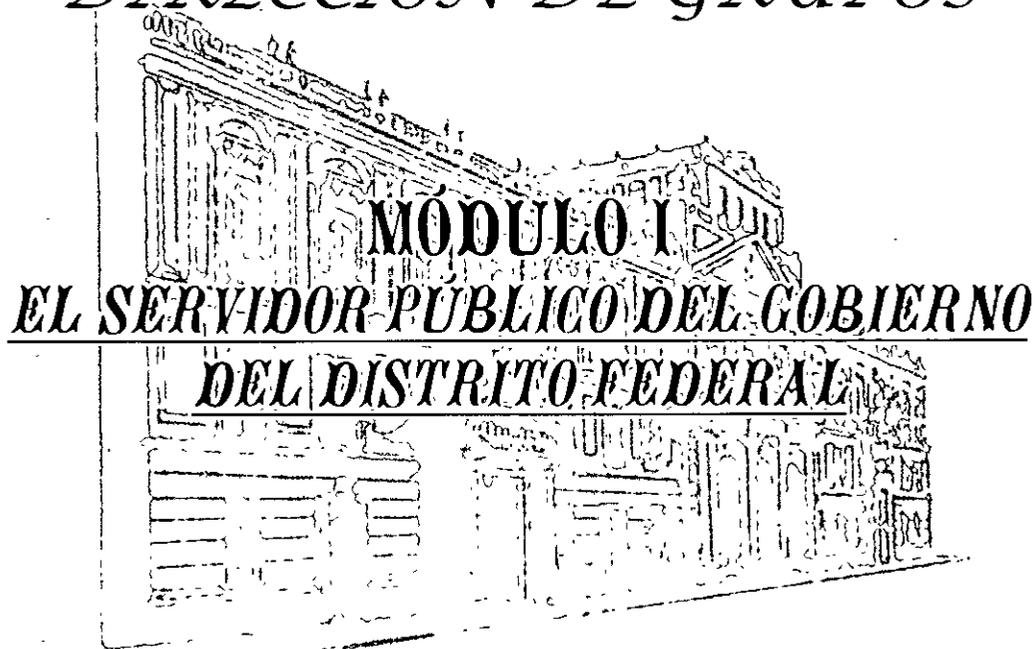


FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

# CURSOS INSTITUCIONALES

## *DESARROLLO DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE GRUPOS*



Del 24 al 25 de Agosto de 2006

## APUNTES GENERALES

CI-150

Instructor: Lic. Ramón Alfonso Cruz  
Secretaría de Salud  
Agosto del 2006

## ***EL SERVIDOR PÚBLICO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL***

OBJETIVO GENERAL: Que los participantes reconozcan y apliquen los conocimientos, habilidades y actitudes básicas que les permitan contribuir en forma personal y como parte del equipo, al logro del objetivo del Programa General de Desarrollo 2000-2006 del Gobierno del Distrito Federal

## 1. AUTOESTIMA



*“Sentirme bien conmigo mismo,  
nunca es un lujo,  
siempre es una necesidad”*

Conforme nos vamos haciendo adultos, dependemos cada vez más de los demás situación que parece extraña, ya que, teóricamente somos más autosuficientes, sin embargo esa dependencia de otros es una poderosa referencia de nuestra propia importancia. Los sentimientos y patrones de pensamiento negativos pueden llegar a convertirse en poderosas ilusiones de la verdad. Las consecuencias psicológicas, físicas así como las emocionales influyen en nuestro pensamiento y en nuestra forma de ver la realidad.

La baja autoestima, contribuye a que las personas no pensemos adecuadamente, y nos lleva a pensar, sentir o actuar de una manera inadecuada. Esconderse entonces detrás de una máscara es comúnmente una manera de ocultar nuestros sentimientos, sin embargo esto nos lleva sentirnos enojados, culpables, ansiosos, solos y hasta deprimidos

Tenemos así al:

**Pobrecito de mí** Es la persona que habla continuamente de que tan mala es su salud o la de sus familiares, siempre está en problemas y se centra en problemas familiares o laborales. Su vida se centra en acontecimientos desagradables. En el fondo busca llamar la atención.

## EJERCICIO

Contesta las siguientes preguntas, recuerda que estos ejercicios son en tu beneficio, por lo que te recomiendo contestes abiertamente

1.- ¿Cuál es la máscara con la que te identificas en el plano personal?

---

---

---

---

2.- ¿Cuál es la máscara que más utilizas en el plano laboral?

---

---

---

---

3.- Si eres de los afortunados que no tiene ninguna máscara, en las siguientes líneas describe tu comportamiento y como lo conseguiste.

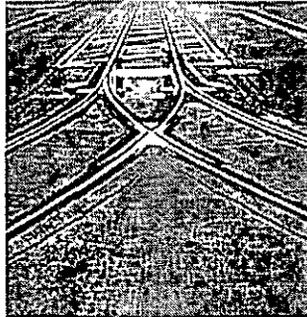
---

---

---

---

## 2.-.-AUTOCONOCIMIENTO



*“Si tu piensas que lo puedes hacer o  
que no lo puedes hacer,  
siempre tendrás razón  
Henry Ford*

El comportamiento de cada persona es una consecuencia de sus expectativas y actitudes. El fenómeno conocido como “profecía autocumplida” y que consiste en que las personas vemos y experimentamos lo que esperamos, es decir, si esperamos fallar lo haremos y si esperamos tener éxito muy seguramente lo tendremos,

Constantemente estamos filtrando los eventos que vemos o escuchamos a nuestro alrededor dejando pasar únicamente a nuestro consciente una cantidad adecuada de percepciones. Este proceso es necesario para nuestra salud, ya que imagínate que agotador sería para nuestra mente tratar de manejar todo. Las percepciones consistentes con nuestras expectativas y **nuestras actitudes**, son las que podemos concientizar.

Nuestro subconsciente influye en nuestras percepciones y comportamiento de manera muy importante. Las actitudes y las expectativas hacen que ignoremos algunas cosas y observemos otras, que seamos sensibles a ciertas palabras y a otras no. Esto varía de una persona a otra

Las personas que tienen alta autoestima, se programan a si mismas para tener expectativas y actitudes positivas a lo largo de su vida, lo que repercute en tener éxito e influenciar a su entorno en forma positiva.

## EJERCICIO

Si tu jefe te dice que tienes dos días para hacer una presentación en una reunión muy importante ¿Cuál es tu reacción? ¿Cómo te imaginas el día de dicho evento?

---

---

---

---

Tu pareja te pide que lo (a) acompañes a una fiesta de sus compañeros de la preparatoria, a quienes no conoces ¿Aceptas ir sin que tu pareja tenga que insistir en que lo (a) acompañes? Si vas ¿Cuáles son tus expectativas?

---

---

---

---

**Date el lujo de contestar honestamente,**

La mayoría de las personas hace bien su trabajo y con ello logra buenos resultados \_\_\_\_\_

Los hombres son mejores tomando decisiones que las mujeres \_\_\_\_\_

En todos los trabajos explotan a los trabajadores tanto como pueden \_\_\_\_\_

Las personas hacen menos de lo que pueden \_\_\_\_\_

El valor del dinero no es apreciado por los jóvenes \_\_\_\_\_

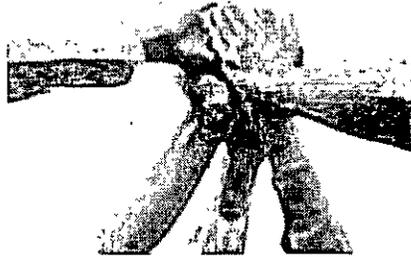
Las mujeres saben tratar mejor a los hijos que los hombres \_\_\_\_\_

La mayoría de las personas únicamente se preocupa por ellas mismas \_\_\_\_\_

Cuando quiero que algo salga bien, tengo que hacerlo yo mismo \_\_\_\_\_

Ahora pongamos a prueba lo aprendido. Con tu estilo personal, como le dirías a un compañero de trabajo y después a ti mismo cada una de estas situaciones

### 3.- TRABAJO EN GRUPO



*Ninguno de nosotros es tan capaz,  
como todos nosotros juntos*

Al vivir y trabajar con otras personas requerimos de tener la habilidad para interactuar efectivamente con ellas, ello requiere de desarrollar algunas cualidades y actitudes, ya que aún las personas más positivas y con una alta autoestima, no lograrían mucho si no cuentan con la habilidad de comunicarse efectivamente y cooperar con otros.

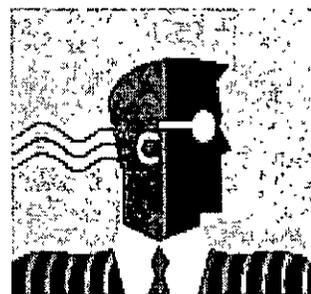
Cuando las personas estamos indecisas acerca de lo que deben hacer y decir, si no hacemos, es por que no hemos definido que queremos. *Aprender a identificar nuestros **propios deseos*** en una situación puede requerir de cierta práctica.

La mayoría de las situaciones en nuestra vida nos presentan opciones y es allí donde tomar decisiones se vuelve un reto. Con frecuencia es la más fácil definir que no queremos hacer, pero es muy importante definir que **si queremos hacer**. Saber únicamente que no queremos hacer nos lleva a ser *pasivos*, el definir que queremos hacer, nos lleva a la acción, ya que debemos movernos para conseguir lo deseado.

Saber que es lo que queremos no es suficiente, para ser efectivo con los demás, debemos **tener la capacidad de comunicarlo adecuadamente** Para poder cambiar una situación cuando hay más involucrados, debemos comunicarnos con ellos clara y directamente

Idealmente, el oyente da respuestas que indican, al que le habla que lo escuchó y entendió. Pero, cuantas veces la respuesta no tiene nada que ver con lo transmitido por quién inicio la interacción. La mayoría de nosotros pasamos gran parte de nuestra vida pensando que sabemos escuchar, ya que asumimos que este proceso se da por el hecho de tener oídos

Algunas de nuestras respuestas habituales como oyentes no confirman que hemos escuchado correctamente, ni mucho menos dan prueba de que hemos entendido lo correcto. Lo peor es que algunas de las respuestas que damos como oyentes crean barreras de comunicación que nos llevan al conflicto



Algunas recomendaciones para escuchar con menos riesgo son:

Señales de atención:

**Demuestro mi atención** a través de un buen contacto visual, asintiendo ocasionalmente y mostrándome interesado con mi lenguaje corporal. El decir frases como "te escucho", "ya veo", etc. acompañadas de las anteriores reflejan respeto y atención.

**Re fraseo verbal:** Para demostrar que tú escuchaste y entendiste correctamente, repite lo que piensa de lo que acaba de decir tu interlocutor, de manera muy breve. El re fraseo demuestra empatía y entendimiento

**A) Refraseo del contenido:** Repite brevemente con tus propias palabras lo que te acaban de comunicar. Esto prueba que si entendiste.

**B) Dándote por enterado de los sentimientos:** Interpreta las señales del lenguaje corporal de tu interlocutor y exprésalo.

Es importante comprender cómo se dan las relaciones interpersonales, es decir, la dinámica, pero ¿qué entendemos por dinámica de grupos?

**Es la fuerza que surge de la interacción personal, influye en las actitudes y conductas de los integrantes del grupo tanto fuera como dentro del grupo que formaron.**

La dinámica de grupos se refiere a la identificación de la **conducta** de los grupos como un todo; las variaciones de la conducta individual de sus miembros, las relaciones entre ellos y los procesos que aumentan la eficiencia de los grupos.

Todo grupo se forma con la finalidad de lograr objetivos, que surgen por la dinámica que el mismo grupo genera.

**¿Qué es un equipo?**

**Un equipo de trabajo es un grupo, con un alto nivel de organización que le permite lograr los objetivos que se propone...**

A diferencia de los grupos, el equipo de trabajo posee una estructura, en la que se detallan las funciones y responsabilidades específicas para cada integrante, se *identifican las capacidades personales* y existen líneas de comunicación formal que facilitan los objetivos.

#### **UN GRUPO SE CONVIERTE EN EQUIPO CUANDO:**

- Modifica su organización
- Da orden y estructura a las relaciones
- Obtiene los resultados esperados

## ***Una comunidad es una persona de personas***

Los procesos a desarrollar en el equipo de trabajo se refieren a las actitudes y comportamientos que deben existir para ser efectivos. Estos procesos se darán poco a poco, dependen en gran medida de la madurez del grupo, de las características. Individuales de sus integrantes y de la disposición que muestren para formar el equipo.

### ✓ **Membresía y pertenencia**

La persona se siente parte del grupo al que pertenece, sus acciones las encamina al bienestar y logro del objetivo común.

### ✓ **Cohesión**

La cohesión se refiere al grado de unión que existe entre los miembros del equipo

### ✓ **Liderazgo**

Capacidad para influir en un grupo para alcanzar los objetivos comunes

### ✓ **Sinergia**

Significa que juntos podemos lograr mucho más de lo que conseguiría cada persona de manera individual, aún aplicando toda su capacidad.

## **Comportamientos que obstaculizan el Trabajo en Equipo**

A las conductas que obstaculizan el logro de objetivos, lo retrasan o bien impiden que sean alcanzados se le identifica como comportamientos de sabotaje, algunos ejemplos típicos son bromas inocentes, interrupciones frecuentes al trabajar, ridiculizar a otros, no cumplir con el trabajo encomendado, etc.

Pueden ser conductas premeditadas o no, lo interesante es que impactan directamente en el logro de los resultados.

## EJERCICIO

¿Cuál es la diferencia entre un grupo y un equipo?

---

---

---

Menciona las características del equipo de trabajo

---

---

---

Describe en qué consiste el liderazgo efectivo

---

---

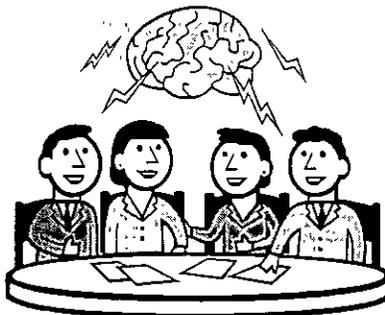
---

Describe en qué consiste la efectividad

---

---

---



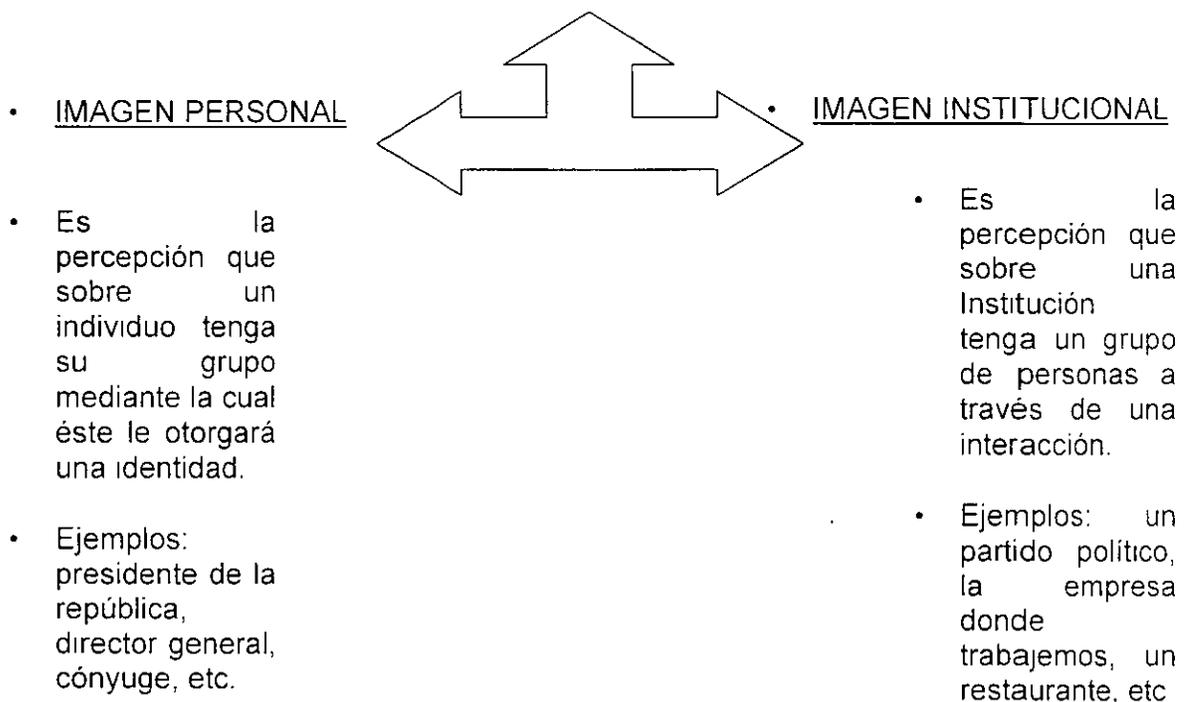
pública. El desarrollo de una positiva imagen institucional comprende: relaciones públicas, investigación, publicidad y sus relaciones con la sociedad

### **El Poder de la imagen pública**

Es sumamente importante la percepción que pueden tener las personas acerca de alguien (ya sea persona o institución); para conseguir una buena percepción hay que tener una buena imagen pública.

La imagen debe estar relacionada con el portador de ella, es decir el emisor. Es fácil crearla, pero es difícil modificarla. Hay que tomar en cuenta que mientras sea mejor la imagen, es mayor la influencia que se puede causar a los demás. Un líder, dirigente o titular de algún grupo social es de gran influencia para todo el grupo, así que es necesario que porte una buena imagen para que así todo el grupo sea percibido frente a los demás de la misma manera que el titular.

## **IMAGEN PÚBLICA**



- Definición 2. Es un esfuerzo sistemático que persigue la exitosa implantación de los objetivos y cursos de acción generales definidos por la planeación estratégica, a través de una continua retroalimentación que permita definir acciones correctivas, no sólo a la implantación, sino inclusive a la planeación estratégica en sí.

### **Objeto y objetivos**

Contribuir a la eficiencia de la asignación de los recursos públicos a los diferentes programas, proyectos e instituciones, propiciando además una mejor gestión de éstas

- Proporcionar información sobre el desarrollo de los resultados comparado con sus metas.
- Señalar las desviaciones producidas.
- Interrelacionar todos los aspectos de la organización.
- Mantener un instrumento de regulación

### **Beneficios de la Incorporación del control de gestión:**

- ◆ Disponer de información del desempeño de las instituciones y enriquecer el análisis en la formulación del presupuesto.
- ◆ Exigencias cada vez mayores de disciplina presupuestal y de responsabilidad por la calidad de gasto frente a la ciudadanía.

### **Características del control de gestión**

- Participativo.
- Dinámico.
- Cuantitativo
- Cualitativo.
- Total.
- Oportuno



En algunos sectores pueden ser usados indicadores de productos como indicadores de resultados intermedios o finales (p.e. Núm. de Km. caminos construidos).

**c) Resultados intermedios**

Se refiere a los cambios en el comportamiento, estado, actitud o certificación de los beneficiarios una vez que han recibido los bienes o servicios de un programa o acción pública

**d) Resultados Finales o Impacto**

Son resultados a nivel del fin de los bienes o servicios entregados e implican un mejoramiento en las condiciones de la población objetivo atribuible exclusivamente a éstos

En algunos casos es difícil realizar éstas mediciones, principalmente, por la dificultad de aislar los efectos de otras variables externas y/o porque muchos de éstos efectos son de largo plazo.

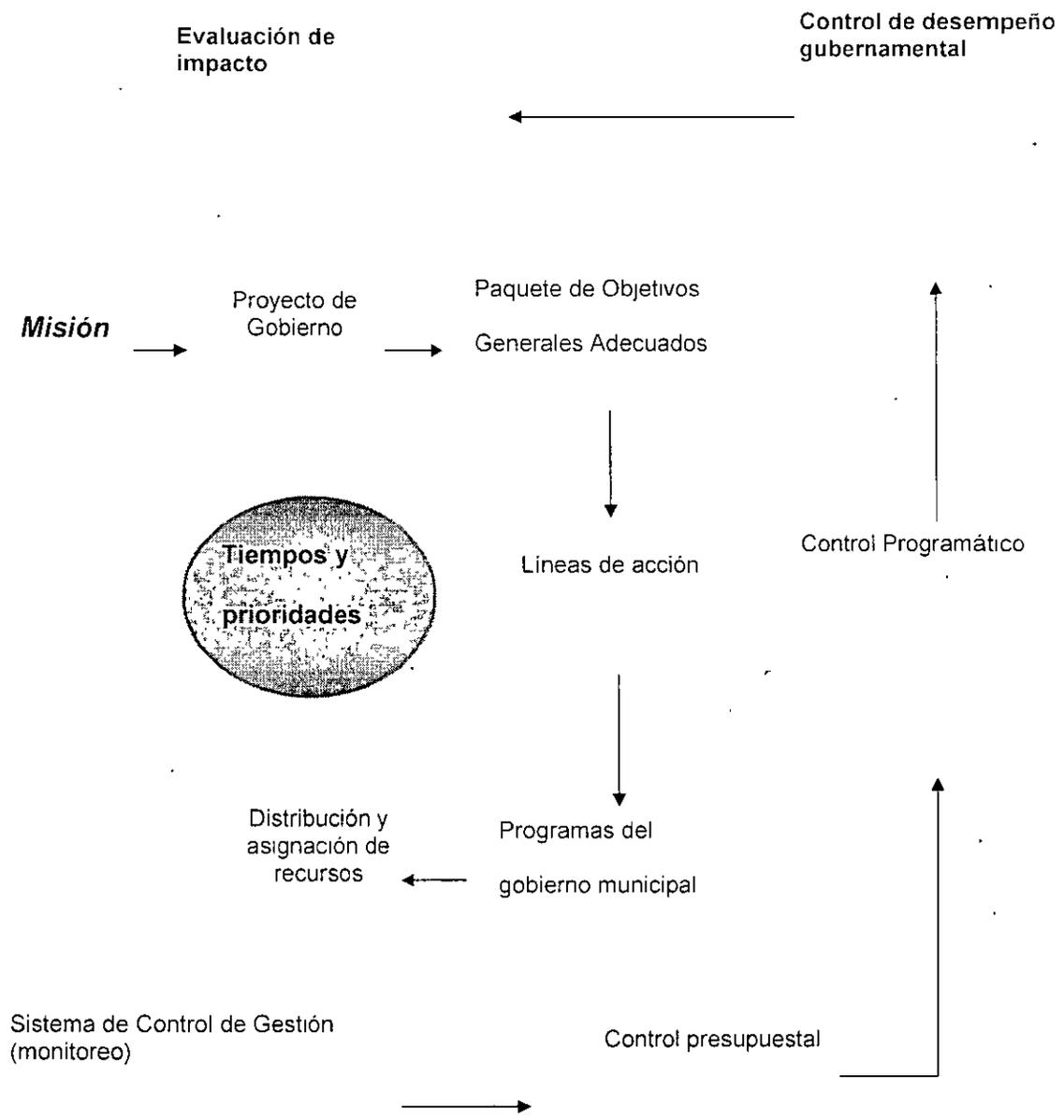
## 6.- ÉTICA Y NUEVO ROL DEL SERVIDOR PÚBLICO



*Nada grande se ha realizado en el mundo, sin pasión*

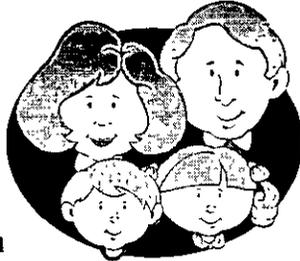
¿Qué es la ética?

Seguramente alguna vez has escuchado decir que el comportamiento de alguna persona no es ético o que alguien actuó o no con ética. ¿Qué quiere decir esto? A primera vista, parecería que una, conducta ética es buena y que una conducta no ética es mala. Ejemplo.



## CONCEPTOS

### MORAL



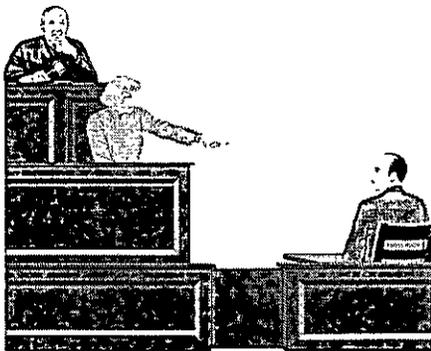
Es un conjunto de normas que evolucionan a través del tiempo, y se utilizan para orientar la conducta de los integrantes de una sociedad.

### ÉTICA

Es un conjunto de normas, principios y razones que un sujeto ha analizado y establecido como la línea directriz de su propia conducta.



### DEFINICIÓN DE ÉTICA:



*Aquella instancia desde la cual juzgamos y valoramos la forma como, "de derecho", se comporta el hombre y, hacia dónde debemos dirigir nuestra acción.*

## BIBLIOGRAFIA

"COMO RESOLVER LOS PRINCIPALES CONFLICTOS EN EL TRABAJO"  
Chalvin, D Ediciones Deusto, Bilbao 2002

"LA CARA HUMANA DE LA NEGOCIACIÓN"  
De Caro, J McGraw Hill Interamericana Bogota 2004

"REINGENIERÍA"  
Hammer, M. Editorial Norma, Bogota, 2005

"RELACIONES HUMANAS"  
Haro Leeb, L. Editorial Edicol México, 2004

"COMO ADMINISTRAR EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN"  
Hussey, D. E., Panorama México 2004



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

## CURSOS INSTITUCIONALES

# *DESARROLLO DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE GRUPOS*



Del 28 de Agosto al 01 de Septiembre de 2006

## APUNTES GENERALES

CI-150

Instructora: Lic. Julieta Pres  
Secretaría de Salud  
Agosto/Septiembre del 2006

**CURSO MODULAR  
LIDERAZGO  
Y  
DIRECCIÓN DE GRUPOS  
DE TRABAJO**

**INSTRUCTORES.**

**LIC. LUIS MANUEL RODRÍGUEZ JAIMES**

**LIC. JULIETA ISABEL MARTÍNEZ SERVÍN Y  
ASPURU**

## **EVALUACIÓN**

Para acreditar el Curso el participante deberá acudir al menos 80% de las sesiones y obtener un mínimo de 8.0 de calificación en las evaluaciones académicas.

<b>PARTICIPACIONES</b>	<b>20%</b>
<b>EJERCICIOS VIVENCIALES</b>	<b>40%</b>
<b>EVALUACIONES PARCIALES</b>	<b>10%</b>
<b>EJERCICIOS APLICACIÓN</b>	<b>DE 30%</b>

personal mostrando interés auténtico por el su bienestar. No premia a quienes hacen menos de lo esperado y cuida que se reconozca la tarea de los otros. Reconoce a sus enemigos con inteligencia significa que no espera la aprobación por parte de todos y no considera enemigos a todos sus oponentes. Sabe que las confrontaciones amistosas pueden ser productivas. No provoca enfrentamientos antagónicos y evita que sus amigos se conviertan en sus enemigos.

# **TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS**

## **Introducción**

Hablar de relaciones humanas es hablar de todo un proceso de conducta, actitudes, complejos, temores, fantasías, creencias, sentimientos, etc. Al ser nosotros servidores públicos en un organismo tan grande y tan complejo como lo es nuestra institución, es necesario y conveniente que tengamos conocimiento de todo aquello que incluyen las relaciones humanas, ya que somos el contacto entre la institución y el público, además de la relación constante que existe entre nuestros compañeros de trabajo.

## **Teoría de las relaciones humanas**

Desde el inicio de la vida, el ser humano establece relaciones humanas e interpersonales, a través de la expresión de sentimientos y valores que le permiten desarrollar su personalidad y reforzar la imagen que proyecta hacia las personas que le rodean y, sobre todo, hacia sí mismo.

Es por ello que para desarrollar la habilidad para relacionarse adecuadamente con los demás, se logra únicamente mediante la práctica cotidiana con principios y técnicas de interacción.

I. Chiavenato, afirma que: “no somos máquinas fotográficas, ni grabadoras; no captamos exactamente lo que está ahí afuera, respondemos constantemente a sugerencias que tienen sentido para nosotros”. Esto significa que vemos selectivamente lo que nos gusta y necesitamos para nuestra defensa o logro de nuestros propósitos, es decir, que no vemos lo exterior tal como es, ni de manera idéntica que los demás, sobre todo cuando se trata de percibir a otras personas, pues las consideramos por lo que significan para nosotros.

Además, se dice que los individuos organizan el mundo de acuerdo con conceptos o categorías; cada concepto se considera una dimensión a lo largo de la cual podemos ubicar los acontecimientos del mundo para comprenderlo. Cuánta conducta pasaría inadvertida por falta de esta dimensión.

La mayoría de las personas desarrollan su propio conjunto de conceptos para interpretar la conducta de los demás.

potencialidades innatas. En su más alto nivel, ese diseño de vida implica poseer una visión clara y coherente del mundo y de uno mismo.

El mayor desafío al que se ha enfrentado el ser humano, es el estudio de su propia naturaleza, debido a la complejidad del individuo y su adaptación, integración e interacción con el medio donde se desarrolla.

Elementos como la percepción, emoción, motivación, personalidad, valores y otros más, están directamente vinculados con su comportamiento humano en circunstancias específicas, y no es la excepción el campo laboral.

Numerosas investigaciones han permitido comprobar que la privación de afecto en edades tempranas interfiere con el desarrollo óptimo del individuo, afectando su aprendizaje y el establecimiento de pautas de comportamiento saludables en la sociedad en que vive, ya que esta convivencia sana lo inducirá a crear, más que a destruir y le permitirá satisfacer su necesidad de aprecio y autoestima. Así, tiene mayores habilidades para enfrentarse a la vida con sentimientos de confianza, competencia, pericia, suficiencia, autonomía y libertad.

## **LA EXPERIENCIA DE HAWTHORNE**

En 1924 la academia nacional de Ciencias de los Estados Unidos inicia algunos estudios para ver que relación que existe entre productividad e iluminación en cuanto a áreas de trabajo apoyando estos estudios en los clásicos Taylor y de Gilberth.

Por su parte en 1923 mayo dirige una investigación en una fabrica textil cercana a Filadelfia que tenia problemas en producción y rotación de personal, mayo introdujo un esquema de incentivos como descansos y deja a criterio de los obreros cuando las maquinas tendrían que parar contratar servicios medicas. Entre otros aquí la producción se incremento y la rotación del personal declino porque al contratar servicios médicos el elemento humano se sintió más protegido en cuanto a un accidente de trabajo y por ende trabajaba más a gusto y seguro de que contaba con los servicios de enfermería y dentro de su propio centro de trabajo, en síntesis le dieron y le descubrieron sus necesidades de seguridad e higiene que hoy en día debe decretarse en todo ente social a cualquier nivel y por ley con carácter de obligatoria.

## **LA EXPERIENCIA DE HAWTHORNE Y SUS CONCLUSIONES ENTRE 1927 Y 1932**

A mi modo de vista muy personal y como administrador se cometió error tras error y todo por experimentar.

satisfechas, como son la participación, influencia en las decisiones, compromiso con el grupo, etc., a fin de encaminarse en la realización de los objetivos institucionales.

Asimismo, los aspectos individuales deben salir a flote para que sean tomados en cuenta, precisarlos, negociarlos para que permitan la evolución del grupo mediante:

Para que un grupo evoluciones favorablemente, sus integrantes pueden adoptar una actitud positiva, de apoyo y, sobre todo, aprender a manejar los conflictos a fin de obtener beneficios de ellos en lugar de permitir la desintegración de las relaciones interpersonales.

## **Funciones básicas de la organización industrial**

El experimento de Hawthorne permitió el surgimiento de nueva literatura y nuevos conceptos acerca de administración. Roethlisberger y Dickson, dos de los más renombrados divulgadores de los resultados de la investigación, aclaran algunos conceptos representativos de la teoría de las relaciones humanas, y conciben la fábrica como un sistema social. Según ellos, la organización industrial tiene dos funciones principales: producir bienes o servicios (función económica que busca el equilibrio externo) y brindar satisfacciones a sus miembros (función social que persigue el equilibrio interno). La organización industrial debe buscar esas dos formas de equilibrio de modo simultáneo. Estos dos autores destacan que la organización de esa época, que sólo se preocupaba por lograr equilibrio económico y externo, está calcada por completo de la teoría clásica, y carece de madurez suficiente para conseguir la cooperación del personal, condición fundamental para alcanzar equilibrio interno.

La organización industrial está conformada por una organización técnica (instalaciones, máquinas, equipos, productos o servicios, materias primas, etc.) y una organización humana (organización social). La organización humana de la fábrica tiene como base los individuos, cada uno de los cuales evalúa el ambiente en que vive, las circunstancias que lo rodean, de acuerdo con vivencias anteriores, fruto de sus interacciones humanas durante la vida. No obstante, la organización humana de una fábrica es más que la simple suma de los individuos, debido a que la interacción diaria y constante de esos individuos en el trabajo origina un elemento común: la organización social de la fábrica.

Dentro de la fábrica, todo acontecimiento se vuelve objeto de un sistema de sentimientos, ideas, creencias y expectativas que convierte los hechos en símbolos que distinguen el comportamiento "bueno" o "malo" y el nivel social "superior" o "inferior". Cada hecho, actitud o decisión es objeto de un sistema de sentimientos de aprobación, rechazo, neutralidad o resistencia. Hechos, actitudes

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridad centralizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación plena de la autoridad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líneas claras de la autoridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía del trabajador.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización y competencia técnica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza y apertura.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acentuada división del trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza en reglas y reglamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza en las personas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clara separación entre línea y <i>staff</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica grupal e interpersonal</li> </ul>

## IMPLICACIONES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Con la llegada de la teoría de las relaciones humanas surge un nuevo lenguaje dominante al repertorio administrativo esta enfocado hacia la motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupos, etc. Los trabajadores se sienten independientes no les gusta ser dirigidos ni acatar ordenes desconocen en su mayoría un reglamento interior de trabajo dejan de ser subordinados, los ingenieros empiezan a invadir terrenos propios de los administradores no hay una buena organización en cuanto a la división de trabajo los trabajadores desconocen en su totalidad la descripción del puesto y las funciones del mismo hacen como que trabajan son deshonestos para con la empresa y con ellos mismos realizan funciones que no son las suyas ni mucho menos las funciones del puesto que ocupan, hay mucha indiferencia para con la empresa por parte de ellos se creen indispensables y autosuficientes, toman el trabajo como su centro de reunión para con los del grupo o amigos(as) viven totalmente cobijados bajo las cláusulas de la teoría X abandonan sus áreas de trabajo con mucha facilidad hacen lo posible por huir del trabajo se quitan el tiempo uno a otro y no cumplen con su jornada de trabajo y por ende con sus tareas, son muy conflictivos inventan enfermedades o accidentes de trabajo que solo ellos se creen siempre tratan de engañar al médico o a la autoridad con el fin de lograr una incapacidad. En fin todo logro y evolución social los ha hecho cada día más flojos la tecnología de punta no la saben utilizar.

<p><b>Conceptos Básicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crear estructuras para cada elemento del trabajo a realizar eliminando el empirismo.</li> <li>▪ Selección, desarrollo y entrenamiento del personal bajo la responsabilidad de la organización.</li> <li>▪ La dirección aseguraría las condiciones para el trabajo.</li> <li>▪ División del trabajo en lo administrativo y la operación en partes iguales.</li> <li>▪ Estandarización y arreglo eficiente de las herramientas y el equipo.</li> <li>▪ Asignar las actividades de planeación a un área específica.</li> <li>▪ Establecimiento de un plan de salarios de incentivos basados en el sistema a destajo.</li> <li>▪ Creación de un escalafón.</li> <li>▪ Unidad de mando</li> </ul>	<p><b>Conceptos Básicos</b></p> <p>Las necesidades y deseos son interno y únicos de cada personas; ello obliga</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Al análisis y reconocimiento de las necesidades, motivos o deseos de las personas en todos los ámbitos de su vida, incluyendo el trabajo.</li> <li>▪ Las relaciones de las necesidades del personal de una organización deberán estar estrechamente ligados a los tipos de incentivos y políticas que las instituciones determinan para el desarrollo de capital humano.</li> <li>▪ Generar factores motivadores, para la realización del personal y establecer condiciones laborales que den seguridad, prestaciones, relaciones interpersonales y que el trabajo permita el equilibrio entre la vida laboral y la personal.</li> </ul>	<p>necesidad.</p> <p><b>Conceptos Básicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El valor de la recompensa se relaciona con esfuerzo requerido.</li> <li>▪ El esfuerzo se relaciona con las habilidades necesarias y la percepción que se tienen sobre el desempeño.</li> <li>▪ El desempeño l logro se relaciona con las recompensas intrínsecas y extrínsecas.</li> <li>▪ El final del proceso se obtiene la satisfacción</li> <li>▪ El proceso de evaluación recae en gran medida por quién dirige o supervisa el proceso..</li> </ul>
---	--	---

Cada nivel tiene un avance diferente en cada individuo ya que está en función del desarrollo y superación que se va teniendo en cada una de las necesidades, intentando siempre llegar a la cima.

## **La motivación y su aplicación en las organizaciones**

Uno de los grandes desafíos de las organizaciones y particularmente de las instituciones gubernamentales es motivar al personal. Tarea que compete a los mandos medios y superiores responsables de la coordinación de grupos de trabajo.

La motivación la debemos reconocerla como un ciclo que se inicia como el deseo de dedicar altos niveles de esfuerzos para conseguir determinados objetivos organizacionales, condicionados por la capacidad de satisfacer objetivos individuales. La motivación depende de la dirección, (**objetivos**) fuerza de intensidad del comportamiento implica el (**esfuerzo**), la duración y persistencia, la (**necesidad**) que se considera una carencia de las personas.

La motivación de los servidores públicos para cumplir con calidad sus funciones y desempeñarse con una actitud de servicio, es de responsabilidad fundamental de quienes los dirigen, bajo el principio del bien común para resolver las necesidades de la ciudadanía.

## **Motivaciones e incentivos**

Las motivaciones son las causas internas que sostienen, dirigen y promueven la conducta. En lenguaje coloquial se habla de motivaciones como deseos, necesidades, propósitos e impulsos. Estos términos reflejan de algún modo, la fuerza o energía que impulsa a actuar a una persona.

Las condiciones internas del ser humano influyen también en sus respuestas a los externos. Por ejemplo, si nos invitan a ver una película y nos encontramos cansados, sin duda que rechazaremos la invitación. Las motivaciones no solo influyen sobre la conducta en situaciones determinadas, sino también intervienen en el modo de captar o percibir las situaciones.

Las motivaciones están determinadas por ciertas reacciones químicas y corporales,, tales como el hambre, y sociales como el aprendizaje, con el afán del éxito. La combinación de factores preparan al organismo a responder a las circunstancias externas, como ocurre cuando sentimos apetito u olemos un alimento que estimula otros sentidos.

### **IMPULSOS**

- ✓ Sexual
- ✓ Comer

## **Importancia del líder en la Motivación:**

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

1. Hacer interesante el trabajo: El líder debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.
2. Relacionar las recompensas con el rendimiento: Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.
3. Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo mas importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.
4. Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que

necesario motivarlos a trabajar mediante incentivos económicos que recompensen a quienes cumplan mejor con las metas de trabajo encomendadas y castiguen a quienes no cumplan, mediante una serie de sanciones también económicas. Esto lo tenemos que revertir a que tenga una mayor acción voluntad y que sus necesidades no solo sean un deseo sino que entren en el terreno de la decisión real de hacerlo.

Voluntad decisiva que no hagan solamente lo indispensable porque solo se le va a dar lo indispensable para la vida y sus necesidades difícilmente las va a satisfacer por hacer solo lo indispensable para cobrar un sueldo ya que en la vida es más importante la actitud que la aptitud porque puede tener muchos estudios como una Maestría o un Doctorado pero esto no les va a dar el éxito puede tener muchos conocimientos pero lo importante es como aplica esos conocimientos en la vida cotidiana y esta es una tarea titánica que nos toca revertir a los administradores en empresas, profesionales modernos de hoy de frente al siglo XXI.

La motivación, en sentido psicológico, es la tensión persistente que origina en el individuo alguna forma de comportamiento dirigido a la satisfacción de una o más necesidades. De allí surge el concepto de ciclo motivacional.

#### d) FRUSTRACIÓN Y COMPENSACIÓN

*Definición* Es el estado psíquico en que se encuentra una persona por verse privado de la satisfacción de sus necesidades o impulsos. La frustración puede originar ciertas reacciones generalizadas:

- Alteración del comportamiento.
- Agresividad.
- Reacciones emocionales.
- Alineación y apatía.

Hay un caso especial de frustración:

**BOVARISMO** Estado de insatisfacción general por que se piensa que eres mas de los que eres y creen que la vida les debe tratar mejor.

#### **-Causas:**

. *Obstáculos* Es todo aquello que se interpone entre una persona y la satisfacción de los impulsos. Pueden ser físicos, sociales ( normas, leyes...), morales, etc.

- *Deficiencias* Limitaciones, carencias, físicas, corporales o psíquicas.
- *Conflictos* querer dos o más cosas que son incompatibles.

para ejecutarse sin demoras. La eficacia de la respuesta adaptativa ante el peligro exige el desencadenamiento de estos mecanismos con prontitud, para anticiparse al daño potencial antes de que éste llegue a incidir sobre el organismo.

Por otro lado, para que la multiplicidad de información no sature y produzca un colapso en la limitada memoria activa u operativa del sistema cognitivo, éste tiene que poner en funcionamiento recursos auxiliares. En relación con el procesamiento de información indicadora de peligro, dicha función resulta especialmente importante. La razón es, precisamente, que la priorización en el procesamiento de este tipo de información, dado su alto valor adaptativo, al indicar una situación de emergencia, puede interferir con el procesamiento de información concurrente neutra o no indicadora de peligro (v.g., cuando tratamos de responder a las preguntas de un examen mientras pensamos en las consecuencias aversivas de un posible fracaso en la prueba). Así, a las altas demandas de procesamiento en condiciones normales, en condiciones de amenaza se añade información prioritaria con un alto poder de absorción de recursos, debido al carácter emocional de dicha información. Esto constituye una situación especial de sobrecarga en el sistema cognitivo. Para que el procesamiento de información concurrente no se deteriore, el sistema cognitivo debe utilizar recursos compensatorios propios y, además, movilizar recursos de otros sistemas, como el conductual.

De este modo, el sistema cognitivo contribuiría activamente a la adaptación a través de dos procesos. Primero, mediante la priorización del procesamiento de información externa y de la recuperación de información almacenada relevante a beneficios y peligros. Esto facilitaría la percepción de las demandas del entorno en relación con las propias necesidades, metas y recursos. Segundo, mediante la movilización de recursos compensatorios cognitivos y conductuales. Esto serviría no sólo para evitar la sobrecarga o interferencia interna en el propio sistema, sino también para dirigir la acción externa en el afrontamiento de las demandas. La propuesta integradora que hacemos en el presente artículo atribuye a la ansiedad una influencia significativa en la ejecución de tales procesos cognitivos, como parte de su función dentro del sistema defensivo.

Las actitudes sociales están compuestas por variables interrecurrentes, compuestas por tres elementos a saber:

1. El componente cognoscitivo.
2. El componente afectivo.
3. El componente relativo a la conducta.

Cambios en el componente cognoscitivo: para que exista una actitud hacia un objeto determinado es necesario que exista también alguna representación cognoscitiva de dicho objeto. Las creencias y demás componentes cognoscitivas (el conocimiento, la manera de encarar al objeto, etc.) relativos al objeto de una actitud, constituyen el componente cognoscitivo de la actitud.

Grupo secundario: las relaciones entre sus miembros son relativamente interdependientes y formalizada. Aquí se incluyen todos aquellos grupos que no son primarios, tales como las agrupaciones políticas, las asociaciones de ayuda, comisiones vecinales, etc.

En estos grupos el individuo no se interesa por los demás en cuanto a las personas sino cómo funcionarios que desempeñan un rol. Al contrario de los grupos primarios, el control que se aplica es formal es decir hay reglamentaciones que establecen normas y sanciones.

Según la inclusión o no de los individuos en los grupos

Grupo de pertenencia: es el grupo al que pertenece el individuo o del cual forma parte. El grupo ejerce sobre sus miembros una presión a fin de que tengan comportamientos ajustados a sus normas.

Grupo de referencia: es el grupo al cual tiende a pertenecer el individuo. Es el grupo al cual aspiramos y constituye un ideal para nosotros. Tomamos su comportamiento como nuestra norma de conducta, como nivel de aspiración y de autoapreciación.

Banda o pandilla: es un grupo pequeño de pares o personas que se reúnen por intereses comunes y que presenta poca estructura. Dentro de la banda o pandilla se da un abanico de posibilidades que van desde la barra de amigos a la patota, de acuerdo a las normas que comparten y a la dinámica que muestren.

Agrupamiento: conjunto de personas reunidos en función de determinados objetivos de relativa permanencia. Ej. Asociación cooperadora, comisiones vecinales, etc.

Muchedumbre o masa: es un grupo numeroso con muy poca estructuración y poca definición de roles, que no tiene clara conciencia de sus metas y que se reúne detrás de un objetivo en un momento dado y luego desaparece. Es a esa masa a la que se dirigen permanentemente los medios y la publicidad, intentando volcar su apatía en acción o consumo.

Es interesante considerar el comportamiento de un individuo como parte de la masa. Una de las características de los seres humanos que la conforman es que sus capacidades se tienden a nivelar para abajo. Por Ejemplo: una persona con buen nivel de instrucción y capacidades para pensar, se iguala a otra en una reacción muy primitiva agresiva durante una manifestación o bien cuando recibe un mensaje a través de los medios que apuntan a tocar sus sentimientos de manera muy directa.

comunicación, existe un prejuizgamiento. Sentimiento de simpatía o antipatía sobre los otros.

### Roles en el grupo operativo

Los roles son los modelos de conducta relativa a cierta posición del individuo en una red de interacción ligada a expectativas propias y de los otros.

Cuando un grupo se pone en funcionamiento van a aparecer una serie de roles con relación a la tarea.

### Clasificación de roles:

1. El Portavoz: es el que denuncia la situación del grupo. Es el vocero del grupo. Es el integrante que se desempeña como vehículo de lo emergente, es la persona que pesca y denuncia una situación.
2. El Líder: se subdividen en tipo formal e informal. El formal, es una persona que ha sido seleccionada por un cuerpo externo y que tiene capacidad reconocida dentro de su esfera de competencia. Informal, es el individuo que mejor interpreta las necesidades o creencias del grupo.
3. Líder autoritario, da ordenes directas o indirectamente. Las ordenes consisten a veces en interrumpir un deseo expresado por algún miembro del grupo sustituyéndolo por su propio deseo. Hace críticas que no son objetivas. Producen mientras esta el líder.
4. Líder democrático, hacen sugerencias que sirven de guía, informa o acrecienta el conocimiento, estimula el autocriterio del grupo y la autodirección. Clima de confianza mutua. Es capaz de delegar responsabilidades y decisiones.
5. Líder demagógico, tiene la apariencia de un líder democrático, pero esconde un líder autoritario.
6. Líder pasivo, (laissez faire) deja es aquel que surge en momentos de crisis del grupo, se hace cargo solamente, puede llevar al grupo a la desintegración. Producen poco.
7. Líder paternalista, es necesario en grupos que se inician, los guía, acompaña, ayuda. Los integrantes no logran interdependencia. Cuando no esta no funcionan.
8. Chivo, es la contracara del líder. Es el que se le hace cargo de todo lo negativo (chivo expiatorio)
9. Saboteador, es el depositario de la resistencia al cambio.
10. El pensador teórico, es el que pone ideas, cuando el grupo no funciona. Se transforma en el ladrón del grupo porque roba ideas de los otros.
11. El organizador, es el que pone paréntesis y determina las formas y tiempos en el grupo.
12. El aglutinador, es el que centra las cuestiones afectivas del grupo.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán.

## CONCEPTOS SOBRE LIDERAZGO

### Principios de liderazgo

El liderazgo está considerado como un enfoque que se esquematiza a continuación:

- ✓ Un colaborador o un grupo inmaduro para la relación entre otros y para la tarea, implica que el dirigente tenga alta preocupación por ambos aspectos, por lo que deberá asumir un rol más directivo.
- ✓ Un colaborador o un grupo maduro para la relación entre otros, pero inmaduro para la tarea, requiere que el líder se preocupe más por el resultado de la tarea y menos por las relaciones; de las que se ocupará el propio grupo.
- ✓ Un grupo maduro para la tarea pero inmaduro en las relaciones, requerirá que su líder tenga más preocupación por mantener las relaciones apropiadas y menor preocupación para dar indicaciones sobre la tarea, pues el grupo ya la sacó adelante.
- ✓ Un colaborador o grupo que es maduro para el cumplimiento de la tarea y para las relaciones interpersonales, permitirá que el dirigente tenga menor preocupación por ambos aspectos, dado que el grupo/colaborador es capaz de manejarlos con autonomía, lo que favorece el cumplimiento y alcance de los objetivos de meta.

El análisis de las **Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas** y su estudio concienzudo, permitirá que el equipo identifique la tarea y sepa qué es lo que se espera de cada uno de los integrantes.

Aspectos	Liderazgo autocrático	Liderazgo liberal	Liderazgo democrático
<b>Toma de decisiones</b>	Sólo el líder decide y fija las directrices, sin ninguna participación del grupo.	Total libertad del grupo para tomar decisiones; mínima intervención del líder.	Las directrices son debatidas y decididas por el grupo, que es estimulado y orientado por el líder.
<b>Programación de los trabajos</b>	El líder da órdenes y toma medidas para ejecutar las tareas sin explicarlas al grupo.	Participación limitada del líder. La información y la orientación se dan si son solicitadas por el grupo.	El líder aconseja y orienta para que el grupo trace objetivos y acciones. Las tareas ganan perspectivas con los debates.
<b>División del trabajo</b>	El líder determina la tarea a cada uno, y cuál es su compañero de trabajo.	El grupo elige la división de las tareas y los colegas. Ninguna participación del líder.	El grupo decide sobre la división de las tareas, y cada miembro tiene libertad para escoger los colegas.
<b>Comportamiento del líder</b>	El líder es dominador y personal en los elogios y en las críticas al grupo.	El líder asume el papel de miembro del grupo y actúa sólo cuando es solicitado.	El líder es objetivo y se limita a los hechos en los elogios y las críticas. Trabaja como orientador del equipo.

3.

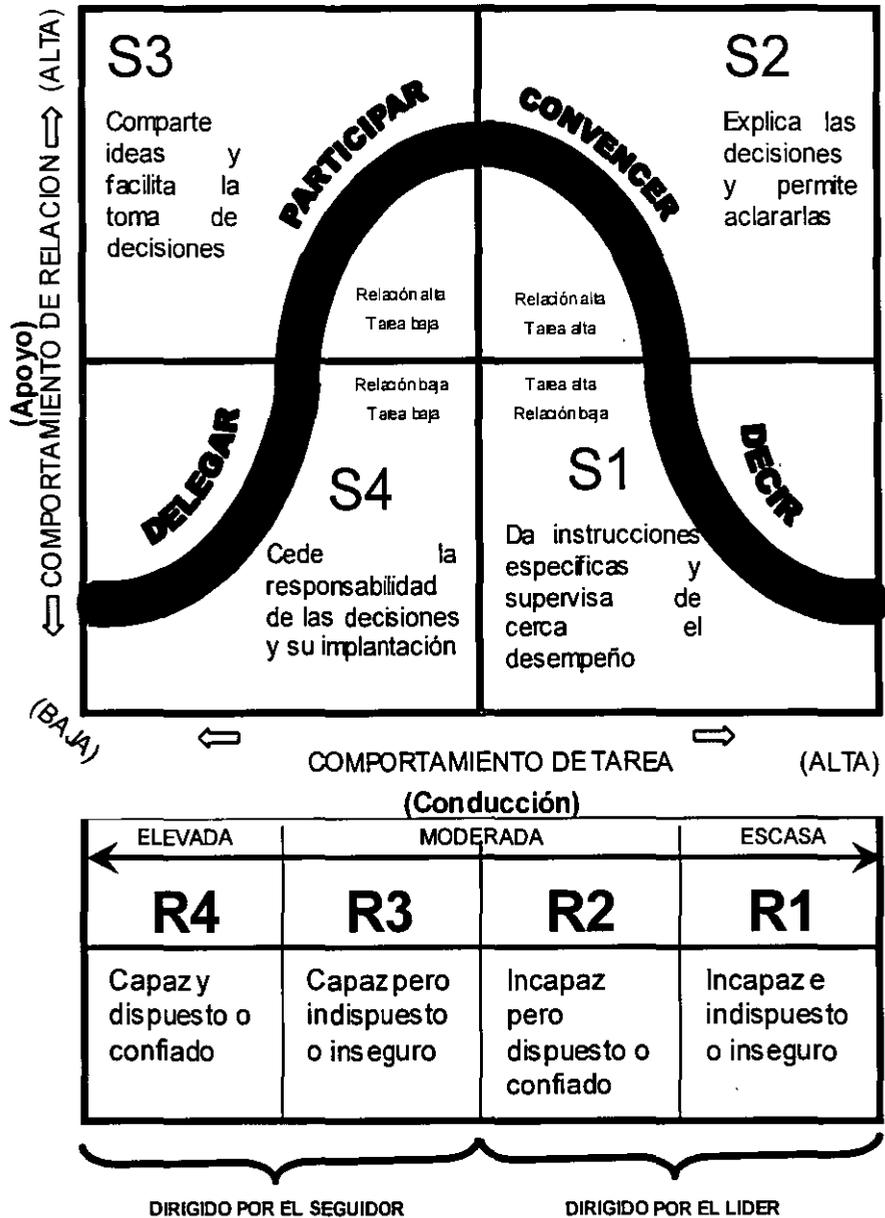
A continuación se presentan dos teorías relacionadas con los estilos de liderazgo una que se orienta hacia las personas y el otro que habla del liderazgo situacional.

### **Liderazgo orientado hacia las personas**

Los resultados de las investigaciones han demostrado que en las organizaciones con baja eficiencia, el liderazgo está centrado en la tarea y no en las personas, lo cual tiene como consecuencia que las personas estén a disgusto, generando actitudes negativas hacia su trabajo y conflicto con sus superiores. Por ello la alternativa al dirigir a los grupos de trabajo debe preocuparse por los aspectos humanos de los subordinados; el propósito fundamental es desarrollar y mantener una actitud de trabajo en equipo en donde las decisiones se tomen de manera compartida. Centra el liderazgo en el cumplimiento de las metas y los objetivos sin bajar el nivel de desempeño del personal.

## Liderazgo situacional

Implica capacitar en el aula y ejecutar simulacros en operación para comprender la importancia u la forma de conducir efectivamente a un grupo de trabajo, de acuerdo a las características personales de cada uno de sus miembros.



## **PERFILES DE PREPARACION**

### **R1**

No realiza la tarea a nivel aceptable

Lo intimida la tarea

No tiene claras las direcciones

Vacila

No termina las tareas

Hace preguntas acerca de las tareas

Evita la tarea o pasa el paquete

Está a la defensiva e incómodo

### **R2**

Ansioso o excitado

Interesado y sensible

Demuestra una capacidad moderada

Receptivo a la información

Atento

Entusiasta

Nueva tarea sin experiencia

# FUNCIÓN DEL LÍDER

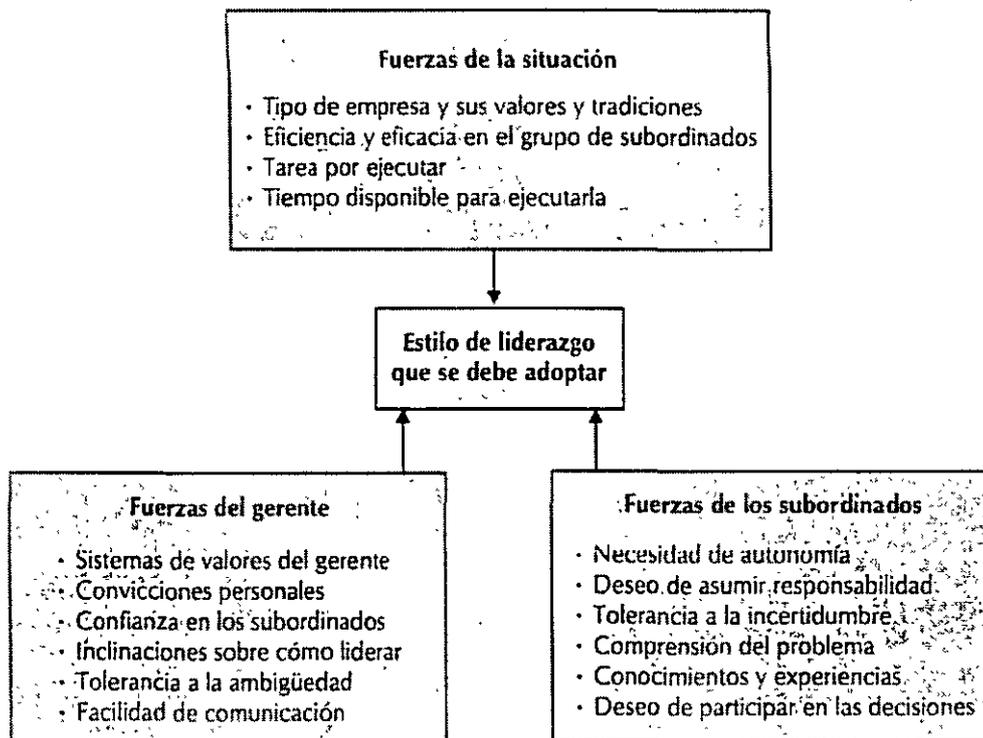
## Concepto de Liderazgo

Se considera al liderazgo como una acción humana y que se desarrolla en todas las formas de organización social, incluyendo las laborales. El liderazgo se da en todos los niveles de la organización, se le define como **una influencia interpersonal** ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para el logro de **los fines y objetivos planteados por un grupo**.

Otro elemento importante que debemos considerar cuando hablamos de liderazgo es la **comunicación y la motivación** del personal subordinado

Para ejercer un tipo de liderazgo no solo influye la personalidad del a gente, también el tipo de organización determina y caracteriza el estilo de dirección para ello hay que considerar las siguientes fuerzas que prevalezcan a nivel estructural

## Fuerzas que condicionan los tipos de liderazgo



## **CLASES DE MOTIVACIÓN: EL PALO Y LA ZANAHORIA**

Las personas que han practicado el ejercicio del "mando" o de la "dirección de personas", siempre han sabido "cómo" hacerlo: por las buenas dando zanahorias o por las malas a través del palo.

Cuando queremos que un burro trabaje, y perdone la comparación, se le ofrece el estímulo de una zanahoria que muchas veces no llega a alcanzarla o lo hace al finalizar la jornada. Si el burro, por ejemplo, ha podido comer varias zanahorias dejará de trabajar porque su estómago estará lleno y no necesitará trabajar para comer. ¿Qué procedimiento podríamos emplear en esta situación para que el burro continúe trabajando?

Está claro, verdad que sí, el palo.

Pues lo mismo pasa en el ámbito de la motivación. Si queremos mover a las personas y lograr que estas actúen en un determinado sentido, debemos saber utilizar sabiamente tanto el palo como la zanahoria.

Las motivaciones relacionadas con el incentivo - zanahoria o el castigo - palo se hallan dentro del grupo de las que podríamos llamar motivaciones externas, o sea motivaciones que están en el exterior del sujeto y que son ajenas a él, por contraposición de las motivaciones internas que se caracterizan porque surgen del propio individuo. Son las diferentes clases de motivación.

### **LA MOTIVACIÓN EXTERNA**

Las motivaciones externas están basadas tanto en la aplicación de recompensas (premios) tales como el salario, las promociones, el reconocimiento, la seguridad, la formación,... como de penalizaciones (castigos) tales como la sanción, el despido, la amonestación pública, el expediente, el traslado,...

El problema de motivar a las personas a través de los premios o castigos, es que tanto las recompensas como las penalizaciones tienen un límite. No pueden aplicarse sucesivos premios extraordinarios, ni subir de forma constante los salarios cada vez que el trabajador realice una tarea de forma "recompensable", como tampoco es posible penalizar constantemente cualquier tipo de falta cometida en su trabajo, ya que esta actitud generará probablemente un resentimiento que se traducirá en ausencia laboral, pereza, quejas y críticas; olvido de detalles importantes, falta de puntualidad, enfrentamientos personales, lucha sindical, etc., con el agravante de que la motivación por amenazas crea un círculo vicioso pues ante dicha actitud se aplicarán mayores sanciones que producirán nuevos y mayores resentimientos,...

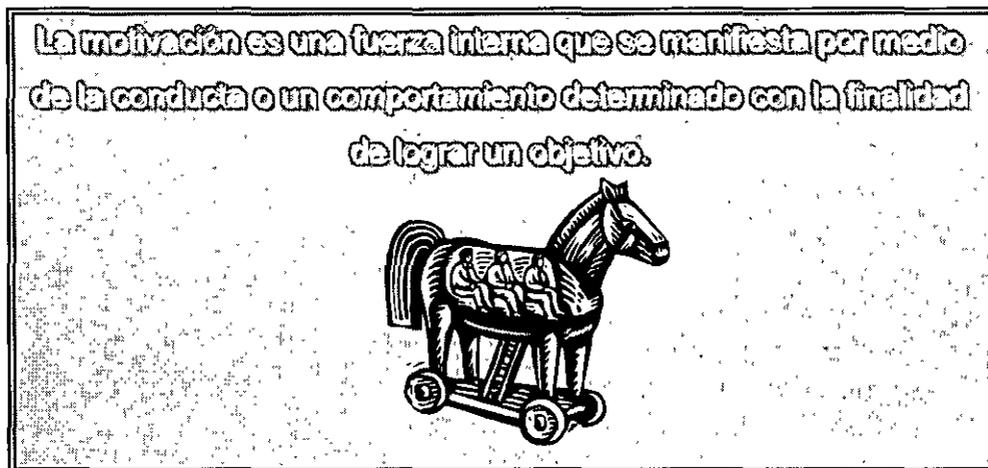
Volviendo al ejemplo del burro, el exceso de zanahorias lleva a que éste no trabaje más, y la abundancia de palos puede llevarle también a que se acostumbre a los mismos y tampoco trabaje. Tanto el palo como la zanahoria son dos herramientas útiles y necesarias que deben saberse utilizar con sabiduría.

La mejor política de personal que puede desarrollar una empresa es tratar de potenciar el marco adecuado para el desarrollo de la motivación interna y utilizar la motivación externa de forma ocasional y excepcional.

## LA INFRAESTRUCTURA DE LA MOTIVACIÓN

Las fuerzas que mueven a las personas a actuar en un determinado sentido son dos principalmente:

- El interés por conseguir algo o el miedo a perder o



Tratar de evitar que se produzca algo.

Tal como hemos señalado en el momento de definirla:

De ahí que podamos señalar que en el esquema de la infraestructura de la motivación se vislumbran tres elementos:

- a) la necesidad,
- b) la conducta
- c) y el objetivo.

Cuando el sujeto desarrolla una determinada conducta y logra el objetivo perseguido decimos que es una persona satisfecha, y por el contrario, cuando no lo logra decimos que es una persona frustrada. Visto el esquema que configura la infraestructura de la motivación vamos a profundizar a continuación en cada uno de los elementos que la componen.

### **La necesidad**

La necesidad es el punto de partida. El origen de toda motivación es la necesidad de algo, sin necesidades es casi imposible mover y motivar a las personas.

Si algo caracteriza al ser humano de hoy y de siempre es que tiene carencias, tiene necesidades muy diversas que pretende cubrir y se esfuerza por satisfacerlas. Cuando logra satisfacer una de ellas, aparecen enseguida otras que cobran nueva fuerza, sin que este proceso tenga fin. A lo más, sólo se puede aminorar sus efectos.



De ahí que si observamos a los individuos podemos detectar cuáles son sus deseos básicos y si estos son fuertes o débiles.

Si la motivación o el deseo es fuerte, la conducta o el comportamiento que desarrollará el individuo para alcanzar su objetivo será también "fuerte", proporcional al deseo que se tenga, y viceversa, si la motivación es débil la conducta a desarrollar también lo será.

Igualmente, las necesidades pueden ser conscientes, o sea claramente percibidas, como es el caso de la sed, el querer tener un coche o una vivienda, el tener un título

académico, etc., o inconscientes de forma que no son percibidas nítidamente por el sujeto como son el deseo de reconocimiento, el sentimiento de pertenencia, las ganas de progresar, etc.

Y finalmente, tenemos que las necesidades también se pueden manifestar de forma individual o colectiva junto a otras personas que comparten los mismos deseos.

Conocer por tanto el intrincado mundo de los deseos básicos o motivos que, en cada momento "mueve" a cada persona, es una delicada misión que corresponde atender a todo directivo con respecto a sus colaboradores.

### ***La conducta***

La conducta es la expresión de la consecución o no de las necesidades o deseos básicos de una persona, es la manifestación externa de lo que un sujeto está dispuesto a realizar para lograr un determinado objetivo.

Todas las personas realizamos actos con la finalidad de satisfacer los deseos básicos y tendencias, para lo cual, desarrollamos determinadas actividades o conductas.

Y toda conducta va siempre encaminada a la satisfacción de una o varias necesidades individuales.

Por ello, si conocemos cuáles son las necesidades de nuestros colaboradores, podremos motivarles siempre y cuando dispongamos de los medios necesarios.

#### **El objetivo**

Es el fin a lograr, la finalidad última que mueve a actuar.

Los objetivos pueden ser múltiples y diversos. Así, tenemos objetivos positivos como son el ganar más dinero, el tener una mayor formación, etc., objetivos

De ahí que si queremos motivar a nuestros colaboradores y tenerlos satisfechos el camino apropiado es a través del fomento de los factores motivadores manteniendo el nivel de las expectativas esperadas de los factores "higiénicos".

### ***La Frustración***

Por frustración se entiende a la tensión psicológica producida por un obstáculo o barrera que impide la consecución de un objetivo.

No siempre se puede lograr el objetivo deseado. Cuando ello ocurre se produce una frustración cuya intensidad varía en función del valor que para nosotros tenga la necesidad.

De ahí que una frustración continuada puede llevar a una persona al fracaso psicológico.

Cuando una persona no logra alcanzar un objetivo, cuando queda frustrada por una necesidad no cubierta, las reacciones que pueden producirse varían notablemente en función del sujeto afectado.

Así, hay personas que se comportan agresivamente proyectando su descarga emocional contra otra persona; otros lo hacen depresivamente dirigiendo todas las culpabilidades hacia sí mismos; otros tienen un comportamiento de huida o retirada abandonando el campo en el que han experimentado la frustración tanto física, como psicológicamente; otros trasladan su objetivo a otra perspectiva a la cual se dedican con toda su energía que les compense de su incapacidad real o imaginaria, y finalmente, tenemos a quienes racionalizan que es el modo más sensato de actuar ante la frustración, o sea, analizar las causas del fracaso y tratar de lograrlo en una nueva ocasión en una nueva ocasión.

### **Motivación por deficiencia y por desarrollo**

En la actualidad la mayoría de las personas se desenvuelven en un campo de trabajo, que implica relacionarse con más personas, en instituciones u organizaciones de cualquier magnitud.

El contexto de nuestro trabajo es el equipo, es decir, la arena de rejuego de muchos y muy heterogéneos elementos humanos, por ende, el campo de las fuerzas psicológicas es muy complejo.

La motivación en semejante contexto, se requiere no sólo hacia la tarea y el medio físico, sino también hacia la colaboración con los colegas.

La motivación de un equipo es algo más que la suma de las motivaciones de cada uno de sus miembros. Supone, más que una yuxtaposición de varios YO, la existencia de un **NOSOTROS**.

## TIPOS DE CONFLICTO

- **Atracción-atracción.** Cuando ambas soluciones resultan agradables.
- **Atracción-evasión.** Cuando una solución conviene y otra no.
- **Evasión-evasión.** Cuando ninguna opción resulta grata.

## ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DEL CONFLICTO.

- **Afrontar o evadir.** Cuando se resta importancia al conflicto
- **De fusión o enfrentamiento.** Antes de dialogar se recupera la calma
- **Confrontación.** Se aborda el conflicto en el momento que surge, cara a cara

## MÉTODOS PARA LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO

- **Ganar-perder.** En donde cada parte pretende la victoria
- **Peder-perder.** Ninguna de las partes realiza lo que quiere.
- **Ganar-ganar.** Todos ganan. Búsqueda de soluciones; no de culpables. Negociación, acuerdo inteligente y eficiente sin dañar las relaciones entre las partes.

## CONDUCTAS FAVORABLES ANTE EL CONFLICTO

- ⚡ Aceptar la condición humana, en donde el conflicto se presenta en toda relación interpersonal; apreciarlo como forjador del carácter, estímulo para el desarrollo personal, promotor de cambio y progreso y, cuando el conflicto sea negativo, aprender a convivir con él.
- ⚡ Enfrentar el conflicto más que evitarlo
- ⚡ Cultivar el gusto de vivir, trabajar, relacionarse, luchar y vencer las dificultades.
- ⚡ Evitar atribuir los conflictos a la mala voluntad de la gente; aceptar a las personas con sus ideas diferentes, y no convertirlos en algo personal.
- ⚡ Aprender a dialogar y para ello, cultivar la empatía; esto es, entender al otro antes de defenderse de él.
- ⚡ Distinguir entre discusión y polémica; discusión es sacudir una cosa para aparecer tal cual, en tanto que polémica significa enemistad y batalla.
- ⚡ Fomentar en sí mismo y en el equipo de trabajo la actitud mental y emotiva de "ganar-ganar"
- ⚡ Combinar tolerancia y asertividad para transmitir firmeza, seguridad y fuerza constructiva que da solidez a cualquier negociación.
- ⚡ Encauzar la agresividad, evitando los extremos: **reprimir o explotar.** Buscar el desahogo expresando los propios sentimientos o canalizándolos adecuadamente; de lo contrario, se está expuesto al rencor.

De este modo las dos palabras se prestan para designar diversos grados de organización; el equipo es bastante organizado, un equipo de fútbol implica un número fijo de miembros, con funciones bien determinadas y con tareas claras y definidas.

El grupo, por el contrario puede tener una textura más holgada, con cualquier número de integrantes, y sin una cohesión bien delimitada.

### **Propuestas y concreción de proyecto para equipos de trabajo**

Una vez vista lo que es la motivación, su infraestructura, la relación con el dinero, la desmotivación y sus causas, vamos a entrar en la parte esencial, ¿cómo motivar a los colaboradores?

La respuesta es clara: satisfaciendo los diferentes tipos de necesidades que tienen nuestros colaboradores. ¿Verdad que es sencillo?

No, no lo es.

Para motivar a los colaboradores es un requisito previo conocerles en profundidad, saber qué es lo que demandan con mayor intensidad, qué precisan, qué les puede "mover" para actuar en un determinado sentido.

El conocimiento de los colaboradores nos permitirá realizar una motivación "a la medida" de cada uno. No caigamos nunca en el error de pensar que a todos motiva lo mismo (¿qué sería del azul, si a todos nos gustase el amarillo?), ni tampoco que lo que nos motiva a nosotros lo hace a los colaboradores. No demos café con leche para todos porque es como nos gusta a nosotros. Habrá algunos que sí quieren café con leche, pero también habrá personas que les gusta el café cortado, o solo, o doble, o con hielo, o capuchino, y algunos prefieren un t porque no les gusta el café... Pues igual ocurre con la motivación.

Una vez que se conoce lo que quieren los colaboradores todo directivo debe tratar de satisfacer las "necesidades del trabajo en sí mismo, es básico y fundamental".

El tener un trabajo atractivo profesionalmente, el recibir una justa y adecuada compensación por el trabajo realizado, el tener unos objetivos y unas tareas estimulantes, el desarrollar unas actividades variadas y no rutinarias, el poder aplicar la creatividad producida, el tener una implicación total en el trabajo y el estimular la participación en proyectos con cierta dificultad, son aspectos "claves" en la motivación de cualquier trabajador y constituyen la base que le permite afrontar cada jornada laboral con entusiasmo y satisfacción.

El desarrollar un trabajo interesante y gratificante es la materia prima esencial de la motivación de un trabajador. Por el contrario, si una persona tiene que realizar un trabajo que no le agrada, por mucho que se le pague, lo realizará con insatisfacción. La retribución elevada hará que no deje el trabajo y se mantenga en la empresa, pero ello no cambiará su actitud, ni su motivación hacia el mismo.

Cubiertas las necesidades propias del trabajo, el directivo que quiera motivar a los

# MODULO IV

## COMUNICACIÓN.

### INTRODUCCIÓN

La comunicación se lleva a cabo mediante el tono de voz, las emociones, la manera en cómo se percibe el mundo; por medio de la vista, oído, olfato, sensaciones, los gestos que se exteriorizan de manera inconsciente, inclusive cuando no se dice “nada”, también hay comunicación.

Virginia Satir escribe: “Cuando alcanzamos los cinco años de edad, es posible que hayamos tenido millones de experiencias en compartir la comunicación. A esta edad todos desarrollamos ideas sobre cómo nos percibimos, nuestras expectativas de los demás y lo que consideramos posible o imposible para nosotros en el mundo. A menos que algo muy poderoso cambie estas conclusiones, este aprendizaje temprano se convierte en la base sobre la cual construimos el resto de nuestras vidas”

Por lo tanto, una vez que se entiende que toda comunicación es aprendida, es posible cambiarla si se desea. Primero se deben revisar los elementos de la comunicación y después se debe considerar que la comunicación es la más básica de todas las necesidades, después de la supervivencia física, incluso para alimentarse desde los tiempos prehistóricos, los hombres necesitaron entender y cooperar los unos con los otros mediante la comunicación interpersonal.

Los pensamientos, las conversaciones que se sostienen consigo mismo (inteligencia intrapersonal), son importantes, pero no basta para lograr una buena comunicación. Para que el conocimiento no se pierda en la mente, se debe adquirir la capacidad para transmitir los mensajes, pensamientos y sentimientos.

La manera como cada persona se comunica intrapersonalmente, es la forma en que se comportará hacia los demás; por ello es de vital importancia saber de qué manera se construye la comunicación intrapersonal para generar cambios internos

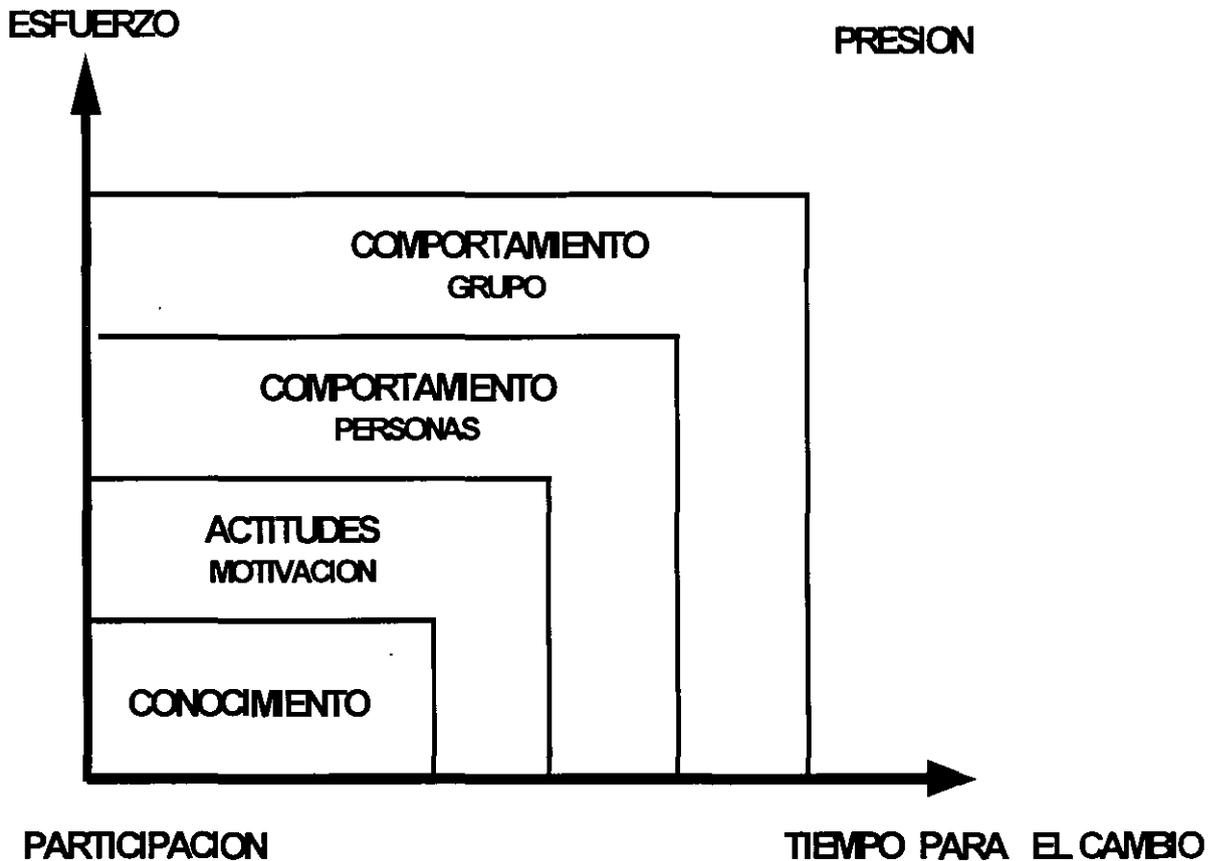
### **La importancia de la comunicación intergrupala**

Además de los modelos tradicionales de comunicación (emisor, receptor, mensaje, canal, intención, etc.), la comunicación asertiva resulta una alternativa que permite la interrelación más dinámica, suaviza rupturas y elimina desacuerdos, puesto que permite afirmar y defender con aplomo y energía la postura propia; es un hábito de

## **LOS ELOGIOS DE UN MINUTO:**

LOS ELOGIOS DE UN MINUTO DAN RESULTADO CUANDO USTED:

1. Dice sin rodeos a los miembros del personal que les dará su opinión sobre la marcha del trabajo.
2. Les elogia inmediatamente cuando lo merecen.
3. Les dice, con toda concreción, lo que han hecho bien.



4. Les comunica su satisfacción por la excelente labor que han hecho, y les explica de qué manera esto beneficia a la organización y a las demás personas que trabajan en ella.
5. Se detiene y guarda un momento de silencio para que "noten" lo satisfecho que se siente usted.
6. Les anima a seguir procediendo del mismo modo.
7. Les estrecha la mano y les da unas palmadas en la espalda para que quede bien claro que usted apoya el éxito de esas personas en la organización.

## **BIBLIOGRAFIA**

“ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”  
Chiavenato I. Editorial Mc Graw Hill, México 2005

“LA CALIDAD LA HACEMOS TODOS”  
Castañeda, Luis. Ediciones Poder, México 2003

“COMO RESOLVER LOS PRINCIPALES CONFLICTOS EN EL TRABAJO”  
Chalvin, D. Ediciones Deusto, Bilbao 2002

“PSICOLOGÍA SOCIAL, INDIVIDUOS, GRUPOS Y SOCIEDADES”  
Gibson y col. Editorial Mc Graw Hill, México 2005

“TEORÍA DINÁMICA DE LA PERSONALIDAD.”  
Lewin, Kurt A. Editorial Urano, México, 2005

“RELACIONES HUMANAS”  
Haro Leeb, L. Editorial Edicol México, 2004

“COMO ADMINISTRAR EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN”  
Hussey, D. E., Panorama México 2004