de acuerdo con sus intereses, finalidades y valores.

**Necesidades psicológicas:** toda la gente en nuestra sociedad tiene una necesidad o un deseo de contar con una evaluación de sí mismos que sea estable, alta, firmemente basada: se trata de una necesidad de autorrespeto o de autoestima, así como de una estimación por parte de los demás.

**Necesidades de autorrealización:** es la necesidad de orden más alta. Viene a ser preponderante cuando todas las demás han sido razonablemente satisfechas. La autorrealización o autosatisfacción es importante para lograr el potencial máximo. Esta necesidad implica lograr lo que un hombre puede y debe ser.

Estas necesidades se relacionan unas con otras y se distribuyen en una jerarquía de potencialidad, los niveles de la escala se encuentran mezclados en los patrones reales del comportamiento. Las necesidades de bajo nivel nunca están completamente satisfechas, se presentan periódicamente y, si no se pueden satisfacer durante un cierto periodo, se convierten en desmotivadores extremadamente poderosos.

Pueden concebirse recompensas que motiven a las personas para llenar cada nivel de la jerarquía de necesidades. Pero una vez satisfecho un plano, las recompensas acordadas para colmarlo ya no proporcionan motivación continua.

## **EL MEDIO MOTIVADOR**

El medio motivador contiene una combinación de condiciones físicas y actitudes mentales. La importancia relativa de unas con respecto a las otras depende de la naturaleza y la importancia del trabajo que nosotros realicemos.

Dentro del medio motivador existen puntos como:

**A) Naturaleza de las tareas:** que tengan cierta afinidad con la personalidad del sujeto, tanto en su carácter como en sus capacidades.

**B) El ambiente humano:** que no me toquen compañeros molestos ni jefes autoritarios, ni malos sistemas de comunicación.

**C) El medio físico:** que los elementos espacio-temporales me sean favorables, sin distancias excesivas, ni horarios incómodos, ni transportes caros y complicados.

**D) Mis actitudes básicas:** que sean positivas y constructivas; que no haya caído yo en la trampa del cinismo y del rechazo al trabajo.

No puede ponerse el trabajo como un mal necesario, sino como la gran oportunidad de crecer y amar, el medio motivador nosotros mismos lo creamos.

Experimenta el placer de servir y verás como el mundo comienza a reclamarte como un ser imprescindible.

## **CONDUCTA MOTIVADA Y FRUSTRACIÓN**

La conducta instigada por la frustración no es motivacional, es decir, no está dirigida hacia una meta y no es adaptativa. La conducta motivada significa que está dirigida y orientada hacia una meta, mientras que la conducta frustrada instigada por la frustración y no tiene meta, es regida e invariable, es decir, resistente al cambio.

La conducta frustrada es indiferenciada y ejecutada compulsivamente (sin control) con una aparente falta de interés y excitación, mientras que la conducta motivada provoca el aprendizaje y un aumento en la diferenciación.

De este modo, toda conducta es causada, pero no toda es motivada. Veamos algunas otras diferencias.

## **LA FRUSTRACIÓN**

Todo individuo lleva consigo, en diferentes grados, las cargas psicológicas de la pérdida de algo, productos de la experiencia a lo largo de la vida. El común denominador de nuestra era es el cambio. Todo cambio involucra necesariamente una experiencia de pérdida, y por lo tanto, produce síntomas psicológicos que tienen consecuencias tanto para el individuo como para su grupo.

Pero la pérdida no necesariamente puede ocurrir en el terreno material. El individuo puede experimentar el defecto de algún deseo no satisfecho o una meta o proyecto que ya no podrá alcanzar o realizar debido a la imposibilidad de reunir las condiciones necesarias y suficientes para su materialización. Esto produce un estado de desagrado en la persona, es decir una frustración.

La frustración implica que no se ha llevado a su meta o a su conclusión una línea de acción, o que no se ha alcanzado un estado final de algún tipo, o que no se ha logrado materializar alguna solución o consecuencia esperada. Esto puede describir un grupo único de acontecimientos en una ocasión particular, o puede referirse a ejemplos repetidos, como para hacerse característicos de la relación de un individuo con su ambiente.

## **Guía para motivar al personal: Detección de necesidades humanas**

Problema(s): \_\_\_\_\_

Causa(s) Vital(es): \_\_\_\_\_

### **Pirámide de necesidades de Maslow**

- 1) Fisiológicas y/o de seguridad:
- 2) De pertenencia y amor:
- 3) De estima
- 4) De auto-actualización:

### **Necesidades psicológicas de Mc Clelland**

- 1) De Realización
- 2) De Filiación:
- 3) De Poder:

### **Teoría dual de Herzberg**

- 1) De responsabilidad
- 2) De logro:
- 3) De orgullo por el trabajo:
- 4) De Crecimiento
- 5) De reconocimiento:
- 6) De Promoción:

### 6.3 EL CONCEPTO DE ACTITUD

El término de actitud se empleó por primera vez en el campo del arte, posteriormente se introdujo en la Psicología Moderna con el nombre de "actitudes mentales" y "actitudes motoras". Hebert Spencer en 1862 (citado por Eslava, L. 1981), fue uno de los primeros en utilizar el término, en estudios experimentales que se realizaron sobre las actitudes se encontró que estaban ligadas a la acción.

Actualmente, las actitudes han continuado estudiándose y representando uno de los papeles más importantes dentro de la Sociología y la Psicología Social.

No hay duda de que en todas las épocas el estudio de las actitudes ha sido objeto de especial atención de los psicólogos sociales, sobre todo tomando en cuenta de que la predicción de las actitudes constituye valiosos elementos para poder determinar algunas conductas del ser humano.

"El hombre se halla forzado a luchar contra una serie de dificultades, a utilizar los mismos conocimientos y a responder dentro de un sistema estructurado de reacciones, puesto que el hombre es, al fin y al cabo, un animal organizador y conservador. Este bagaje de creencias, sentimientos y respuestas se pone de relieve siempre que el individuo se tiene que enfrentar a un determinado objeto. En otras palabras: se posee como una especie de actitudes hacia los sujetos.

A medida que el individuo adquiere nuevas actitudes, esto es, en cuanto asimila nuevos objetos, sus dotes de improvisación ante dichos objetos disminuyen. Sus acciones se van haciendo cada vez más estereotipadas y, por lo tanto, más predecibles y consistentes. Por eso la vida social se convierte en una realidad, ya que, si no existieran esas expresiones, actitudes o reacciones estereotipadas, la vida social sería imposible.

Cualquiera que sea el valor que demos a las actitudes es obvio que su comprensión es fundamental dentro de una psicología social.

#### **Definiciones de actitud.**

Ya en el año de 1935 Allport había recopilado más de 100 definiciones del término actitud, lo que demuestra el interés manifestado por los psicólogos sobre el tema. Sin embargo el desarrollo alcanzado con el transcurso del tiempo hizo que muchas de estas definiciones fuesen desechadas por imprecisas e inadecuadas.

Para Allport, la actitud es "un estado mental y neurológico de atención, organizado a través de la experiencia y capaz de ejercer una influencia directiva o dinámica sobre la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con las que está relacionado"

Thurstone (1928) definió la actitud como "la intensidad de afecto a favor o en contra de un objeto psicológico".

Murphy, Murphy y Newcomb (1935), considera la actitud como "una respuesta afectiva, relativamente estable, en relación con un objeto".

Igualmente tenemos, aunque orientado por una posición Behaviorista, Doob 1947, el cual la define como "una respuesta implícita, capaz de producir tensión, considerada socialmente significativa en la sociedad del individuo". En esta definición se puede observar una alusión implícita a la conducta, aunque la actitud es considerada como una respuesta no explicada,

## **COMPONENTES DE LAS ACTITUDES**

La mayoría de los autores considera que las actitudes están compuestas por tres elementos: el cognitivo, el afectivo y el conductual.

En el componente cognitivo para que exista una actitud con relación a un objeto determinado es necesario que exista también alguna representación cognitiva de dicho objeto, presentándose así una actitud de carga afectiva a favor o en contra del objeto. Las creencias y demás componentes cognitivos relativos al objeto de una actitud, constituyen el componente cognitivo de la actitud. Muchas veces ésta representación que la persona tiene de un objeto social es vaga o errónea. Cuando la representación social es vaga su afecto con relación al objeto tenderá a ser poco intenso; sin embargo, cuando es errónea, esto en nada afectará a la intensidad del afecto, el cual será consistente respecto a la representación cognitiva que la persona tiene del objeto, corresponda o no a la realidad.

El componente afectivo, para algunos es el realmente característico, definido como el sentimiento a favor o en contra de un determinado objeto social. En esto las actitudes difieren, por ejemplo, de las creencias y las opiniones que aunque muchas veces se integran a una actitud provocando un afecto positivo o negativo con relación a un objeto y creando una predisposición a la acción, no necesariamente se encuentran impregnadas de una connotación afectiva.

Con relación al componente conductual, se menciona que es la manifestación del comportamiento de una persona ante un objeto social determinado. Para Newcomb, las

actitudes humanas son capaces de propiciar un estado de atención que al ser activado por una motivación específica resultará en una determinada conducta.

Según las teorías psicosociales conocidas como teorías de la congruencia, los tres componentes de las actitudes deben ser internamente congruentes. Así, pues, tenemos que las actitudes involucran lo que las personas piensan, sienten, así como el modo como en que a ellas les gustaría comportarse con relación a un objeto actitudinal

## **CAMBIO DE ACTITUD**

Reconozcámoslo o no, lo cierto es que nos encontramos inmersos en una sociedad que se encuentra envuelta en actividades conductuales a cambiar la actitud de los demás. Desde el punto de vista filosófico, el problema presenta una tremenda complejidad.

Psicológicamente, nos vemos constantemente envueltos en intentos de convencer a otras personas de aquello que, en nuestra opinión, constituye valores que deben ser compartidos por todos.

Rodríguez, A. 1979, menciona que aunque las actitudes son relativamente estables, están sujetas a cambios. Vivimos en un mundo en el que recibimos una cantidad de información realmente aterradora. Los componentes cognoscitivos, afectivos y relativos a la conducta que integran las actitudes sociales se ejercen mutua influencia hacia un estado de armonía.

Cualquier cambio que se presente en alguno de los tres componentes es capaz de modificar a los demás componentes. Asimismo, una nueva información, una nueva conducta o una nueva experiencia emitida en cumplimiento de determinadas normas sociales, puede crear un estado de incongruencia entre los componentes actitudinales, dando lugar a un cambio de actitud.

Para lograr un cambio de actitudes se debe tomar en cuenta el papel del comunicador. Según Hovland, Janis y Kelly (1953) "para que una persona cambie de actitud es importante que la misma reciba incentivos. La actitud deseada debe ser provocada a través de incentivos y reforzada para que se incorpore al repertorio de conductas de la persona". La credibilidad y la competencia del comunicador son, según Hovland y Cols., características importantes para la comunicación persuasiva eficaz. El papel del comunicador se apoya en la teoría del reforzamiento.

En este proceso es importante y necesario considerar el papel del receptor, y con ello sus características personales como son: su individualidad, la autoestima, las características sociales entre los que deben figurar, su pertenencia con relación a ésta, el autoritarismo y el aislamiento social.

Ahora bien, depende del público a quien se dirige la información, Rodríguez, A. 1976, menciona que "una comunicación bilateral es más eficaz con un auditorio intelectualizado y erudito, mientras que una comunicación unilateral surte mejores efectos con un auditorio poco sofisticado".

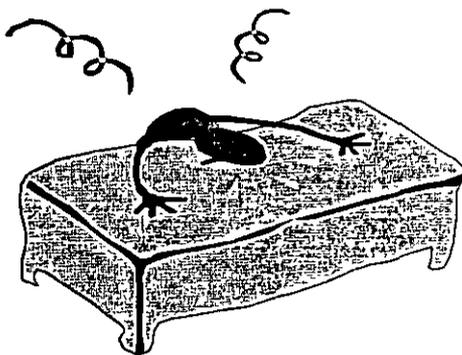
En la comunicación unilateral se dan a conocer argumentos únicamente a favor o en contra de un tema cualquiera, en tanto que en la bilateral, si bien se presentan argumentos a favor y en contra, éstos últimos se refutan. Utilizando este tipo de información es como fácilmente se puede llegar al cambio de actitud en públicos mal informados y de instrucción baja.

## 6.4 DELEGACIÓN DE FUNCIONES

### Concepto:

Delegar significa dar a las personas la libertad de decidir cómo hacer su trabajo.

### NO SABER DELEGAR



Uno de los peores pecados capitales del liderato es ejercer un control excesivo.

Nada es tan frustrante para los trabajadores que delegarles funciones en forma descuidada o con muchas condiciones.

Existen muchas razones por las que es difícil delegar en forma correcta:

- Temor a perder el control

Se requiere una gran cantidad de fe para tener el valor de entregar trabajos importantes a otros. Aquellos que aún practican el antiguo modelo de control, se les hará muy difícil aprender cómo delegar en forma correcta.

- Temor a que el trabajo se haga mal

Esta es la razón más obvia del porqué algunos líderes sencillamente no pueden obligarse a sí mismo a delegar. Tienen miedo de que la responsabilidad se maneje deficientemente.

- Temor a que otros hagan un mejor trabajo

En el aspecto emocional, algunos líderes se sienten amenazados cuando sus subalternos son muy eficientes y realizan mejor el trabajo que lo que ellos podrían haberlo hecho. Este es un despliegue muy triste de egoísmo que finalmente arruinará la eficacia del líder.

- Reticencia para invertir el tiempo requerido

Delegar requiere de tiempo. Las personas que están orientadas hacia sus metas quieren que se haga el trabajo en vez de tener que esperar a que otros lo hagan a través de la delegación.

- Temor a depender de otros

Tiene que ver con la independencia del líder, ya que estos son tan independientes y agresivos que no quieren depender del trabajo de los demás.

El excesivo control es uno de los peores pecados del liderato.

Debemos tener cuidado de no fiscalizar a la gente hasta hacer que se harte. Delegar significa dar a las personas la libertad de decidir cómo hacer su trabajo.

Una vez delegada una responsabilidad, se debe practicar varias formas de supervisión y pedir cuentas conforme a la situación del seguidor.

### Guía de delegación de funciones

Problema(s): \_\_\_\_\_

Causa(s) Vital(es): \_\_\_\_\_

A) Razones para delegar

B) Cuestionamiento de razones para no delegar:

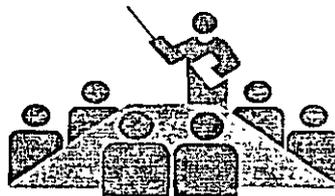
C) ¿Cómo convendría realizar la delegación de funciones?

D) ¿Cómo se podría hacer efectiva y viable la delegación?

## 6.5 LIDERAZGO

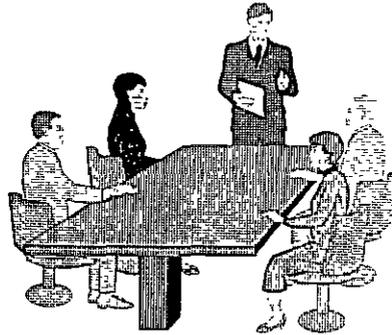
Se puede definir como la conducta, conjunto de rasgos y aptitudes que caracterizan a una persona que finaliza el interés o asegura la conducta de un grupo.

Según sus caracteres personales y su grado de egoísmo, altruismo y compromiso social, los líderes pueden clasificarse en:



### Bases de los Líderes

- Propiciar la motivación
- Fomentar el espíritu de orden o decisiones
- Realizar acciones coordinadas con los subalternos



La legitimación del liderazgo se da a través de los siguientes aspectos:

1. Capacidad de ejercer influencia
2. Conocer las normas de grupo
3. Otorgamiento de status a los miembros del grupo
4. Fomentar la credibilidad hacia el mismo líder
5. Ejercer representación, defensa y destreza en manejo de conflictos
6. Permitir la socialización entre los miembros del grupo.
7. Fomentar la perseverancia
8. Reprimir impulsos descontrolados

La tarea fundamental del líder es despertar los sentimientos positivos de sus subordinados y ello ocurre cuando un líder produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano. En su raíz, pues, la tarea fundamental del liderazgo es emocional.

No cabe la menor duda de que ha sido su capacidad de persuasión la que llevó a los chamanes y a los caciques tribales a asumir su papel como primeros guías de la humanidad. En este sentido, el líder debe ser la persona que mejor sabe encauzar las emociones de un determinado grupo.

Esta función esencialmente emocional sigue siendo la principal tarea del líder en el ámbito de la organización moderna en cualquiera de sus niveles, desde la sala de juntas hasta el punto de venta.

El arte emocional del liderazgo consiste en saber forzar la realidad laboral sin incomodar, por ello, innecesariamente a nadie. Una de las leyes más antiguas de la Psicología afirma que, más allá de cierto nivel, la ansiedad y la preocupación acaban menoscabando seriamente las capacidades mentales, provocando en los subalternos el síndrome de burnout.

## **LOS DISTINTOS ESTILOS DE LIDERAZGO**

### **Líder Visionario:**

Esboza un objetivo común que resulta movilizador, siendo el más positivo de todos, resultando apropiado cuando la necesidad de cambiar requiere de una nueva visión o cuando es necesario una dirección clara.

### **Líder Coaching:**

Establece puentes de conexión entre los objetivos de los empleados y las metas de la organización, generando por lo regular un liderazgo muy positivo. Resulta apropiado al contribuir a que un trabajador mejore su actividad o le ayude a desarrollar su potencial a largo plazo.

### **Líder Afiliativo:**

Este tipo de liderazgo establece un clima de relaciones armónicas, resultando apropiado cuando se necesita salvar las diferencias existentes entre los miembros de un equipo, motivarlos en situaciones críticas o fortalecer las relaciones.

### **Líder Democrático:**

Tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación, resultando más apropiado cuando es necesario llegar a un acuerdo o un consenso y para conseguir la participación de los empleados.

### **Líder Timonel:**

Este estilo de liderazgo establece objetivos desafiantes y estimulantes, sin embargo aplicado inadecuadamente suele ser muy negativo.

### **Líder Autoritario:**

Elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas, siendo este muy negativo al aplicarse inadecuadamente.

## **Guía para desarrollar habilidades de liderazgo efectivo: Recomendaciones genéricas**

---

### **A) Inspirar una visión poderosa y atrayente**

- 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.

### **B) Desafiar los sistemas**

- Enfrentarse sin temor a lo 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
- Mantenerse abierto a las opiniones
- Afinar sagacidad para detectar demandas de cambio
- Romper viejas normas, hábitos y rutinas caducas
- Recopilar ideas nuevas
- Reconocer que no existe una sola verdad ni una forma única de hacer las cosas.

### **C) Desencadenar las capacidades de los seguidores:**

- Promover el trabajo en equipo
- Fijar objetivos cooperativos
- Organizar acciones conjuntas
- Delegar responsabilidades
- Compartir el poder y la información
- Estimular el intercambio de ideas y la capacitación permanente
- Dar libertad de acción a los seguidores
- Asignarles tareas importantes
- Darles reconocimiento público por sus logros
- Apreciar y recompensar los esfuerzos
- Relacionarlos con otras personas
- Darles poder para tomar decisiones y riesgos
- Darles respaldo organizacional
- Conocer a cada uno de sus seguidores, tratarlos como personas respetando la personalidad de sus colaboradores
- Apoyarse en el hombre como individuo, dinamizarlo e impulsarlo constantemente

#### **D) Motivar Permanentemente**

- Desarrollar sensibilidad para captar las principales necesidades y satisfactores de cada uno de sus colaboradores.
- Esmerarse en que cada cual tenga satisfechas sus necesidades
- Comunicar su agradecimiento
- Hacer que la gente se sienta heroica
- “Encontrar” a la gente haciendo bien las cosas
- Dedicar tiempo a celebrar los éxitos del equipo
- Establecer normas claras y mensurables de recompensas
- Proporcionar retroalimentación en cuanto al desempeño
- Reconocer las aportaciones
- Propiciar un clima de confianza
- Estimular el diálogo constructivo

#### **E) Encontrar el camino con sus seguidores y transitar por él**

- Predicar con el ejemplo
- Compatibilizar con los valores de sus seguidores y trabajar por el logro de objetivos comunes
- Congruente, constante, integro, honesto, entusiasta, vigoroso.

## 6.6 GUÍA DE NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS

Problema(s): \_\_\_\_\_

Causa(s) Vital(es): \_\_\_\_\_

### A) Detección de conflictos

- 1) Por recursos compartidos:
- 2) Por diferencias en objetivos:
- 3) Por diferencias en valores y/o percepciones:
- 4) Por diferencias en el manejo de la comunicación:
- 5) Por diferencias en el estilo de dirección:
- 6) Por diferencias personales y sociales:

## 6.7 SUPERVISIÓN EFECTIVA DE PERSONAL

Problema(s): \_\_\_\_\_

Causa(s) Vital(es): \_\_\_\_\_

A) Razones de justificación o injustificación de la supervisión:

B) ¿Se podría hacer más eficiente y eficaz la supervisión actual? ¿Cómo?

C) ¿Cómo se podría sustituir o eliminar la supervisión actual?

## 6.8 GUÍA DE DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO

Problema(s): \_\_\_\_\_

Causa(s) Vital(es): \_\_\_\_\_

A) Razones de justificación o injustificación del desarrollo de equipos:

B) ¿Cómo se logra la aceptación mutua?

C) ¿Cómo definimos los objetivos comunes del equipo?

D) ¿Cómo nos podemos combinar para trabajar como un equipo eficiente y eficaz?

E) ¿Cómo podemos mejorar nuestras comunicaciones y tomar decisiones como equipo?

F) ¿Cómo aumentar la motivación y la productividad del equipo de trabajo?

## **Bibliografía**

HAROLD KOONTZ, HEINZ WEIHRICH. **Administración. Una perspectiva global.** Mc Graw Hill. México 1999. 11a. edición.

TERRY & FRANKLIN. **Principios de Administración.** CECSA. México, 2000.

CHIAVENATO IDALBERTO. **Introducción a la Teoría General de la Administración.** Mc Graw Hill. México. 1998.

GUTIÉRREZ, Pulido Humberto **Calidad Total y Productividad.** Ed. Mc Graw Hill. México, 1999.

LÓPEZ, Caballero Elvira. **Manual: Relaciones Humanas.** UNAM. División de Educación Continua. Facultad de Ingeniería. México 2002.

LÓPEZ, Caballero Elvira. **Manual: Comunicación Institucional.** UNAM. División de Educación Continua. Facultad de Ingeniería. México 2002.

LÓPEZ, Caballero Elvira. **Manual: Negociación y Manejo de Conflictos.** UNAM. División de Educación Continua. Facultad de Ingeniería. México 2002.

LÓPEZ, Caballero Elvira. **Manual: Técnicas de Liderazgo Efectivo.** UNAM. División de Educación Continua. Facultad de Ingeniería. México 2002.

BRANDEN, Nathaniel. **Como mejorar su Autoestima**, Editorial Paidós, México, 1997.

FENSTERHEIM, Herbert y Baer Jean. **No diga Sí cuando quiera decir NO**, Editorial Grijalbo, México, 1989

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

MASLOW, A. **El hombre autorrealizado**, Editorial Kairós Barcelona, 1979.

PALLADINO Conie. **Cómo Desarrollar la Autoestima**. Grupo Editorial Iberoamérica, 1992.

RODRÍGUEZ Estrada, Mauro. **Autoestima, Clave del éxito Personal**, Editorial Manual Moderno, México, 1989.

ZÚÑIGA Gutiérrez, Patricia. **Mecanograma "Relaciones Humanas"**, ETESA, 1997.