



58
2ej
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

CAMPUS IZTACALA

DISEÑO Y APLICACION DEL TALLER:
"MOTIVACION EN EL DESEMPEÑO LABORAL,"
EVALUADO CON LA TECNICA DE BALES

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N :
HERNANDEZ LECHUGA MARIA AGUSTINA
LUNA ALMAZAN MARTIN
SOLANO BELTRAN ROMELIA

ASESORES: FERNANDO QUINTANAR
TERESA GARCIA
ARTURO JALIFFE



MEXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A LOS LICENCIADOS:

**FERNANDO QUINTANAR
ARTURO IALIFFE
TERESA GARCIA**

**POR SUS APORTACIONES EN EL ENRIQUECIMIENTO DEL
PRESENTE MATERIAL**

A NUESTROS AMIGOS Y COLABORADORES:

**SUSANA CONTRERAS
CESAR CANALES
NICOLAS AGUADO
JORGE LOPEZ**

A LAS EMPRESAS:

PAPEL SATINADO

UNIDAD MEDICO FAMILIAR No. 61 I.M.S.S.

CON AGRADECIMIENTO: AGUSTINA, MARTIN Y ROMELIA

A MIS PADRES:

ROSA Y BENITO

**POR SER FUENTE DE ADMIRACION,
PERSEVERANCIA, RECTITUD , EXITO,
SUPERACION Y SABIDURIA**

G R A C I A S

A MIS HERMANOS:

**ELIGIO, VIRGINIA, ADRIAN Y SIMON
GRACIAS POR SU COMPAÑIA.**

A MIS AMIGOS:

**ELENA ROBERT, MARTIN LUNA. RENE LESAMA,
JESUS NAZARIO, PATRICIA MINOR, LUZ MARIA
TORRES... Y TANTOS MAS POR SU CARÑO
INCONDICIONAL, POR CONFIAR EN MI Y POR
ENRIQUECER Y ALIMENTAR MI EXISTENCIA**

A MIS SOBRINOS:

**GUILLERMO, ISELA Y MAGALI
POR SER INSPIRACION
DE SUPERACION Y UN
RETO A DAR TODO DE SI MISMOS,
MAS QUE RECIBIR.**

A G U S T I N A

**A LA MEMORIA DE MI MAMA, MI ETERNO
ACRADECIMIENTO POR HABERME DADO LA VIDA, EL
AMOR, LA COMPRESION, EL VALOR Y EL APOYO QUE
HICIERON DE MI UN HOMBRE, ADEMAS DE LOS
SACRIFICIOS QUE PERMITIERON QUE HOY UN SUEÑO
SE CONVIERTA EN REALIDAD.**

GRACIAS MAMA

**A MI PAPA CON GRATITUD POR CONFIAR EN MI Y
POR HABERME LEGADO SU EJEMPLO DE HONRADEZ Y
RECTITUD**

A GUILLERMO Y ANGELA:

**POR SU APOYO INCONDICIONAL Y POR MOTIVARME
CONSTANTEMENTE**

A MARTHA:

**POR HABERME INCULCADO VALORES QUE HOY ME
CARACTERIZAN Y QUE HAN DADO FRUTO**

A MARY Y MEMO:

POR SUS DESEOS Y ESPERANZAS PUESTOS EN MI

A SANTIAGO:

POR SU APOYO SIN MEDIDA DESDE EL C.C.H.

A MIS SOBRINOS:

**VERO, SONIA, MEMO, LALO, ISABEL, ABRAHAM,
IBRAHIM. POR CREER SIEMPRE EN MI, POR EL AFECTO
QUE ESPECIALMENTE NOS UNE Y POR SER PARTE MUY
IMPORTANTE DE MI VIDA**

A MIS AMIGAS:

**AGUSTINA, SUSANA Y ROMELIA POR COMPARTIR
JUNTOS LOS DIAS TRISTES Y FELICES, ESPECIALMENTE
A ACUS POR ENRIQUECER MI SER Y MI SABER A
TRAVES DE SU EXPERIENCIA Y SU SENCILLEZ.**

MARTIN

A MI MADRE POR SER LA PRIMER MUJER QUE ADMIRO

A MARY BELTRAN:

**PORQUE PARTE DE TUS OBJETIVOS
HE CUMPLIDO A BASE DE TU
ESFUERZO
Y DEDICACION Y PORQUE SIEMPRE
ESTARAS**

A MIS HERMANOS:

**ROLANDO, HERNAN, VICKY, HECTOR,
LEO, ALE Y FER :**

**PUES . . . POR TODAS LAS CRÍTICAS
A LA PSICOLOGA,
PERDON A LA PSICOLOGIA**

LUIS :

**PORQUE A PESAR
DE TODO FORMAS PARTE
DE AMBAS VIDAS**

I A C

**POR INTRODUCIRME AL MUNDO
DE LO DESCONOCIDO, POR TU LEALTAD Y CREATIVIDAD**

**POR LA OCULTA FILOSOFIA
DE LA VIDA (M I A A S)**

**RAUL Y JOAQUIN, POR SU ETERNA Y
SINCERA AMISTAD.**

**PATY ANGUIANO: PORQUE LA
SUPERACION Y LA LEALTAD SON LOS
VINCULOS DE NUESTRA AMISTAD.**

**POR SU TERNURA: MARTIN, DANIELA,
VERO Y JESUS.**

**CONSTANTINO, CLAUDIA Y VICKY, POR
EL APOYO, CARINO Y CONSEJOS.**

ROME

INDICE

PAGINA

RESUMEN

INTRODUCCION.	4
-----------------------	---

CAPITULO UNO

I. LA PSICOLOGIA HUMANISTA	9
1.1 Autoestima	15

CAPITULO DOS

II. MOTIVACION EN EL DESEMPEÑO LABORAL	24
2. 1 Teorías de la motivación	37
2. 2 Incentivos en la motivación	40
2. 3 El papel de los supervisores en la motivación	43

CAPITULO TRES

III. GRUPO

3. 1. Definición	52
3. 2. Dinámica de grupo	57
3. 3. Técnicas grupales.	59
3. 4. Descripción de la técnica de Bales	61

CAPITULO CUATRO

IV. LA CAPACITACION EN LA EMPRESA	70
--	-----------

V. METODO	79
----------------------------	-----------

PROCEDIMIENTO	82
--------------------------------	-----------

RESULTADOS

Descripción	93
------------------------------	-----------

Análisis	102
---------------------------	------------

CONCLUSIONES	111
-------------------------------	------------

ANEXOS	116
-------------------------	------------

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	171
---	------------

RESUMEN

La presente investigación pone de relieve cómo motivar a la gente en el desempeño laboral, problema que ya ha sido tratado en otros países y en México. El marco teórico que se presenta subyace a la motivación. El objetivo de la investigación fue diseñar, aplicar y evaluar un taller que fomente la motivación en el desempeño laboral de los empleados, dirigido a mandos medios de la empresa "Papel Satinado" y del "I.M.S.S.", instrumentado a través de técnicas grupales como propiciadoras del aprendizaje significativo. de ahí que el enfoque humanista oriente la presente investigación. Los resultados se evaluaron con la técnica de Bales, la cual comprende dos modelos, el primero llamado las Doce Categorías (que evalúa al grupo desde "fuera") y el segundo, el Modelo Tridimensional (que evalúa al grupo desde "dentro"). El análisis de resultados de ambos grupos muestran un incremento de las interacciones positivas, a través de la aplicación del taller, a pesar de ser dos poblaciones distintas.

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Durante los últimos años se ha venido dando un incremento cada vez mayor de la aplicación de métodos y técnicas psicológicas en la solución de problemas en la industria, la cual comprende tanto a las organizaciones dedicadas a crear bienes como a las que prestan servicios. La psicología como una de las principales ciencias que tratan la conducta humana, está provista para hacer observaciones y conducir estudios acerca de los problemas y eventos que surgen del comportamiento del hombre en la industria, y su forma de conducirse, lo cual ha sido aprovechado por los psicólogos.

En los últimos cuarenta años la aplicación de los métodos y principios psicológicos, así como las técnicas de personal relacionadas con la industria, se han esparcido por todas partes en el ámbito laboral. También se ha dicho que el objeto de estudio de la psicología es la conducta humana y que el psicólogo dentro de la industria trata de conocer como se manifiesta dicho comportamiento en situaciones laborales (Dunnette, 1980).

Un psicólogo que se ocupa de la conducta en el ambiente laboral está interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de recursos humanos en la organización, en los

problemas complejos de la productividad y de la ejecución del trabajo, del aprendizaje, de la adquisición de destrezas, de la motivación, de los efectos de los diferentes incentivos, de la seguridad física, de la salud mental, de las necesidades de los empleados de acuerdo al desarrollo y actualización de sus habilidades. Por ello la psicología ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas públicas y de iniciativa privada.

Es el psicólogo quien realmente posee los conocimientos necesarios para la elaboración de los programas de capacitación, ya que la instrucción por otros profesionistas, se reduce únicamente a proporcionar contenidos temáticos, siendo el psicólogo el que elabora los objetivos del curso, diseña la secuencia del mismo, elige las técnicas apropiadas, el material de apoyo y rescata los elementos que se conjugan en la dinámica de grupo de todo proceso de capacitación.

El psicólogo dentro de una institución no sólo tiene incidencia en la selección de personal sino también en la motivación humana, comunicación industrial, elaboración de encuestas de investigación y principalmente en capacitación y desarrollo del personal (Dunnette, 1980).

Considerando la capacitación como una función básica del psicólogo, en materia de motivación es muy importante, ya que como señala Chiavetano (1988) para entender las relaciones con y entre las personas es necesario por lo menos un conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento. La tarea del psicólogo es descubrir las condiciones existentes en el medio laboral y que da como resultado la motivación de los empleados, tomando en cuenta las diferencias individuales y aplicando los principios de la motivación humana, para sugerir las posibles modificaciones y maximizar el desempeño; así como la realización de los empleados, disminuir los índices de rotación y ausentismo.

Lawler (1988, citado en Rivera, 1991) precisa que hay dos tipos de motivadores: el extrínseco y el intrínseco. Entendiendo a los primeros como aquellos que forman parte del ambiente laboral y que son otorgados por otros, por ejemplo: el salario. En tanto, los segundos pertenecen al sujeto y emanan directamente de su productividad, vienen a aumentar su autoestima y autorrealización, son más efectivos que los extrínsecos, ya que éstos provocan que el empleado encuentre estímulos e interés en su labor, es decir, un compromiso intelectual y emocional, que propician un mejor desempeño, alcanzando la realización personal en la vida laboral. Aunque algunos autores manejan a estos últimos como incentivos por ejemplo: Dubin, Bloom, Stockford y Kunze, Rutenberg.

Una forma destacada de motivar al personal en relación con su trabajo, parte de la premisa de que el trabajo es una de la actividades fundamentales en la vida de los seres humanos, ya que en éste invierten más de la tercera parte de sus horas de vigilia en constante interacción con los demás. En las grandes organizaciones o empresas la interacción de los individuos en grupo es definida como una fuerza interna de la acción colectiva, vista desde el lado de quienes participan en ella son los psicólogos los que se encargan de estudiar dicha interacción (en lo que se refiere al área laboral, la psicología social ha tenido incursión para el estudio de grupos). El factor humano es cimiento y motor de toda empresa, su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma, el hombre es y continuará siendo el elemento activo más valioso de la empresa. En el presente trabajo se empleó la técnica de BALES por considerar que muestra por un lado, la orientación del grupo hacia la tarea y por el otro, las relaciones humanas que se dan en un grupo.

Por lo anteriormente dicho, cualquier esfuerzo que en materia de capacitación se lleve a cabo, para facilitar la integración y compenetración del personal con sus propias funciones y con los objetivos de la empresa, contribuirá a consolidar un mejor clima de relaciones humanas y de productividad. Sin embargo es sorprendente que los responsables de selección de personal, acostumbren dar más atención a las

habilidades que a las motivaciones y actitudes de los aspirantes al puesto; de ahí que se requiera un cambio hacia este punto del cual se deriva la referencia más amplia del empleado tanto al contratarlo, como en su desempeño laboral, de esta premisa se deriva el objetivo del presente trabajo: "Diseñar, aplicar y evaluar un taller que fomente la motivación de los empleados en su eficiente desempeño laboral."

A continuación se presentan los aspectos teóricos que sustentan el desarrollo del trabajo.

*ANTES SENTIA QUE LA BOMBA ATOMICA
ACABARIA CON TODO PERO HOY CREO
QUE MAS BIEN SERAN LAS RELACIONES
DE DESCONFIANZA, SIN AMOR
E INHUMANAS, ENTRE UNO Y OTROS,
LAS QUE NOS DIVIDEN EN DIRIGENTES
Y DIRIGIDOS, EN PRIVILEGIADOS Y
NO PRIVILEGIADOS, QUE POR CONSIGUIENTE
NOS LLEVAN A UNA FALTA DE
DIGNIDAD HUMANA.*

SATIR, V

CAPITULO UNO
ENFOQUE HUMANISTA

I. PSICOLOGIA HUMANISTA

Las necesidades económicas juegan un papel prioritario en el campo laboral u organizacional las cuales han envuelto al hombre en un automatismo, mecanicismo y reduccionismo, perdiendo poco a poco su importancia como individuo; ante esto el humanismo busca rescatar sus cualidades y potencialidades, considera que "la persona está constituida por un núcleo central estructurado -que puede ser el concepto de persona, el yo en sí mismo-". Este núcleo central parece ser el origen, portador y regulador de los estados y procesos de la persona. Efectivamente, no puede haber adaptación sin algo que se adapte, ni organización sin organizador, ni percepción sin perceptor, ni memoria sin continuidad de sí mismo, ni aprendizaje sin cambio en la persona, ni evaluación sin algo que posea el deseo y la capacidad de evaluar (Martínez, 1982).

El enfoque humanista considera que la naturaleza humana no puede ser una maravilla en su desarrollo físico y un caos en el desarrollo psíquico, por el contrario, sostiene y aprueba la tesis de que hay un paralelismo entre ambos aspectos. El hombre muestra capacidad, y también deseo de desarrollar sus potencialidades, parece que esto se debe a una motivación suprema: una necesidad o motivo fundamental que orienta, da energía e integra al organismo humano.

Uno de los fundadores del humanismo fue Abraham Maslow postula una psicología del ser y no del tener solamente, propone una ciencia del hombre que tome en cuenta la conciencia, la ética, la individualidad y los valores espirituales. Dicha teoría es relativamente reciente en Norteamérica, sin embargo en Europa se remonta hasta Aristóteles y Santo Tomás en cuanto a sus doctrinas del intelecto activo y Leibnitz para quién la mente está perpetuamente activa por derecho propio y es autoimpulsada.

El enfoque humanista se fundamenta en el existencialismo y posee un estrecho vínculo con la fenomenología; el enfoque fenomenológico propicia el estudio de los fenómenos tal como éstos son percibidos, trata de explicar directamente lo que el hombre es y experimenta, el campo fenoménico representa todo aquello percibido por el organismo, su centro lo constituye la experiencia.

El marco de referencia del individuo es un mundo personal y privado. La experienciación es siempre acerca de algo o con algo, y nunca se manifiesta como una entidad separada dentro de nuestras mentes o cuerpos (Aznar, 1972, citado en Saad, 1985)

La autorrealización es "un proceso y no un estado del ser, una dirección y no un destino" (Rogers, 1972, citado en Guzmán y Hernández, 1993). Dicho proceso se caracteriza porque la persona

principalmente está abierta al cambio sin temor a experimentar nuevas formas de vivir, pensar y sentir; vive en el aquí y el ahora, concibe cada experiencia como nueva y con ello cada instante sirve para enriquecer la vida, el dinero y el estatus social no son sus objetivos de vida por eso valora más el ser que el tener, las características citadas repercuten favorablemente en el desempeño laboral.

Este proceso de autorrealización se busca a cada instante en nuestro desarrollo personal, laboral y familiar, sin embargo en nuestra sociedad es necesario romper con estereotipos de "bien estar" que es meramente material y con ello cada vez se devalúa la individualidad y valores de la persona. De ahí que la pretensión del taller fue entre otros, que cada participante rescate sus valores como persona y el de la sociedad misma (familia, grupo de trabajo, etc.)

Los humanistas consideran que el hombre puede vivir plenamente porque aún en las peores situaciones los individuos tienen libertad de elección, consideran que el propósito de la psicología es desarrollar formas de investigación por medio de las cuales la persona, pueda lograr mayor conocimiento y dominio de su propia experiencia, mejorar sus relaciones interpersonales y sobre todo, darle un sentido pleno a su existencia (Heather, 1981, citado en Guzmán y Hernández, 1993).

Einstein quien decía "en ciencia, la formulación de un problema es mucho más importante que su solución, la cual puede constituir sólo una mera destreza matemática o experimental; lo crucial es plantearse nuevas interrogantes, diferentes posibilidades de ver los viejos problemas desde distintos ángulos, lo cual requiere una gran imaginación creativa y eso es lo que hace avanzar a la ciencia". (Citado por Maslow, 1982).

Claro está que al hablar de creatividad existen condiciones que la bloquean, como lo es el sistema educativo tradicional, como modelo reproductor en otras esferas de la vida, para subsanarlo se recurre al intercambio de experiencias en el sentido de dar cuenta del potencial creativo y de autorrealización de cada persona. Los supervisores son elementos clave en una empresa para fomentar la creatividad de los subordinados dejando que aporten ideas o nuevas técnicas a su trabajo, lo que trae como resultado para cada subordinado satisfacción en el trabajo.

El enfoque humanista enfatiza la necesidad que tiene la persona de vivir experiencias, de sentirse útil y en comunicación con los demás. Sólo canalizando estos deseos hacia la situación de trabajo y además en el plano de su vida personal es como surgirá un óptimo aprendizaje. El trabajo debería dar la oportunidad de alcanzar todas las etapas de la escala de necesidades de Maslow.

Desde el momento en que el trabajador se asume como un ser comprometido con sus acciones y que éstas son positivamente canalizadas, al igual que su deseo de responsabilizarse por sus elecciones ante la vida, la motivación que lo impulsará será intrínseca, que es en primer instancia la anhelada por el humanismo.

Así, cuando se quiere enseñar en una empresa o institución, desde este enfoque, se sugiere trabajar con problemas percibidos como reales, ponerse en contacto directo con los intereses, las inquietudes y los problemas importantes de su existencia. Cuando la enseñanza está vinculada a la vida y a las necesidades de las personas, éstas participan, opinan y aplican lo que están aprendiendo de su vida cotidiana. Ciertamente o confrontación parece ser una condición necesaria para conseguir un trabajo significativo, es indudable que es sólo la persona la que con veracidad descubre el aprendizaje significativo aplicándolo en su vida cotidiana, de ahí la importancia de que se considere al enfoque humanista en la instrumentación de la capacitación, con la modalidad de taller.

La mayor parte de las organizaciones consideran que los empleados sienten una aversión por el trabajo y además intentan evitarlo, pasando por alto que la capacidad le permite al hombre distinguirse a sí mismo del mundo exterior, le

posibilita vivir en un tiempo pasado o futuro, le permite hacer planes para el porvenir, utilizar símbolos y abstracciones, verse a sí mismo como lo ven los demás y tener empatía con ellos, empezar a amar a sus semejantes, tener sensibilidad, ética, ver la verdad, crear la belleza, dedicarse a un ideal. Para el humanismo no hay determinismo, el hombre es libre es libertad." El hombre está fuera de sí mismo, es proyectándose y perdiéndose fuera de sí, como se hace existir, por lo tanto no hay otro universo humano, que el universo de la subjetividad humana (Martínez, 1988).

Nuestro sentido del sí mismo no se forma en un momento, tiene una historia; se desarrolla con el tiempo y se va aprendiendo. El hombre posee una tendencia natural a desarrollar autoestima y acrecentar el significado verdaderamente valioso de la vida; tiene un impulso tan imperioso que puede considerarse su más profunda necesidad: la voluntad de autorrealizarse (Villanueva, 1985 citado en Martínez, 1988).

Gran parte de los actos del individuo están supeditados a sus motivos sociales, guiándose por las normas y sentimientos sociales en que ha sido educado y por las experiencias adquiridas a través de su historia personal va conformando su autoestima.

En el caso de autoestima la dificultad de su definición se da principalmente por su falta de objetividad, no es una conducta observable, sino que es interna, por ello cada persona percibe su autoestima en forma diferente y como es interna, su percepción no la puede compartir con nadie, pero repercute en su interacción con los demás. Así se tienen diferentes puntos de vista acerca de lo que es autoestima, considerada como la concepción que cada persona tiene de sí mismo derivada de la interacción con su entorno, sin embargo, no existe una definición universal de autoestima. Dada su importancia en la acción grupal y por ende en los procesos que se dan en el grupo se abordará a continuación.

Como la autoestima forma parte del proceso de autorrealización es importante conocer el tipo de autoestima de cada miembro en un equipo de trabajo, ya que ésta repercute en la calidad de trabajo y de las relaciones interpersonales.

1.- AUTOESTIMA

En la actualidad, científicos del desarrollo humano, como Peretz (1978), Rogers (1977) (citado en Rodríguez y colaboradores, 1978) afirman que la autoestima es una parte fundamental para que el hombre alcance la plenitud y autorrealización en la salud física y mental, productividad y creatividad, es decir, en la plena expresión de sí mismo.

Según los estudios de dichos autores, el ser humano es potencialmente capaz de ser él mismo, se conoce, se respeta cada vez a sí mismo y a los demás, relaciona en forma espontánea, transparente y honesta, es capaz de establecer relaciones cálidas y de vivir intensamente cada momento debido a que cree en sí mismo (Villanueva, 1985, citado en Martínez 1988).

Así mismo, para Coopersmith, (1967, citado en Lafarga, 1978), existen cuatro factores reelevantes que contribuyen al desarrollo de la autoestima:

a) El primero y más importante es el respeto, aceptación e interés que un individuo recibe de las personas que son importantes para él.

b) Segundo, la historia de triunfos y el estatus que alcanza: generalmente los triunfos proporcionan un reconocimiento y son derivados del estatus que tiene la comunidad.

c) Tercero el individuo tiene autoestima únicamente en las áreas que personalmente le son significativas, las experiencias son interpretadas y modificadas de acuerdo con los valores y aspiraciones individuales.

d) Cuarto, se refiere al control y defensa que son las capacidades individuales para minimizar, distorsionar o suprimir las acciones degradantes provenientes de lo que le rodea, así como las fallas o fracasos de sí mismo.

Otros autores consideran que el aspecto social es un factor determinante para el desarrollo de la autoestima. Tal es el caso de Secord y Backman (1981, citado en Cuevas, 1987) quienes afirman que la autoestima se desarrolla por la interacción social, a través de dicho proceso y en relación a la sociedad en la cual el individuo ocupa una serie de posiciones en las que tiene que ejecutar ciertos roles sociales, a medida que ejecuta estos roles su autoestima es influida por la forma en que los demás lo ven y por la manera en que ejecuta esos roles. Cuando la persona asume varios roles su autoestima se forma por los sentimientos que otras personas tienen hacia él.

Newcomb (1950, citado en Lafarga, 1984) coincide al afirmar que la autoestima está muy relacionada con la posición del "rol" y las "normas sociales", así como la eficacia con la que uno desempeña su rol.

El autor considera que se recibe influencia de muchos grupos, pero los que ejercen mayor influencia, es decir, los grupos que nos rigen o nos señalan lo deseable, lo bueno, lo ideal, son los grupos de referencia, es en este sentido que hacemos nuestro lo valorado por el grupo y pretendemos seguir lo prescrito por él. Por lo tanto, el comportamiento de un individuo refleja su autoestima, estableciéndose una

interacción entre la autoestima de la persona y la estima que le demuestran los demás, es decir el concepto de sí mismo surge de la relación del ser humano y su ambiente social.

De las interpretaciones anteriores, se desprende que la autoestima se adquiere a través del proceso de interacciones con el ambiente social, ya que el individuo no sólo adquiere características como consecuencia de los roles que desempeña, sino también empieza a desarrollar el sentimiento que éste individuo tenga de sí mismo. Una vez desarrollada y formada la autoestima puede variar según la experiencia, y los roles. La autoestima puede ser: Alta o Baja.

1.1 AUTOESTIMA ALTA

Una persona con autoestima alta vive, comparte e invita a la integridad, honestidad, responsabilidad, comprensión, confianza de su propia competencia de sus propias decisiones y en que ella misma significa su mejor recurso. Al apreciar su propio valer está dispuesta a aquilatar y respetar el valor de los demás; por ello solicita su ayuda, irradia confianza y se acepta a sí mismo como ser humano. También reconoce sus propias limitaciones y debilidades, y siente orgullo por sus habilidades y capacidades (Rodríguez, 1982).

Las personas con autoestima alta tienen actitudes

favorables hacia sí mismos, las cuales las lleva a aceptar sus propias opiniones, a creer y confiar en sus propias reacciones (Coopersmith, 1967, citado en Lafarga, 1978).

Por lo tanto, tener una autoestima alta es sentirse con fiadamente apto para la vida, es decir, capaz y valioso en cualquier contexto. Lo que para cualquier empresa beneficia tener elementos con un sentido de responsabilidad y compromiso hacia el trabajo.

1.2 AUTOESTIMA BAJA

Numerosas personas padecen sentimientos de ineptitud, inseguridad, falta de desarrollo personal y éxito, relaciones interpersonales deficientes, pensamientos negativos ("seguro que fracaso"), síntomas psicosomáticos (fatiga, migraña, etc.), dudas sobre sí mismos, culpas y miedo a participar plenamente de la vida, no siempre estos sentimientos se reconocen y admiten fácilmente, pero están ahí (Branden 1982, citado en Cuevas, 1987).

Estas personas pasan la mayor parte de su vida con una autoestima baja, porque piensan que no valen nada o muy poco. Esperan ser engañadas, pisoteadas, menospreciadas por los demás, y como se anticipan a lo peor, por lo general les sucede. Como defensa se ocultan tras un muro de desconfianza y

se hunden en la soledad y el aislamiento. Así, aisladas de los demás se vuelven apáticas, indiferentes hacia sí mismas y hacia las personas que le rodean. Les resulta difícil oír, ver y pensar con claridad, por consiguiente, tienen mayor propensión a pisotear y despreciar a otros. El temor limita, ciega y evita que el hombre se arriesgue en la búsqueda de nuevas soluciones para los problemas, dando lugar a un comportamiento aún más destructivo (Rodríguez, 1982).

Los sentimientos de inseguridad e inferioridad que sufren las personas con autoestima baja, las llevan a sentir envidia y celos de lo que otros poseen, lo que difícilmente aceptan, manifestándose con actitudes de tristeza, depresión, renuncia y aparente abnegación o bien con actitudes de ansiedad, miedo, agresión y rencor, sembrando así el sufrimiento, separando a los individuos, dividiendo parejas, familias, grupos sociales y aún naciones (Rodríguez y cols. op. cit.).

Por su parte Dittes (1981, citado en Cuevas, 1987) encontró que las personas con autoestima baja eran más afectadas por su grado de aceptación en el grupo, ellos eran atraídos por el grupo de manera relativamente fuerte y cuando se les dijo que no eran aceptados por sus compañeros, pusieron de manifiesto un intenso y total rechazo al grupo. Mientras que las personas con autoestima alta se veían comparativamente inafectadas por el grado en que eran aceptados por otros.

compañeros del grupo experimental.

Lo importante es pretender en la empresa o cualquier grupo formal o informal, individuos con autoestima alta por todas las ventajas ya citadas. De ahí que es necesario mencionar dos estrategias centrales para reconstruir la autoestima consideradas por Rodríguez, (1982).

a) Autoaceptación: Aceptar con orgullo las propias habilidades y capacidades, reconocer las faltas o debilidades sin sentirse devaluado, es el paso más importante para la reconstrucción de la autoestima.

La reconstrucción de la autoestima requiere del uso de todo el potencial que se puede manejar, poniéndose metas, haciendo contratos consigo mismo, remodelando actitudes y actividades; primero actualizando la escala de valores, en donde un "valor" es lo que se considera importante, estimable, valioso y necesario, que hace a uno sentirse bien y eleva el espíritu. Es todo aquello que con la experiencia se va amando, cuidando y trabajando.

b) La asertividad es el manejo positivo de la agresividad, entendiéndose ésta como fuerza, valor, empuje, intención, que impulsa a tener lo que se desea, necesita, anhela o sueña, sin agredirse o lastimarse a sí mismo o a los

jamás.

El ser humano tiene la característica de agresividad y pasividad, cuando se exageran estas tendencias causan problemas tanto individuales como sociales. La asertividad ayuda al individuo a ser más racional y utilizar sus emociones reales en sus relaciones con otros, de tal manera que permite controlar la agresión cuando es excesiva y la pasividad cuando limita a alcanzar una meta.

A través de la asertividad el individuo aprende a aceptar las normas sociales sin que éstas le lleguen a controlar y por otro lado el individuo es capaz de afirmar su propio valor dentro del sistema. La persona asertiva se siente libre para manifestarse mediante palabras y actos puede comunicarse con personas de todos los niveles de forma abierta y franca, tiene orientación activa en la vida, va tras lo que quiere, comprende que no siempre puede ganar, sin embargo siempre lo intenta, defiende sus derechos legítimos sin violar los de otros, es emocionalmente honesto, directo, expresivo y autoafirmativo, sin culpar ni poner etiquetas negativas, siente y demuestra autoconfianza, autorrespeto, autocontrol y autodesarrollo, se siente bien consigo mismo mientras está siendo asertivo y después de hacerlo. El resultado es que consigue sus metas, incrementa su autoestima, se conduce en sus relaciones interpersonales de forma honesta, libre e íntima con otros.

El aprendizaje asertivo propone enseñar directamente el arte de una comunicación más profunda con los demás, un enfoque activo de la vida y el dominio propio. Se puede trabajar en un primer momento, las estrategias antes mencionadas, para reestablecer o aumentar la autoestima en las diferentes estructuras de una empresa, sin embargo, la autoestima es solamente un elemento que se puede conjugar con otros para contribuir a la motivación, como tema central del presente trabajo, y con el cual se abre el siguiente capítulo.

*EL TRABAJO BIEN REALIZADO
MANTIENE ABIERTA LA MENTE DEL HOMBRE.
SE ACEPTA QUE LA MENTE DEL HOMBRE
FUNCIONA ADECUADAMENTE CUANDO
SE LE MANTIENE ABIERTA,
EN CIERTA FORMA ES SEMEJANTE
A UN PARACAIDAS
FUNCIONA BIEN CUANDO SE ABRE*

CRUZ A.

CAPITULO DOS
MOTIVACION EN EL DESEMPEÑO LABORAL

II. LA MOTIVACION EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Como se mencionó en el capítulo anterior, el enfoque humanista concibe el desarrollo humano como un proceso continuo que permite ser agente decisivo y no receptivo. Es en la persona completa y total en quien operan tanto las motivaciones como las frustraciones, por consiguiente la Psicología en la organización debe enfrentar la verdadera naturaleza de la estructura personal, la mutua interdependencia e interacción de los sistemas parciales dentro del sistema entero de la personalidad (Eysenck, 1975, citado en Martínez, 1988).

La motivación se considera como el complejo de fuerzas que inician y mantienen a una persona en su trabajo; dentro de una organización existen fuerzas interiores en la persona que inician y mantienen la actividad (autorrealización, impulsos, instintos, deseos, etc.), dichas fuerzas pueden encontrar canales apropiados de expresión, a través del establecimiento del comportamiento social, así como elementos externos que pueden mantener dicha motivación.

La estructura social canaliza y sostiene la motivación de forma específica, cuando una persona interioriza un valor, éste se convierte en guía para la actividad futura, esta interiorización significa colocar dentro de la persona modos de actividades y formas de pensar que se convierten en bases

entra al campo de la motivación humana.

Rodríguez y colaboradores, (1988) consideran que es indispensable darse cuenta que al trabajar en una empresa se está uno relacionando y desarrollando mutuamente para alcanzar el éxito. Dichos autores opinan que la autoestima es la clave del éxito a nivel personal y por ende del desarrollo empresarial.

Se puede advertir que en el trabajo se imprimen las huellas de la individualidad existencial de cada ser humano, y es en ese ámbito donde más oportunidades tiene la persona de ser y expresarse (Rodríguez y colaboradores, 1988). Si el trabajador se enfrenta a un clima donde no puede ser libre, ni creativo, es probable que tampoco encuentre motivación en su trabajo.

Psicólogos que estudian la conducta humana en las organizaciones han llegado a la conclusión de que la vida en las organizaciones, especialmente en la industria, ha hecho perder el significado del trabajo. No obstante, esta pérdida de significado no se relaciona solamente con las necesidades sociales de un individuo, sino con la necesidad inherente a los seres humanos de usar sus capacidades y aptitudes de una forma madura y productiva (Schein, 1982).

Para Maslow (1972) el problema es que la mayor parte de los empleados en la industria moderna se hallan tan especializados o fragmentados que no permiten a los trabajadores utilizar sus capacidades, ni les capacitan para establecer una relación entre lo que están haciendo y la misión global de una organización.

Mientras que Blum (1985) define como motivación en el trabajo, el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados. Estas actitudes tienen relación con factores como: salario, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, las resoluciones rápidas de conflictos, el tratamiento justo por los patrones, entre otros.

Hay otros factores que se podrían retomar como: la edad, la salud, el temperamento, los deseos, el nivel de sus aspiraciones, las relaciones familiares, posición social, las recreaciones y las actitudes hacia las organizaciones.

A continuación se revisarán algunos estudios y sus aportaciones con respecto a los diferentes elementos que influyen en la motivación y la relación que guardan entre sí, cabe aclarar que los autores mencionan la motivación y la satisfacción de manera indistinta, sin embargo en el presente

trabajo se considera la satisfacción como un elemento que puede presentarse o no en la motivación.

Después de realizar un estudio Hoppock (1935, citado en Blum, 1989) propone componentes principales de la satisfacción en el trabajo:

- a) La reacción del individuo ante las situaciones desagradables.
- b) La facilidad con que se ajusta a otras personas.
- c) Su posición relativa en el grupo social y económico con el que se identifica.
- d) La naturaleza del trabajo, en relación a sus capacidades e intereses y preparación como trabajador.
- e) La seguridad.
- f) La lealtad.

Hérsberg, Mausner y Peterson (1957, citado en Rivera, 1991) informan haber compilado datos a partir de 16 estudios diferentes que incluyen a más de 11,000 empleados, quienes clasifican distintos factores de motivación de acuerdo con su importancia, obteniendo en primer lugar la seguridad, como variable más importante del trabajo, las oportunidades de ascenso en segundo lugar; mientras que los factores considerados de menor importancia fueron las prestaciones del empleo y las facilidades. Para las personas de niveles ocupacionales y educativos superiores, los aspectos intrínsecos

del trabajo adquieren mayor importancia, mientras que la seguridad de contar con el empleo la pierde considerablemente. Esto se debe indudablemente, al mayor mercado de trabajo que poseen las personas de las categorías ocupacionales más altas.

Hulim y Smith (1964, citado en Blum, 1989) exploraron si los hombres tenían o no, diferencias considerables con las mujeres, en lo que se refiere a la satisfacción en el trabajo. Los resultados obtenidos revelaron, en tres fábricas, que las mujeres estaban considerablemente menos satisfechas en el trabajo que sus compañeros, mientras que en la cuarta fábrica no hubo diferencias significativas.

Urdaneta y cols.(1982) investigaron los factores motivacionales de 423 sujetos, hombres y mujeres divididos en tres grupos: directivos, supervisores y obreros. En el cual encontraron que el orden de preferencia para cada uno de los niveles jerárquicos estudiados, fue el siguiente:

NIVEL DIRECTIVO: logro, afiliación, ascenso, remuneración, autoestima, poder y reconocimiento.

NIVEL MEDIO: ascenso, logro, afiliación, reconocimiento, remuneración, poder y autoestima.

NIVEL DE BASE: ascenso, afiliación, logro, remuneración, reconocimiento, autoestima y poder.

Cabe aclarar que aunque la ubicación y porcentaje de los factores varía en los tres grupos, existe una constancia en la aparición de tres de éstos: ascenso, logro y afiliación. Analizando los cuatros factores restantes encontraron que su ubicación está más ligada al nivel jerárquico al que pertenecen.

En cuanto a la variable de grupo educacional (primaria, secundaria, preparatoria y universidad), concluyen que no existen diferencias significativas en la motivación de los trabajadores; se observan como principales motivadores el ascenso, el logro y la afiliación. Sin embargo, en el nivel de base con educación primaria actúan como principales motivadores el reconcimiento, la remuneración y el ascenso.

Con respecto a la variable sexo, en el grupo directivo se observa que para el sexo masculino, los cuatro primeros factores se presentan en orden completamente inverso, que en el grupo directivo de mujeres, de tal forma que siendo para los hombres:

1. Remuneración
2. Ascenso
3. Logro
4. Afiliación

Para las mujeres se presentan:

1. Afiliación
2. Logro
3. Ascenso v
4. Remuneración

Referente a la variable estado civil, no se presentaron diferencias motivacionales de importancia en los tres niveles jerárquicos.

Candela y Linaza (1980), investigaron las motivaciones laborales en diferentes grupos profesionales, basándose en la teoría de Herzberg quien diferencia dos clases de necesidades en el hombre: unas llamadas higienizadoras, cuya evolución es cíclica, y una vez satisfechas vuelven a aparecer. Las otras, llamadas motivadoras, abren al hombre a su promoción total y a su realización completa, encontrando diferencias significativas en el orden de preferencia entre los incentivos elegidos por el grupo de hombres y el de mujeres, que dan a conocer las condiciones propias inherentes al sexo.

El grupo de hombres, en primer lugar elige el incentivo de salario, ya que sobre él pesa el deber de proporcionar los recursos necesarios para mantener el hogar. A continuación elige los incentivos de trabajo interesante, promoción e iniciativa; circunstancias laborales en las que más fácilmente

puede desarrollarse la personalidad masculina, perfectamente inclinada a la superación de obstáculos, agresividad, dominio, etc. Y en los últimos lugares (aquí coincide con las mujeres), coloca los incentivos de beneficios y vacaciones.

Sin embargo el grupo de mujeres, pone en primer lugar el incentivo de jefe, propio del sexo femenino que busca más el apoyo en el hombre, en aras de la iniciativa (quinto lugar) y de la promoción (noveno lugar). En segundo lugar, coloca la formación, muy propia de la mujer. Le sigue el trabajo interesante y en cuarto lugar pone el salario, cuya adquisición no le afecta directamente, pero le preocupa. En los últimos lugares coincide con el hombre, beneficios y vacaciones. Tampoco le interesa mucho, ni la promoción, ni el trabajo seguro (noveno y décimo lugares), ya que su finalidad preferente es el matrimonio, y no la de permanecer en el puesto de trabajo, ni la de ascender.

En los estudios ya mencionados la motivación es representada de manera diferente para cada población, dependiendo de las características de cada una de ellas (sexo, escolaridad, puesto y tarea que desempeñan) y la cultura de cada país.

Aún no se ha determinado si hay relación entre el desempeño eficiente de un trabajador y el punto hasta el cual

está satisfecho o no con diversos aspectos de su trabajo tales como: rotación de personal, ausentismo, accidentes y desempeño laboral (Blum,1985).

En los estudios realizados por Vroom encontró una relación negativa entre la satisfacción de un empleado en su trabajo y la rotación del personal, es decir, cuanto mayor era la satisfacción de un empleado en su trabajo, menor era la posibilidad de abandonar su empleo, coincidiendo con Robbins (1987), quien además advierte otros factores como las condiciones de mercado de trabajo, las expectativas sobre otras oportunidades y la antigüedad en una empresa como restricciones importantes en la decisión de abandonar un empleo.

Vroom (1964, citado en Blum,1989) realizó 10 estudios para mostrar la relación entre la satisfacción en el trabajo y el grado de ausentismo, encontrando que puede estar en función de otras variables tales como: la misma medición del ausentismo y el sexo del trabajador.

Un estudio efectuado en Sears Roebuck es un ejemplo de como la satisfacción favorece directamente la ausencia, cuando el impacto de otros factores es mínimo. Se trabajó en empresas de Nueva York y Chicago, la política de las empresas era no permitir que los empleados faltaran por razones bajo su control:

"Una fuerte nevada ocurrida en Chicago brindó la oportunidad de comparar la asistencia de los empleados en las oficinas de Chicago con los de Nueva York donde el clima era excelente. La nevada dio a los empleados de Chicago una buena excusa para no presentarse a las oficinas, dado que la tormenta paralizó los medios de transporte de la ciudad, los empleados sabían que podían faltar a su trabajo, sin castigo alguno, lo cual permitió la comparación con la asistencia de los empleados satisfechos e insatisfechos en las dos localidades: en una se pensaba que los empleados se presentarían a trabajar con presiones normales de asistencia y en la otra se dejaba la decisión al empleado sin que se aplicara sanción alguna. Si la satisfacción favorece la asistencia cuando no hay factores externos, los empleados más satisfechos se presentarán a trabajar en Chicago, mientras que los insatisfechos se quedarán en casa. El estudio reveló que el ausentismo en Nueva York (grupo control) fue tan alto para los grupos satisfechos de empleados, como para los grupos insatisfechos. Pero en Chicago, los que estaban muy satisfechos con su trabajo mostraron una asistencia mucho mayor que los que tenían niveles inferiores de satisfacción, estos hallazgos corresponden a las previsiones de si la satisfacción guarda correlación negativa con el ausentismo" (Robbins, 1987).

La investigación citada anteriormente corrobora la concepción de que la motivación es una fuerza interna que mueve a las personas a actuar sin importar factores externos.

En otros estudios Vroom señala que no hay correlación entre los accidentes y la satisfacción en el trabajo, sino que se deben a factores aleatorios.

Respecto a la relación entre la satisfacción en el empleo y el desempeño del trabajo, Brayfield y otros (1955, citado en Blum, 1989) llegaron a la conclusión de que no hay evidencias de que exista relación entre esas dos variables, todavía no se conocen las condiciones que afectan la magnitud y la dirección de las relaciones entre la satisfacción y el desempeño.

No existe relación entre la satisfacción y productividad, gran parte de los estudios dedicados a la relación se valieron de diseños de investigación que no podían probar la causalidad, se puede decir que la productividad origina satisfacción y no a la inversa. Suponiendo que la empresa premie la productividad, la mayor productividad presentará la posibilidad de un reconocimiento verbal, nivel de sueldo y promociones, tal vez estos premios eleven el grado de satisfacción personal (Robbins, 1987).

Shein, (1982) descubrió que la satisfacción y la productividad no van de la mano, esto es, la alta producción puede ser la meta de un trabajador mientras que la motivación en el trabajo puede ser una cualidad intrínseca del trabajador. Al definirse la insatisfacción en el trabajo como el número de quejas que la persona tenga del mismo, no resulta correcto suponer que la persona que se queja abandonará necesariamente el trabajo.

También cobra interés el grupo inmediato de trabajo, si un trabajador difiere considerablemente de sus compañeros, respecto a lo que se espera de él, es menos probable que se sienta parte del grupo, los empleados que han encontrado más dificultades para pertenecer al grupo de trabajo, una vez aceptados, se sentirán más atraídos hacia dicho grupo (Shein, 1982).

La motivación es una combinación tanto del nivel de aspiraciones o el de tensiones y necesidades como de la cantidad de beneficios obtenidos del ambiente. La satisfacción se produce cuando hay correspondencia en ambas cosas, se da la insatisfacción cuando los beneficios del medio ambiente son menores que el nivel de necesidades del individuo. Watson y Seidman (1941, citado en Blum, 1989) demostraron que lo agradable de las condiciones laborales y los contactos sociales, conducen más a la satisfacción que los salarios, de

tales incentivos se hablará a continuación sin embargo para muchos trabajadores sigue cobrando importancia la motivación en un nivel puramente económico, debido a la diversidad de aspectos que conforman la motivación es necesario abordarla a través de las teorías más representativas.

2. 1. TEORIAS DE LA MOTIVACION

La naturaleza motivacional del hombre está asociada principalmente con el nombre de Abraham Maslow, su teoría ha conquistado el apoyo considerable de otros científicos de la conducta. Su tesis central es que las necesidades humanas están organizadas según cierta jerarquía ocupando la base las necesidades físicas de supervivencia. En niveles cada vez superiores están las necesidades de seguridad, interacción social y autorrealización. Hablando en términos generales cuando están razonablemente satisfechas las necesidades de nivel inferior van adquiriendo más importancia como estimulantes de la conducta los niveles sucesivamente más altos.

Las relaciones no son tan simples como parecen deducirse de esta afirmación, por ejemplo: "satisfacción razonable" es una expresión que se determina culturalmente. Sin embargo las necesidades de nivel superior no están completamente ausentes, ni siquiera en los míseros niveles de subsistencia. El hombre

busca satisfacer sus necesidades sociales y las de autorrealización, aún cuando experimenta privaciones respecto a sus necesidades inferiores.

Maslow clasifica las necesidades humanas en cinco grupos o clases:

- a) Fisiológicas: son las necesidades básicas del organismo (hambre, sed, oxígeno, sueño y sexo).
- b) De seguridad: es la necesidad de una persona de tener una vida ordenada, libre de amenazas.
- c) De amor : es la necesidad de relaciones afectivas con otros individuos y de ser respetado por sus semejantes.
- d) De estimación : Es la necesidad de respeto propio, autoestima, y estima de los demás.
- e) De autorrealización : Es la necesidad de lograr plenamente la capacidad para actuar.

Porter (1961, citado en Blum, 1989), realizó un estudio con 64 gerentes de bajo nivel y 75 gerentes de nivel medio, con base a las necesidades motivacionales de la teoría de Maslow, obteniendo los siguientes resultados: Observó grandes diferencias, respecto a la satisfacción en las necesidades de estima, seguridad y autonomía, tales necesidades se presentan con mayor frecuencia en los puestos gerenciales de nivel medio, que en los de nivel bajo, mientras que la autorrealización y la

seguridad son aspectos más importantes en la satisfacción de necesidades sociales como: la estima y la autonomía, en los individuos con posiciones gerenciales de nivel bajo y medio.

En 1972 Aldelfer (citado en Schein, 1982), retoma las necesidades que plantea Maslow y las agrupa en tres categorías básicas: necesidades de existencia, necesidades de relacionarse con otras personas y necesidades de crecimiento personal. En contraste con la teoría de Maslow es posible que al mismo tiempo esté en operación más de una necesidad y una persona puede hallarse en la etapa de crecimiento aún cuando no satisfaga las necesidades de existencia o relación. Esta teoría reconoce la posibilidad de que no todo mundo tiene una necesidad con la misma intensidad que otras personas, dada la importancia que se le concede al individuo se adopta la tesis de Aldelfer para la concepción de motivación en el presente trabajo.

La motivación y la satisfacción son dos elementos que van ligados, el primero es propiciado por algún tipo de necesidad intrínseca o extrínseca y la consecución de la motivación es la satisfacción de esa necesidad. Dicha satisfacción en el desempeño laboral es de primordial importancia como se verá a continuación..

2. 2. INCENTIVOS EN LA MOTIVACION

Los incentivos son factores externos colocados en el transcurso de las actividades dirigidas más hacia una meta que a otra. En la industria se ha exagerado la importancia de los incentivos financieros, algunas personas creen que el dinero es el único incentivo, y muchos opinan que es el más importante. Esta premisa falsa y simplificada en exceso es la causa por la que han fallado los mejores planes de incentivos que se han impuesto.

Generalmente se controlan los incentivos, mediante la cantidad y clase de recompensas o de castigo, en su administración se obtiene el control del personal y tal vez de la motivación, sin embargo no hay que olvidar que los incentivos son sólo una parte final de una cadena de relaciones entre la organización y el individuo (Dubin, 1974).

Una de las revisiones más extensas de los planes de incentivos de salarios es la que presentó Lytle (1938, citado en Blum, 1989), quien creía que estos programas eran importantes en cualquier problema de costos de producción, según él los pagos de incentivos tienen dos ventajas: un incremento en la producción por unidad y un aumento en las ganancias del empleado, así los sistemas de incentivos en salarios constituyen un medio para pagar poco más a los

empleados, pero no demasiado.

El dinero es necesario, pero sólo en algunos casos funciona como incentivo. Stockford y Kunze (1950, citados en Dunnette, 1986) encontraron que el valor de los salarios es relativo y no absoluto, ya que la motivación para algunos empleados puede ir más allá de la recompensa económica.

El término incentivo se entiende como fuerza propulsora que se utiliza como medio para alcanzar un fin, el incentivo aumenta la actividad del mismo. En la industria puede recurrirse al incentivo para alentar a que el empleado alcance la meta de otra persona (el patrón), cuando el incentivo da como resultado la satisfacción del empleado y el logro de la meta, constituye a su vez una satisfacción igual para el patrón y puede decirse que la planta opera con éxito.

Las diversas investigaciones sustentan el punto de vista que el salario no es el factor más importante de un trabajo, ni constituye un incentivo todopoderoso. Ruttenberg (1973, citado en Blum, 1985) encontró que la necesidad de la autoexpresión es un incentivo básico, tan importante como el deseo de un mejoramiento económico y la seguridad personal, y en algunas instancias, mucho más importante, ya que de acuerdo a los valores de cada persona y cada grupo los incentivos económicos adquieren cierto lugar.

Las personas se sienten motivadas efectivamente cuando se les da cierto grado de libertad en la forma en que realizan su trabajo, que cuando cada actividad se suscribe por adelantado; también realizan bien sus actividades cuando tiene cierto grado de libertad para tomar sus decisiones, responden de un modo más adecuado cuando se le trata como persona, más que como parte de una maquinaria. Se pueden aprovechar las motivaciones de la autorrealización, de autodeterminación, autoexpresión y sentido de valor personal; de esta forma se puede dar un sentido efectivo al individuo. La aplicación de sanciones externas (de presión) para obtener una mayor producción pueden dar buenos resultados, pero no como los logros de los motivos más internos (Blum, 1985).

Los incentivos no monetarios pueden ser: la forma de obtener un estatus más elevado, recibir mayores responsabilidades o participar en las decisiones sobre el trabajo, recibir elogios públicos de los supervisores o recibir recompensas simbólicas, como distintivo por servicios, entre otros. La diversidad de incentivos se basa en el reconocimiento de que la gente responde a una amplia variedad de alicientes que no están expresados en forma monetaria necesariamente.

Hasta aquí hemos hablado de motivación, teorías y factores que influyen en el desempeño laboral, sin embargo es necesario

destacar el papel de los supervisores en conjunción con la empresa o institución, ya que ellos son en la presente investigación el punto clave para detectar y/o porpiciar motivación.

2.3. PAPEL DE LOS SUPERVISORES EN LA MOTIVACION

El supervisor es todo jefe inmediato que tiene un grupo de subordinados a su cargo pero también tiene superiores a quienes reportar independientemente de su nivel o rango en la escala jerárquica, es un hombre de enlace entre la más alta dirección y el personal operativo o de ejecución.

La supervisión es una actividad de administración de personal por tanto, contribuye al objetivo de ésta: "optimizar la productividad de aquella parte de los recursos humanos que se han confiado al supervisor" (Pérez,1978).

Las responsabilidades del supervisor son:

2.3.1 Contribuir al logro de las metas de la empresa o institución, mediante el cumplimiento óptimo de las tareas que han sido asignadas a su grupo de trabajo.

- a) Asignar labores al personal subordinado.
- b) Guiar al personal en el desarrollo de las labores.
- c) Turnar a quien corresponde el trabajo determinado en

forma satisfactoria y oportuna.

- d) Informar a los superiores sobre el avance del trabajo y los resultados finales.

2.3.2 Lograr en el desempeño del trabajo, la máxima eficiencia del personal a sus órdenes, con satisfacción mutua.

- a) Obtener mediante el esfuerzo combinado de su grupo de trabajo, un resultado de determinado índice cualitativo y cuantitativo en el menor tiempo posible y con los mínimos insumos.

- b) Crear una situación para que los trabajadores satisfagan sus necesidades individuales así como dar su mejor esfuerzo para alcanzar las metas de la institución.

2.3.3 Es su responsabilidad crear y mantener las mejores condiciones con y entre sus subordinados. Debe tener conocimientos específicos de la rama a que pertenece y estar familiarizado con los procedimientos, operaciones, métodos y equipo relacionado con las labores de sus subordinados.

Al considerarse que la función principal de los supervisores es influir en los subordinados para que alcancen eficientemente los objetivos de la empresa, se debe enfatizar que en gran medida este logro depende de la forma en que se guíe a dichos trabajadores, de ahí la necesidad de describir los diferentes tipos de liderazgo, ya que a través de ellos se

puede favorecer u obstaculizar el desempeño laboral.

a) El supervisor autocrático, se caracteriza por no considerar el punto de vista del subordinado y ejercer la autoridad más bien basada en el poder que en la razón. Las reacciones de su personal son: dependencia, sumisión, incapacidad para aceptar responsabilidades, inseguridad, agresividad y egocentrismo.

b) El supervisor paternal, se caracteriza por la atención que presta a proteger y guiar, a veces con exceso de sentimentalismo, a sus subordinados. Las reacciones de su personal son: dependencia, sumisión, iniciativa y desarrollo personal siempre y cuando los apruebe el supervisor.

c) El supervisor despreocupado se caracteriza por una ausencia de liderazgo y por una política cercana a la anarquía, podría ser el reverso del autoritario. Las reacciones de sus subordinados son: inseguridad por ser un grupo sin dirección, frustración, improductividad, falta de interés, de armonía y de satisfacción en el trabajo.

d) El supervisor burócrata limita la autoridad de sus subordinados valiéndose de la rutina, por medio de reglas, suple al mando por autoridad personal, no se compromete, tiende a la evasión de la realidad y responsabilidades. Las

reacciones de su personal son las referidas al supervisor despreocupado, más una apatía total y la desesperanza de saber que nunca cambiarán las cosas.

e) El supervisor demócrata fomenta la participación del grupo en las decisiones y aprovecha sus opiniones, lo alienta a participar con él en la ejecución de una buena labor que considera esfuerzo colectivo. Trata a sus empleados con justicia, paciencia y buen humor, por lo que lo estiman y lo respetan, otorga confianza a su personal dándole libertad para que use su juicio e iniciativa, le da oportunidad que desarrolle su personalidad y busque nuevas medidas de superación en el trabajo. Las reacciones de su grupo son: entusiasmo por el trabajo, producción de excelente calidad y en mayor cantidad, excelente trabajo en grupo, sentimientos de éxito en el trabajo e intercambio de reconocimiento personal entre los miembros del mismo grupo. Alto rendimiento y motivación, los trabajadores se sienten satisfechos de sus necesidades secundarias o derivadas, se sienten integrados a un todo y participan en las decisiones de grupo.

El liderazgo que ejercen los supervisores los coloca en una situación donde es imprescindible tomar decisiones que favorezcan el logro de los objetivos de la organización por eso se considera prioritaria la capacitación a los supervisores, ya que su misión no es sólo hacia la formación y al mantenimiento

del nivel productivo de quienes supervisan, sino como lo indica Maier, (citado en Dubin 1966) la salud mental o el bienestar psíquico de los trabajadores puede ser un objetivo coordinado de los esfuerzos de supervisión, junto con la productividad. No obstante puede mencionarse la moral de trabajo, la lealtad, la dedicación a la organización, como otros objetivos hacia los cuales pueden ser dirigidas las prácticas de supervisión. Todas ellas se refieren a la relación entre el empleado y la organización. Otros estudios revelan la importancia del liderazgo relacionada con el mantenimiento de la seguridad, la reducción de la rotación de los empleados, minimización de las quejas de los mismos, reducción del desperdicio y otras pérdidas, control de calidad y mantenimiento de la planta y el equipo.

Un estudio de particular importancia en el análisis de las prácticas supervisoras, es el de French y Coch (1948, (citados en Urdaneta y cols., 1982) en el cual se midieron los efectos de la participación del empleado en una decisión que los afectaba. Se concluyó que los que participaban en la toma de decisiones respecto a cambios en el trabajo finalmente llegaban a niveles de producción un tanto más elevados que un grupo comparable de trabajadores a quienes solamente se les dijo que cambiaran sus métodos de trabajo. Este estudio ha sido la piedra angular de la teoría que concluye que la participación del trabajador es conveniente por razones de

eficiencia y para el mejoramiento de los niveles de producción.

Una aportación más sobre la importancia de la supervisión es la que hace Dubin (1966) concluye que el tratamiento humano de los subordinados mejora su devoción a la organización que los emplea, y que esta dedicación incrementada conduce a una producción más elevada. Este tema encuentra su eco en la opinión del estado de bienestar de los trabajadores y en las condiciones de confort bajo las cuales aumenta su esfuerzo de trabajo a favor de la empresa.

Se ha revisado la influencia de la motivación en las empresas y aunque se ha hecho explícita tal relación en producción de bienes, ésta no es exclusiva, ya que también se puede advertir en las empresas o instituciones prestadoras de servicios como escuelas, hospitales, secretarías, entre otras.

Por ejemplo, en lo que concierne a la profesión médica a los ojos de otras profesiones, ellos tienen una motivación alta, ya que el interés por lo que están haciendo los absorbe, el dar solución a los problemas que se les presentan tiene el carácter de un reto, los médicos se consideran a sí mismos y esperan ser considerados por los demás como indispensables.

La más profunda motivación para el trabajo viene de una orientación hacia el logro en el cargo que ocupan, una

sensación de crecimiento personal al asumir su responsabilidad, acompañado por cierto grado de autoridad y oportunidad para progresar, sin embargo los médicos y los supervisores de los médicos, entre otros ¿Saben motivar?, ¿conocen la importancia de motivar a sus empleados o sus pacientes?.

El doctor Dichter (citado en Brown, 1965) en una investigación aplicó entrevistas y pruebas de proyección, concluye que lo que más necesitan los pacientes es seguridad; los resultados de la investigación indicaron en forma predominante que las personas enfermas se empeñan en buscar confort, el médico debe asumir el rol de un padre fuerte capaz y dominador, mientras que la enfermera, las cualidades tranquilizadoras de una madre idealizada. Por lo que lo esencial del servicio hospitalario, además de cumplir la función médica, debe ser la de guiar al paciente para que logre la seguridad y adaptación; cuando la motivación en el personal de sector salud es pobre, disminuye la perceptividad y la sensibilidad y no advierte el trato indiferente e indeseado por los enfermos. Los médicos y todos los prestadores de servicios tienen necesidades y motivaciones que satisfacer y a éstos se pueden aplicar las teorías, los conceptos, los factores e investigaciones ya señaladas, puesto que también desempeñan un trabajo y cuentan con toda una estructura organizacional en los que se dan relaciones de liderazgo, comunicación trabajo en grupo y la producción de un servicio.

El error más grave a nivel médico es que en la atención al paciente se le reduce al aspecto biológico, evitando su lado psíquico, cuando muy probablemente un trato cálido, de confianza y de confort, motive al paciente y favorezca la recuperación. Se ha hablado tanto de la deshumanización de los médicos, quienes tratan a los pacientes con etiquetas, tecnicismos y de forma impersonal que éstos no encuentran aliciente de lo que les aqueja; ya desde que se les llaman "enfermo", el paciente se subestima como persona y si esta etiqueta conlleva el sometimiento a tratamientos completamente nuevos para él (no así para el médico) se le enfrenta además de la tensión (por lo desconocido), a lo doloroso tal vez, al nerviosismo y a la predisposición.

En tratamientos como endoscopia, quimioterapia, electrocardiograma, intervenciones quirúrgicas, entre otros, es necesaria la previa explicación de ventajas, desventajas, cuidados y consecuencias para que el paciente lo racionalice, acepte y así colabore en su reestablecimiento, garantizando que no habrá recaída porque el paciente conoce los pormenores sobre su situación muy particular. Sin embargo, la falta de comunicación médico-paciente propicia que el paciente realmente se enferme, o que continuamente recaiga.

Por lo anteriormente mencionado es necesario sensibilizar a los médicos sobre el papel de la motivación en su desempeño laboral, en este caso el servicio que prestan a los usuarios quienes acuden en busca de una solución alentadora a su situación.

Hasta este momento se ha hablado de la influencia del supervisor en el cumplimiento de la tarea tanto en la producción de bienes como de servicios, sin embargo no es fácil advertir en aislado las fuerzas que interactúan en todo un grupo de trabajo ni conocer la autoestima, comunicación, motivación, liderazgo y equipo de trabajo, dentro del mismo, es por eso que se desarrollará en el siguiente capítulo, el tema referido al grupo, que además sustenta directamente la modalidad de taller en la capacitación, a través del aprendizaje grupal.

*EL HOMBRE QUE HA SIDO CAPAZ DE CREAR
VEHICULOS PARA LA CONQUISTA DEL ESPACIO
ES A MENUDO INCAPAZ DE LOGRAR
UN ENTENDIMIENTO CON SU VECINO DE ENFRENTÉ,
CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO Y CONSIGO MISMO.*

ESTRADA, M.

CAPITULO TRES

GRUPO

III. GRUPO

3.1 DEFINICION

Considerando el desarrollo inductivo del presente trabajo se retomará por último el proceso de aprendizaje grupal, por lo que es importante destacar lo que se entiende por grupo y por ende todo lo que implica.

Retomando lo propuesto por Jesús Díaz (1989), Quintanar (1993), define al grupo como aquel espacio existencial en el que un conjunto de personas vivencian un encuentro de experiencias que pueden o no, tener elementos simbolizados y en el que se conjugan tendencias a la masificación o la individualización.

El grupo es satisfactor de variadas y profundas necesidades humanas. Es campo de prueba de las propias capacidades, habilidades, virtudes, defectos y torpezas. Es fuente intensa de estimulación interpersonal que lleva al individuo a socializarse e involucrarse en el contexto social, es defensa contra los dos grandes riesgos del mundo moderno: la masificación por un lado y la soledad por el otro; es el terreno fértil de la genuina colaboración y cooperación, donde lo valioso de los individuos se comparte al máximo y es ahí donde reina la ley del intercambio espiritual, un conocimiento,

una experiencia. Vivir es convivir, y no se convive en masa, se convive en grupo, así, el grupo es el lugar de crecimiento personal. Como se señaló en el primer capítulo al hablar del núcleo central del ser humano, el hombre posee la capacidad de autorrepresentarse. Esta capacidad de tomar conciencia plena de sí mismo le permite distinguirse del mundo exterior, le posibilita vivir en un tiempo pasado o futuro, así como hacer planes para el porvenir, utilizar símbolos y abstracciones, verse a sí mismo como lo ven los demás y tener empatía con ellos, comenzar a amar a sus semejantes, tener sensibilidad ética, ver la verdad, crear la belleza, dedicarse a un ideal y, quizá, morir por él. Realizar estas posibilidades es ser persona. A partir de la experiencia individual se enriquece el aprendizaje grupal.

Dentro del grupo social en que se desenvuelven las personas, individualmente ellas se comunican y entran en contacto con la realidad por medio del grupo. Con esto se puede afirmar que el grupo es el medio ideal para que las personas se comuniquen entre sí, tal situación no escapa al grupo de trabajo.

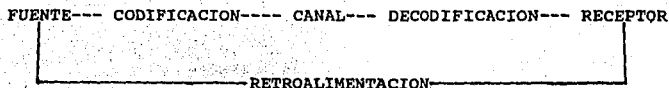
No hay grupo que pueda sobrevivir sin la comunicación, es decir la transmisión de significado entre sus integrantes. Como pasamos casi 70% de las horas de vigilia comunicándonos (escribiendo, leyendo, hablando, escuchando) es lógico afirmar

que una de las fuerzas que más inhiben el buen desempeño del grupo es la falta de una buena comunicación (Robbins, 1987).

La comunicación realiza cuatro funciones básicas en el interior de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación tiene como función motivar, es decir, mientras sepan los empleados que están haciendo bien su trabajo, que son elementos importantes para la empresa y que además su desempeño es bueno van a sentir mayor motivación y pertenencia a la Organización.

Se necesita saber entonces cual es el proceso de la comunicación, esquematizado de la siguiente manera:



Para que la comunicación sea funcional, necesitamos completar este circuito con el proceso de retroalimentación.

Dicho circuito no es tan fácil de cumplir ya que existen cuatro condiciones que afecta el cifrado del mensaje:

- a) Habilidad para hablar, leer, escuchar y razonar.
- b) Actitud, esto es, predisposición a responder a algo
- c) Conocimiento de la materia de que se esté hablando.
- d) Sistema sociocultural al que pertenece el individuo, creencias y valores del individuo.

Sin embargo, existen barreras de la comunicación que van a impedir la comunicación funcional:

- a) Filtración.- manipulación de la información por el emisor, a fin de que sea vista más favorable para el receptor.
- b) Percepción selectiva.- los receptores en el proceso comunicativo ven y oyen de modo selectivo basándose en sus necesidades, motivaciones, experiencia, educación, etc.
- c) Emociones.- el estado de ánimo del receptor en el momento en que llegue el mensaje (emociones extremas gozo-depresión, obstaculizan la comunicación.)
- d) Lenguaje.- las palabras significan cosas diferentes para cada persona, lo que subyace a esto es la edad, escolaridad y sistema cultural.

Para superar estas barreras es conveniente el uso de la retroalimentación verbal, escrita, simplificar el lenguaje estructurando mensajes de manera clara y comprensible, escuchar activamente, es decir, buscando activamente el significado de lo dicho y controlando las emociones las cuales pueden oscurecer y distorsionar mucho la transmisión del

significado, para lo cual se sugiere aplazar la comunicación hasta que se recobre la compostura. Con esto se advierte la importancia que reviste el proceso de comunicación en todo grupo o empresa y su repercusión en la motivación como se mencionó en las investigaciones reportadas en el capítulo II.

Los grupos constan de seres humanos, y los seres humanos somos muy diferentes de las máquinas. Somos manojos de necesidades y deseos. Ignorarlos es salirse de la realidad. (Rodríguez, 1988)

Hay muchas razones por las cuales un individuo se une a un grupo y dado que casi todo mundo pertenece a varios grupos, es patente que cada grupo proporciona diferentes beneficios a sus integrantes. Las razones más frecuentes de la afiliación a un grupo son: la necesidad, seguridad, estatus, interacción, poder, obtención de metas y autoestima. (Robbins, 1987).

Cabe mencionar que uno de los campos donde el psicólogo requiere de gran preparación y tiene mucha ingerencia es el de los grupos. El trabajo con grupos suele ser muy intenso y a la vez muy solicitado dado sus alcances y complejidad como se puede advertir en la dinámica de grupos.

3.2 DINAMICA DE GRUPO

Este campo consiste en un número de fuerzas o variables que afectan la conducta de grupo, la dirección, sentido e intensidad relativa de estas fuerzas determinan la dirección, sentido y velocidad del movimiento de un grupo. (Kurt Lewin, citado en Dubin, 1983).

Ya desde 1969 Malcom y Knowles (citado en Quintanar, 1993) se preocuparon por aclarar los usos del término "Dinámica de grupo" ya que es muy utilizado en educación, organizaciones laborales y el área de salud, entendiéndose de diferente manera.

Las definiciones que se le dan son las siguientes:

- a) La dinámica de grupos también se le define como un cuerpo creciente de conocimientos aplicados o tecnología (llamados juegos, ejercicios, técnicas o dinámicas), que intenta traducir los descubrimientos y teorías, en principios y métodos prácticos.
- b) La dinámica de grupo es un campo de estudio, una rama de las ciencias sociales y de la conducta, que se dedica a aplicar métodos científicos para determinar porque los grupos se comportan en la forma que lo hacen.
- c) El término dinámica de grupo se refiere a un cuerpo de conocimientos básicos acumulados a partir de la investigación psicosocial.

d) Dinámica de grupo se refiere a las fuerzas que actúan sobre cada grupo a lo largo de su existencia y que lo hacen comportarse en la forma en que lo hace.

Para los fines de la presente investigación se aborda esta última definición, tomando en cuenta que las fuerzas que actúan en un grupo son por ejemplo: la apatía, la alegría, el descontento, el cansancio, la disposición, la ansiedad, su historia previa, etc. de cada uno de los integrantes. Así el estudio de la dinámica de grupos está comenzando a producir algunas generalizaciones o descubrir principios que hacen posible comprender, predecir y mejorar la conducta de un grupo.

Es en los grupos donde los individuos amplían sus dimensiones personales y en los momentos de mayor significancia las dimensiones se conjugan llegando a tener un significado compartido. Dentro del grupo se dan cuatro mecanismos de control de las relaciones personales:

- a) Tiempo
- b) Espacio
- c) Energía
- d) Lenguaje

3.3 TECNICAS GRUPALES

Uno de los procedimientos con el que se puede retomar la dinámica de grupo es la técnica grupal. José, J. González N. y cols. (1978) son de los autores que con mayor claridad han definido las técnicas y tácticas grupales.

Al hablar de técnicas y tácticas grupales nos referimos al conjunto de procedimientos que se utilizan para que un grupo funcione, sea productivo y alcance con eficacia las metas grupales. La técnica la constituyen diferentes movimientos concretos (tácticas) con una estructura lógica que le dan sentido. Es decir técnica es la estructura y la táctica puede variar según el contexto interno y externo. Cuando hablamos de táctica, nos referimos a los movimientos específicos y a los modos que constituyen una técnica.

Elegir las técnicas grupales con las que el psicólogo puede trabajar no siempre es tarea fácil, para hacerlo hay que considerar :

- a) Objetivos
- b) Madurez de grupo
- c) Número de participantes
- d) Ambiente físico

Los grupos productivos se caracterizan por una alta orientación a la tarea como resultado de una intensa motivación de todos los miembros amplia participación e intercambio de ideas, opiniones e información; tolerancia de las diferencias de caracteres y el desacuerdo; apertura de cada uno de los miembros, clima general libre, relajado y espontáneo, sin negar la disciplina, sensibilidad a los valores humanos de los compañeros, no sólo como miembros del grupo y como funciones, sino como personas, se da un liderazgo compartido y móvil.

Se pueden mencionar diversas clasificaciones de grupo, sin embargo, para la presente investigación se retoman las características del grupo formal y productivo.

Como la experiencia en el grupo es la de un proceso, los participantes se insertan desde diferente nivel experiencial y su percepción se enlaza en alguno de los distintos niveles del proceso de trabajo. Según su percepción y experiencia los participantes se mueven, se proyectan a futuro, toman decisiones y se orientan. Esto puede llevar a la percepción de realidades diferentes y demandas incompatibles.

Los sentimientos y motivaciones con que llega el individuo al grupo, se transforman en intenciones, evaluación y conductas hacia los demás. (Rodríguez, 1988).

Quienes trabajan con y en grupos, se encuentran frecuentemente ante el problema de la objetividad con que se pueden observar las relaciones de un grupo. Las relaciones influyen de muy diversos modos sobre la vida de un grupo, tanto en el plano del poder como en los lazos emocionales. Un procedimiento que pretende satisfacer las exigencias de esta tarea del modo más objetivo y diferenciado es el de la evaluación interpersonal (Interpersonal rating, IPR) basado en las respuestas dadas a un cuestionario (tres en algunos casos compuestos expresamente para este fin). (Bales, 1970, citado en Sbandi, 1980)). Es evidente señalar que hay fuerzas "subjetivas" que intervienen en todo proceso grupal, para poder explicar de manera objetiva dichas fuerzas cuando se trabaja con grupos Bales (1970) propone una técnica de evaluación, la cual se describirá ampliamente a continuación, ya que se retoma para el diseño y evaluación del taller de motivación propuesto.

3.4 DESCRIPCION DE LA TECNICA DE BALES

En la introducción a su libro "Personality and interpersonal behavior", escribe Bales (1970) "el objetivo práctico de esta obra es servir de complemento a la forma natural de observación empleada en el estudio de la personalidad y del grupo en situaciones de la vida diaria".

"No tiene fundamento alguno -escribe Bales, 1970- la creencia de que cuando se conoce a detalle la personalidad de los miembros de un grupo se puede predecir su comportamiento. Esta teoría que pretende saberlo todo carece de toda base real, no sólo porque la personalidad de cada individuo no es experimentable desde fuera sino porque además el comportamiento del individuo dentro del grupo está esencialmente condicionado por éste".

La descripción de la estructura de un grupo debe servir para que cada miembro tenga la oportunidad de reflexionar sobre su propia posición en el grupo (representado por medio de un sistema tridimensional), y de meditar sobre las relaciones con los otros miembros o incluso, preveer la evolución del comportamiento individual de cada miembro o de todo el grupo. Se describen formas características de cada individuo que no deben generalizarse, pues de hacerlo darían una imagen falsa.

Bales 1970 (citado en Sbandi, 1980) intenta representar al grupo como si se tratase de un espacio cuyas tres dimensiones pueden describirse de acuerdo con los ejes del cuerpo humano: la dirección arriba-abajo correspondería a la de pies-cabeza; la segunda dimensión sería adelante-atrás y la tercera derecha-izquierda.

El modelo podría compararse con una esfera cuyos ejes corresponderían a esas tres dimensiones, y dentro de las cuales podrían localizarse las posiciones de los diversos miembros. Utiliza la terminología inglesa:

U (Upward, hacia arriba)= dominante, que ambiciona el poder.

D (Downward, hacia abajo)= sumiso, que renuncia al poder.

Las direcciones U y D se mueven en sentido opuesto. Ambas parten del punto central de la esfera, del que también arrancan las otras direcciones.

P (Positive, hacia la derecha)= emocional positivo, calor.

N (Negative, hacia la izquierda)= emocional negativo, frío.

F (Forward, adelante, hacia adelante)= sociable, tiende a conservar los valores y a observar las normas del grupo.

B (Backward, hacia atrás)= egocéntrico, retraído frente al grupo. Opuesto de F, por consiguiente tiende a poner en tela de juicio los valores y normas del grupo.

Dentro de este espacio imaginario, cada miembro ocupa un determinado cuadrante o dirección. La localización se hace de acuerdo con las respuestas de los cuestionarios, las cuales se refieren siempre a un proceso ya transcurrido: de ahí que no sea aconsejable aplicar este modelo en el primer encuentro del grupo, sino después de una sesión.

La representación espacial nos permite intuir que pueden combinarse varias direcciones siempre que, no sean opuestas. La localización de cada miembro debe hacerse por el resto del grupo, se trata por tanto de una especie de "sociograma", con la diferencia de que aquí se tienen en cuenta varias direcciones.

Considerando lo anterior el proceso grupal se evalúa desde tres niveles y según tres técnicas diferentes:

NIVEL	UNIDAD DE OBSERVACION	TECNICA
FENOMENOLOGICO	CAMBIO PERSONAL	AUTORREPORTE
CONDUCTUAL	CUALIDAD DE LAS INTERACCIONES	OBSERVACION
PRODUCTO	AVANCE	REGISTRO DE MEDICION DE LOGRO

En la presente investigación se trabajó a nivel fenomenológico y conductual, por los alcances inmediatos de los modelos propuestos por Bales.

Un concepto clave para el estudio de los grupos, es la noción de interacción. Eubank (citado en Maisonneuve, 1968) definió la interacción como "la fuerza interna de la acción colectiva vista desde el lado de quienes participan en ella" y se distinguen dos grandes tipos: las interacciones por

oposición (conflicto o competencia) y las interacciones por adaptación (combinación o fusión).

La interacción tiene lugar cuando una unidad de acción producida por un sujeto A actúa como estímulo de la unidad-respuesta en otro sujeto B, y viceversa, la interacción constituye un proceso circular puede producirse no sólo entre dos individuos, sino entre un individuo y un grupo, o entre dos grupos. Los interaccionistas consideran que es la observación de las interacciones la que nos permitirá comprender mejor la vida grupal. (Sbandi, 1980).

Un modelo sencillo de estudiar al grupo consiste en enumerar las intervenciones registradas en él: de observar "quién habla con quién", según el cual el observador indica con una raya las intervenciones de cada miembro con los restantes del grupo.

La intervención comprende tanto la emisión de la persona A con la persona B, como la recepción de B. Si A o C no se dirige expresamente a B, sino a todos los presentes, la intervención queda registrada en la columna de "grupo".

Una intervención, "un acto", es la comunicación verbal o no verbal, que puede ser entendida por los demás como una simple expresión. (Bales, 1970, citado en Sbandi, 1980).

La interacción puede considerarse por tanto, como un intercambio de intervenciones o actos. Basándose en una atenta observación de las interacciones la teoría interaccionista intenta sacar conclusiones acerca de los hechos y la estructura del grupo. Así, los resultados de la investigación de esta escuela (por ejemplo los relativos a la influencia que ejerce el líder, a la atmósfera del grupo, etc.), se basan en las relaciones observadas durante años entre las diversas formas de interacción. (Sbandi, 1980).

Bales (1970), ofrece un modelo de estudio que ha encontrado amplia aplicación, lo expuso con detalle por primera vez en "Interaction process analysis (1950)" en el cual postula doce categorías de interacción subdivididas en dos grupos de seis:

- 1.- Las interacciones emocionales (1,2,3,10,11,12) las cuales a su vez se subdividen en positivo-emocionales (1,2,3) y negativo-emocionales (10,11,12).
- 2.- Los que tienen una tarea como objetivo se dividen en intervenciones interrogativas (7,8,9) e intervenciones de respuesta (4,5,6).

La observación de las interacciones permite sacar conclusiones sobre la situación de un grupo y de sus miembros.

La pregunta por los criterios que han de seguirse en la selección y valoración de las interacciones observadas, está en sí justificada y es al mismo tiempo difícil de resolver. (Sbandi, 1980).

Las interacciones no bastan por sí solas para describir la vida del grupo, sólo comparando muchos de tales datos con otras observaciones hechas en el curso de las mismas sesiones (por ejemplo, respecto a liderazgo, el rendimiento, la atmósfera, el comportamiento de los individuos en general, etc.) y con los resultados de otras fuentes de información, se podrá obtener confiabilidad y validez de los datos. De esta manera Bales pudo formular afirmaciones más eficientes sobre los miembros del grupo y lo que es más importante, hacer pronósticos sobre el grupo, (Sbandi, 1980)

La preocupación de Bales es trazar un sistema de categorías y aprehender normas, trata de encontrar ciertas normas de proceso casi constantes, a la vez que distingue diversos tipos de situaciones y de poblaciones de grupo. Las doce categorías consideradas, se aplican en esencia a los procesos producidos durante las discusiones colectivas (estas categorías corresponden 2 a 2 a partir del centro, en función

de seis problemas).

Area socio-afectiva positiva

1. Da pruebas de solidaridad
2. Se muestra moderado
3. Aprueba

Area de las tareas (socio-operativa)

4. Ofrece una orientación o sugerencia
5. Da una opinión
6. Da una información o resumen
7. Pide información
8. Pide una opinión
9. Pide una orientación

Area socio-afectiva negativa

10. Desaprueba
11. Manifiesta tensión o molestia
12. Manifiesta agresividad

Después de muchas investigaciones realizadas con grupos, Bales considera haber validado esas normas empíricas en ciertas condiciones asignables, todo problema de grupo tiende a un proceso tipo de resolución. Estas normas consisten en pasar sucesivamente de una fase de información a una de evaluación, después a una de influencia y de investigación de control, por

último de decisión.

Cabe aclarar que la técnica de Bales, aplicada en diferentes estudios ha ayudado a validar la teoría de Rogers sobre las relaciones humanas, además permite diseñar registros útiles para evaluar procesos de grupos en cursos de capacitación, talleres terapéuticos, etc. Por ello ha sido elegida como técnica de evaluación del presente trabajo.

La técnica de Bales propone integrar las interacciones en un marco único de referencia en el cual los conceptos categoriales no sean una especie de entidades psicológicas, sino que se les extraiga en forma directa del examen clínico de fenómenos racionales. El ser humano adquiere una especial motivación que se orienta hacia mayores y mejores resultados, esto es, hacia la integración del grupo al que pertenece y hacia la productividad, una de las formas de fomentar la motivación es a través de la capacitación medio formidable para encauzar al personal, logrando una auténtica motivación e integración de la misma; a través de ella se ubicará el empleado cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como miembro responsable del grupo social al que pertenece. Por lo tanto debe entenderse la capacitación como el conjunto de experiencias de enseñanza-aprendizaje encaminado a cambiar actitudes y proporcionar conocimientos sobre aspectos técnicos del trabajo.

**EL TRABAJO DE CAPACITACION
EN ESTE CONTEXTO SIGNIFICA UN
INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS
EN UN CONJUNTO DE INDIVIDUOS
QUE, RECONOCIENDOSE CON LAS MISMAS
NECESIDADES Y PROBLEMAS,
OPTAN POR ACRECENTAR
CUALITATIVAMENTE SUS EXPERIENCIAS
PARA COADYUVAR A LA PROPIA CALIDAD
DE SER SOCIAL.**

BARABTARLO, A

CAPITULO IV

LA CAPACITACION

IV. LA CAPACITACION EN LA EMPRESA

La capacitación consiste en una actividad planeada, basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio de los conocimientos, habilidades y actitudes del participante. Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto sus necesidades reales (Siliceo, 1986).

Los fines básicos de la capacitación en la empresa son:

- a) Promover el desarrollo integral del personal y así, el desarrollo de la empresa.
- b) Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficiente del puesto.

El crecimiento de una organización es su fuerza existencial, y sólo en el caso de que sea planeada y encauzada debidamente llevará el nombre auténtico de un desarrollo integral, de otra manera será un crecimiento canceroso y por tanto, nocivo para la persona y para la propia empresa. Lo anterior implica establecer un plan sistemático de capacitación que abarque todos los niveles y descienda en cascada. Sin embargo a través del tiempo, la capacitación se ha

tornado solo como un cumplimiento legal por un lado, y por otro, no se fundamenta en detección de necesidades.

La capacitación por su sentido humano y técnico, constituye, en cierta forma un "pañó de lágrimas" y válvula de escape para los diferentes problemas que viven los empleados en la realidad de su trabajo, lo cual pocas empresas saben aprovechar y canalizar (Siliceo,1986). La labor de los instructores es mediar la situación, sin perder su objetivo. Es importante que cuando se lleven a cabo cursos de capacitación, se recalque el por qué están siendo capacitados sobre todo en los mandos medios, ya que en la mayoría de los casos creen estar eximidos de este derecho legal. Todavía hay algunos empresarios que piensan que la capacitación es un gasto inútil y superfluo, sin entender ni aceptar que es una de las mejores inversiones que toda empresa puede realizar y que reeditará resultados concretos a diferentes plazos. La política de algunas empresas es que los empleados y ejecutivos, especialmente técnicos y los de gran experiencia tienen el deber de ser instructores; debe asentarse una vez más que el principio de la capacitación es función de línea, es decir, un ejecutivo o jefe es responsable de que su personal esté debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado (Siliceo,1986).

Ahora bien dicha capacitación debe entenderse en tres aspectos fundamentales:

- a) La capacitación en aulas es la que se imparte en un centro establecido con dicho propósito, y con un cuerpo de instructores especializados, también es conocida como capacitación residencial o colectiva.
- b) La capacitación en el trabajo es el conjunto de actividades directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente, donde el jefe debe ser el líder en materia de capacitación y desarrollo.
- c) Existe también el entrenamiento o capacitación individual, con este entrenamiento se intenta proporcionar a una sola persona, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarias para que desempeñe mejor su puesto.

La capacitación técnica e informativa no es suficiente, la humanización del trabajo y el mejoramiento de las condiciones laborales permiten que se hagan replanteamientos acerca de la forma en que se orienta en la actualidad la capacitación y lograr rescatar como principal valor que el trabajo con las personas, compañeros o usuarios esté por encima de la rutina cualquiera que ésta sea.

El psicólogo se preocupa por analizar los problemas que surgen entre las personas dentro de una organización y de ésta

con la sociedad (Schein, 1982) como argumenta Keith (1981, citado en Siliceo , 1986) no existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización.

Así mismo, todo lo que se puede hacer es incrementar la información y habilidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. McGregor, (1974) considera que la vida es un afán continuo por satisfacer las propias necesidades. Como se puede observar el factor humano dentro de una organización es de suma importancia para el desarrollo de ésta, un psicólogo que se ocupa de la conducta organizacional está muy interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos.

Siegel (1972) menciona que comúnmente los problemas específicos a los que los psicólogos se ven llamados a resolver en las organizaciones:

- a) Selección y reclutamiento de personal.
- b) Eficiencia del trabajador.
- c) Motivación para el trabajador.

Por ello los objetivos de la psicología en el proceso de capacitación en el sector industrial y de la salud, entre otros

son: sensibilizar y capacitar al equipo de trabajo, en el empleo de algunos elementos técnicos y metodológicos de la psicología, para que logren y mantengan una comunicación efectiva con la comunidad, así como cursos y talleres que incluyan los temas siguientes: comunicación, modificación y formación de actitudes, liderazgo y manejo de grupos.

Si la capacitación queda en la mera impartición o actualización de conocimientos técnicos, administrativos o clínicos y no hay un cambio de actitud, los resultados pueden ser diferentes en calidad y cantidad. Sin haber un aprendizaje significativo. El enfoque humanista propone como aprendizaje ideal el significativo o experiencial. Considerado como el proceso que modifica la percepción que los individuos tienen de la realidad, derivado de la reorganización del yo. Este aprendizaje es integral ya que abarca a toda la persona porque combina lo cognoscitivo y lo afectivo. (Guzmán y Hernández, 1993).

Para Rogers (1963), el aprendizaje significativo es "un aprendizaje penetrante, que no consiste en un simple aumento de conocimientos, sino que entreteje cada aspecto de la existencia del individuo".

Para que el aprendizaje significativo se logre es necesario que sea autoiniciado. Rogers sostiene que es mucho mejor si se promueve un aprendizaje participativo. Otro factor

determinante para que se logre este tipo de aprendizaje, es que se eliminen las situaciones amenazantes, es decir, es necesario un ambiente de respeto, comprensión y apoyo, con lo cual dicho aprendizaje será mucho más perdurable, que el aprendizaje que sólo se basa en la mera acumulación de conocimientos. (Palacios, 1978).

El psicólogo trata de sensibilizar a los participantes durante la capacitación, orienta su trabajo haciendo los señalamientos necesarios para que se rescaten como personas y que vean en sí mismos el potencial de energía que tienen para desarrollar su creatividad y productividad cuando las condiciones externas (laborales) no le son propicias, así como los induce en una situación en que se tomen en cuenta las condiciones y consecuencias humanas.

La sensibilización se define en este caso como la inducción de una situación en que se tomen en cuenta las actitudes y hábitos, se sugiere que el personal conozca las emociones individuales que bloquean su buen desempeño; las más comunes a los trabajadores de la salud son: la sumisión, la pasividad, la indiferencia o la actitud que trata de obtener el mayor provecho personal.

Los cuatro principios que Maccoby (1977) propone para humanizar el trabajo son:

- a) Seguridad.- en la permanencia en el trabajo, en obtener un salario, en tener salud y seguridad física (la seguridad es dirigida contra el miedo y la desconfianza).
- b) Equidad.- en cuanto a pagos justos diferencias entre salarios justos, retribución adecuada de trabajo en cuanto a responsabilidad, promociones, asignaciones de empleos justos.
- c) Individualización.- A través de educación continua estimulando el desarrollo de habilidades personales, mediante el trato no burocrático del individuo y respetando las necesidades individuales contra el aburrimiento y la desesperanza al ser convertido en una cosa.
- d) Democracia.- Participar en la administración, permitiendo la autodirección, fomentando los grupos de trabajo autónomos y la libre expresión de ideas.

Las etapas que se deben seguir en la función de capacitación son las siguientes:

- a) Detección de necesidades
- b) Planeación
- c) Diseño de Programas
- d) Evaluación
- e) Seguimiento

Se establece diferencia entre capacitación y adiestramiento, adiestrar implica el desarrollo de habilidades de tipo motriz, de facilidades manuales que permiten llevar a cabo operaciones mecánicas; se adiestra a alguien que ya tiene conocimientos de su trabajo, pero carece de habilidades incorporadas que le permitan hacerlo bien. Mientras que capacitar implica el proporcionar conocimientos que le permiten al trabajador desarrollar su labor y resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño; se capacita a alguien cuando se le proporcionan datos que le permiten conocer a fondo lo que se hace y su interrelación con otras actividades conexas, tanto horizontales como verticales.

En nuestro país la teoría integral del derecho del trabajo y de la previsión social está fundada en el artículo 123 de nuestra Constitución cuyo contenido identifica el derecho del trabajo con el derecho social.

El artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salario, etc. así como las contraprestaciones que los patrones tienen la obligación de dar. El artículo 153 de la Ley Federal de Trabajo en el capítulo III Bis regula la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Analizando la importancia que un grupo reviste para una empresa, se elaboró un taller titulado "Motivación en el desempeño laboral" dirigido a mandos medios (supervisores), que por el tipo de actividad que desempeñan en una empresa, se consideran importantes para poder transmitir a subordinados y concientizar a superiores dentro de una organización; insertándonos así en la modalidad de taller en la capacitación dentro de una empresa.

METODO

V. METODO

5.1 Objetivo: Diseñar, aplicar y evaluar el taller de "Motivación en el desempeño laboral, a partir de la técnica de Bales".

5.2 Población:

Se trabajó con dos grupos de supervisores o jefes de Departamento, asignados por las autoridades de cada empresa.

Empresa A) "Papel Satinado", 11 supervisores.

Alfredo

Benjamín

Braulio

Emilio

Enrique

Guillermo

Rafael

Rogelio

Socorro

Pablo

Justino

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Empresa B) IMSS 25 jefes de departamento. La aplicación del taller a este grupo fue solicitada por el Jefe de enseñanza de la Unidad Médico Familiar No.61 del IMSS.

Arturo Ornelas

Arturo Gamborino

Rocío Becerra

Rocío

Marisela

Esther

Olivia

Delia

Minerva

María Luisa

Mercedes

Eugenia

Caritina

Angeles

Eduardo

Manuel

Guadalupe

Edna

Silvia

Abel

Margarita

Eliseo

Rafael

Rosa María

Carolina

En ambos grupos no existen unidades paralelas o equiparadas, realizan actividades diferentes, sus empresas están organizadas de diferente manera, la edad, tamaño y preparación del grupo es diferente, las características representativas de cada grupo son:

EMPRESA	PAPEL SATINADO	IMSS
No.DE PARTICIPANTES	11	25
SEXO	MIXTO	MIXTO
EDAD	25-45	30-60
PUESTO	SUPERVISORES	JEFES DE DEPARTAMENTO
No.DE SESIONES	7	12
NIVEL ACADEMICO	SECUNDARIA	PREPARATORIA- LICENCIATURA
TIPO DE ACTIVIDAD	PRODUCCION DE BIENES	PRESTACION DE SERVICIOS
TAMAÑO DE LA EMPRESA	MEDIANA	GRANDE
TIPO DE EMPRESA	PRIVADA	PUBLICA

5.3 Escenario:

El escenario fue sujeto a la normatividad de la institución y empresa.

Empresa A.- Una sala de juntas ubicada dentro de sus instalaciones de 3 x 6 mts. aproximadamente.

Empresa B.- Sala de conferencias ubicada en las instalaciones de la Unidad Médico Familiar No.61 de 12 x 15 mts. aproximadamente.

5.4 Recursos:

a) Recursos Materiales: rotafolios, hojas, lápices, tijeras, revistas, crayolas, resistol, constancias, pizarrón, marcadores, acetatos.

b) Recursos Técnicos: Técnica de Bales, retroproyector de acetatos, videocassetera, videocassetes, grabadora, televisión.

5.5 Procedimiento para el diseño del taller.

Para diseñar e instrumentar el taller de "Motivación en el desempeño laboral", se desarrollaron los siguientes temas:

- a) Autoestima
- b) Sensibilización
- c) Motivación
- d) Comunicación
- e) Liderazgo

f) Trabajo en Equipo

5.6 Diseño de la investigación

Se trata de un diseño de investigación empírica aplicada (estudio de casos) para ambos grupos:

PRETEST	TALLER DE MOTIVACION	POSTEST
CUESTIONARIO DE BALES	EJECUCION DEL TALLER	CUESTIONARIO DE BALES

5.7 Procedimiento para la validez del cuestionario de Bales.

A la población seleccionada para el trabajo del taller se le aplicó el cuestionario de R. F. Bales (pretest-posttest). Anexo A, que previamente fue piloteado con un grupo de seis supervisores de P.M. Steele S.A., con la finalidad de detectar la facilidad o dificultad en la comprensión semántica de las preguntas de dicho instrumento de evaluación. A través del pilotaje del cuestionario se encontraron las siguientes dificultades de comprensión:

13.- dice: Da la impresión de conceder gran importancia a la moderación y a una estabilidad fija?

Se modificó a: Da la impresión de conceder gran importancia a la conciliación y mediación?

16.- dice: Da la impresión de estar dominado por pulsiones fantásticas?

Se modificó a: Da la impresión de estar dominado por una imaginación idealista (utopías)?

24.- dice: Da frecuentes muestras de tensión y resistencia pasiva?

Se modificó a : Da frecuentes muestras de molestia y su participación debe ser forzada?

5.8 Desarrollo del taller (ver anexo B)

Fase 1

Sensibilización del grupo

Fase 2

Aplicación de la técnica grupal

Fase 3

Análisis teórico

Fase 4

Plenaria

En cada sesión hubo dos observadores que registraron las doce categorías de Bales, denominada como la observación "desde afuera", (anexo C), a fin de corroborar la información obtenida en el cuestionario de Bales denominada observación "desde adentro", aplicado en la fase de pretest y postest del taller.

5.9 Procedimiento para el análisis de datos.

Los datos se obtuvieron y analizaron mediante dos técnicas propuestas por Bales: el modelo tridimensional y las doce categorías de observación:

Las doce categorías que Bales propone para poder observar el proceso de un grupo "desde fuera" se definen de la siguiente manera:

1.- DA RESPUESTAS DE SOLIDARIDAD.-Es una categoría en la que se incluyen todos aquellos indicadores verbales y no verbales, en las que la persona proporciona los recursos necesarios para la situación, bien sea a solicitud explícita o por iniciativa propia a otros.

2.- SE MUESTRA MODERADO.- Es toda forma de relación interpersonal en el grupo en la que el individuo se muestra conciliador y ecuaníme ante otros.

3.- APROBACION.- Es toda forma de expresión en la que el individuo manifiesta su respaldo al proceder de alguien en el grupo, apoyándolo.

4.- OFRECE UNA ORIENTACION O SUGERENCIA.- Es toda forma de expresión en la que el participante facilita o clarifica lo que se hace en el grupo.

5.- DA UNA OPINION.- Es una respuesta o indicación personal de lo que se piensa acerca de lo que sucede a alguien o al grupo.

6.- DAR INFORMACION O UN RESUMEN.- Es toda forma de proporcionar datos por iniciativa o en forma explícita.

7.- PEDIR INFORMACION.-Es la solicitud de alguien acerca de cualquier tipo de datos.

8.- PEDIR UNA OPINION.- Solicitud de cualquier integrante del grupo respecto de lo que se piensa de un tema, suceso o actividad.

9.-PEDIR UNA ORIENTACION.- Es la petición de cualquier integrante del grupo para clarificar sus dudas o confusión.

10.- DESAPRUEBA.- Es la expresión de un desacuerdo o negativa a la actividad o petición de otros en el grupo.

11.- MANIFIESTA TENSION O MOLESTIA.- Es la expresión verbal o no, de intranquilidad, inconformidad o disgusto del grupo.

12.- MANIFIESTA AGRESIVIDAD.- Cualquier expresión directa e indirecta, verbal o no verbal, que afecta a otros, limitando, restringiendo e impidiendo sus deseos de expresiones o actividades.

El modelo tridimensional ha sido descrito con detalle en el capítulo 3, en donde se representa el grupo a sí mismo, es decir como es que cada uno de los miembros del grupo se ve.

Dichas respuestas se obtienen a través de los datos que arroja el cuestionario aplicado al grupo (anexo A). A continuación se describirá un ejemplo del procesamiento de los datos obtenidos:

a) La localización de los participantes, se realiza de acuerdo con las respuestas dadas a las 26 preguntas del cuestionario (anexo A).

b) Una vez que se han contestado las 26 preguntas, se traducen las respuestas de acuerdo con las claves de las direcciones:

CLAVE:

	SI	NO
1.	U	D
2.	UP	DN
3.	UPF	DNB
4.	UF	DN
5.	UNF	DPB
6.	UN	DP
7.	UNB	DPF
8.	UB	DF
9.	UPB	DNF
10.	P	N
11.	PF	NB
12.	F	B
13.	NF	PB
14.	N	P
15.	NB	PF

16.	B	F
17.	PB	NF
18.	DP	UN
19.	DPF	UNB
20.	DF	UB
21.	DNF	UPB
22.	DN	UP
23.	DNB	UPF
24.	DB	UF
25.	DPB	UNF
26.	D	U

Ejemplo: Pregunta 3, respuesta: SI; traducción UPF

Pregunta 16, respuesta: NO; traducción F

c) Traducidas todas las respuestas, se calcula el valor de ambas direcciones de cada eje, es más fácil si primero se cuentan las direcciones cardinales: "U-D", "P-N", "B-F"; como las dos direcciones de cada eje se excluyen mutuamente, es fácil hallar la diferencia de cada uno de éstos. Bales propone eliminar en la fórmula final todos los valores inferiores a 3, para evitar valores demasiado bajos, como se verá en el siguiente ejemplo:

Los resultados de Pablo vistos por Socorro:

1. D
2. UP
3. UPF
4. DB
5. UNF
6. UN
7. UNB
8. DF
9. DNF
- 10.N
- 11.NB
- 12.B
- 13.PB
- 14.-
- 15.-
- 16.-
- 17.NF
- 18.UN
- 19.UNB
- 20.UB
- 21.PB
- 22.-
- 23.-
- 24.DB
- 25.DPB

26.U

U= 10 =4 (U)
D= 6
F= 5 =5 (B)
B= 10
P= 5 =4 (N)
N= 9

La ubicación de Pablo es "UBN", visto por Socorro.

d) Una vez calculada la ubicación de cada uno de los participantes es conveniente escribir los datos en una matriz o tabla de grupo (véase tabla 2).

e) Los datos de las tablas (1 a 4), se representan gráficamente ubicando los datos en cuadrantes, vistos desde las tres dimensiones. En el caso ejemplificado de Pablo se retoma la suma de los elegidos (mismo procedimiento del inciso c), que significa "como ve el grupo a Pablo", observando que su localización es 1 B, 10 U, 2 N.

1) Visto desde "B" se localiza en la coordenada 10U, 2N (gráfica 16).

2) Visto desde "U" se localiza en la coordenada 1B, 2N (gráfica 18).

3) Visto desde "P" se localiza en la coordenada 10U, 1B (gráfica 14).

f) Con la suma total de cada uno de los elegidos, se obtendrá la distancia sociométrica entre cada uno de los electores.

1. Se realiza una suma algebraica entre elector-elegido.
2. El resultado se eleva al cuadrado.
3. Se suman las cifras obtenidas en el inciso 2.
4. Se obtiene la raíz cuadrada de la suma total de cada uno.

Ejemplo:

Pablo:	10U	2N	1B						
Socorro:	3D	2N	6B						

	13	0	5						
	169	0	25	=	194	=	13.9		

g) Los datos de las raíces cuadradas conforman la matriz sociométrica del grupo (véase tablas de 5 a 8, la del ejemplo citado es la tabla 6).

h) De la matriz de distancia sociométrica, se puede sacar el promedio o rango de las distancias sociométricas, para todo el

grupo (el número de rangos es convencional), representado en una gráfica de los niveles de distancia que caracterizan al grupo (véase gráficas 25 y 26).

i) Finalmente, se suma la localización de los electores, de la matriz de grupo, (con el mismo procedimiento del inciso c), con estos datos se realiza una suma de forma vertical para obtener el tipo de grupo.

Ejemplo:

El total de totales es: 40 U, 12 N, 5 F (véase tabla 2), que corresponde a la descripción de un grupo que ambiciona el poder.

RESULTADOS

DESCRIPCION DE RESULTADOS

Para presentar los resultados es preciso señalar el orden en que se describirán, primero las categorías que corresponden a la evaluación del grupo vista desde afuera, registradas por los observadores durante las sesiones de trabajo, en segundo término, la evaluación entre sujetos que corresponde a la descripción de matrices de las cuales se derivan las matrices de grupo en tres dimensiones (positivo-negativo, dominante-sumiso y sociable-egocéntrico) así como las distancias sociométricas comprendidas en la fase de pre-evaluación y post-evaluación para ambos grupos.

Las doce categorías que Bales propone hacen referencia al tipo de interacción que se da entre los sujetos. Como las categorías corresponden a seis áreas, los puntos extremos de una misma área se representan en cada gráfica.

Como se muestra en la gráfica 1 de Papel Satinado y en la gráfica 2 de IMSS, en el área de INTEGRACION, corresponden las categorías:

CATEGORIA 1 "Da respuestas de solidaridad": Se incluyen todos aquellos indicadores verbales y no verbales, en las que la persona proporciona los recursos necesarios para la situación y CATEGORIA 12 "Manifiesta agresividad": Cualquier expresión directa o indirecta, verbal o no a otros que limita deseos de

expresión o actividades, se observa para "Papel Satinado" un aumento de frecuencia significativa en la categoría No.1, mientras que la categoría No. 12 desaparece en las tres últimas sesiones. En el caso del IMSS la categoría No. 1 es constante durante todas las sesiones, manteniendo en general desde la primer sesión una frecuencia superior a la categoría No.12.

En general para ambas instituciones el área de integración se consolida, logrando reducir y controlar al máximo la agresividad en el grupo.

Como se muestra en la gráfica 2 de Papel Satinado y en la gráfica 8 de IMSS, en el área de TENSION, a la cual corresponden las categorías:

CATEGORIA 2 "Se muestra moderado":El individuo se muestra conciliador y ecuánime ante otros y

CATEGORIA 11 "Manifiesta tensión o molestia" :Intranquilidad, inconformidad o disgusto con el grupo, se observa que en "Papel Satinado" la categoría No.11 empieza a descender a partir de la segunda sesión, terminando por desaparecer en la cuarta sesión hasta la séptima y última sesión y la categoría No.2 se presenta a partir de la segunda sesión una frecuencia superior a la categoría No.11. Para el IMSS la categoría No.2 muestra mayor frecuencia que la categoría No.11 desde la primera sesión, siendo significativo el aumento de frecuencia en la última sesión y la categoría No.11 desaparece a partir de la

novena sesión.

En ambas instituciones el área de tensión es considerablemente disminuida, caracterizando así grupos con alta moderación.

El área de DECISION (gráfica 3 y 9), a la que corresponden las categorías:

CATEGORIA 3 "Aprobación" :El individuo manifiesta su respaldo al proceder de alguien en el grupo y

CATEGORIA 10 "Desaprueba" :Desacuerdo o negativa a la actividad de otros en el grupo, se observa para "Papel Satinado" una fuerte disputa entre las dos categorías (3 y 10) durante las cuatro primeras sesiones, empezando a disminuir paulatinamente su frecuencia en la categoría No.10; mientras que la categoría No.3 aumentó significativamente su frecuencia en la última sesión. En el IMSS la categoría No.3 es superior desde el inicio aumentando gradualmente su frecuencia, siendo notoria la inclinación positiva de dicha categoría; y la categoría No.10 mantiene una frecuencia baja durante todas las sesiones.

Para el área de CONTROL (gráfica 4 y 10), a la que corresponden las categorías:

CATEGORIA 4 "Ofrece una orientación" El participante facilita o clarifica lo que se hace en el grupo) y

CATEGORIA 9 "Pedir una orientación" :Petición para clarificar dudas o confusión, se observa en "Papel Satinado" e IMSS, por el tipo de grupos de que se trata la categoría No.4 es mayor en frecuencia para ambas instituciones, desde el inicio hasta el final del curso, mientras que la categoría No.9 en "Papel Satinado" es notablemente menor que en el IMSS.

El área de EVALUACION (gráfica 5 y 1), las categorías:
CATEGORIA 5 "Da una opinión" :Da respuesta o indicación personal acerca de lo que sucede al grupo o a alguien y

CATEGORIA 8 "Pide una opinión" :Solicitud de alguien respecto a lo que se piensa de un tema, se observa que en "Papel Satinado" el grupo se inclinó a definirse como participativo por la frecuencia mayor de la categoría No.5 en comparación con la No.8. En el caso del IMSS el grupo también es participativo pero, debido al nivel académico de los integrantes del grupo la categoría No. 8 muestra alta frecuencia, entrando así en competencia favoreciendo la productividad.

La última área, INFORMACION (gráfica 6 y 12), las categorías:

CATEGORIA 6 "Da una información" :Toda forma de proporcionar datos por iniciativa o en forma explícita y

CATEGORIA 7 "Pide información" Solicitud de alguien acerca de cualquier tipo de dato. Se observa en ambas instituciones, que la categoría No.6 manifiesta un aumento significativo en

frecuencia, en "Papel Satinado" a partir de la tercera sesión y en IMSS a partir de la sexta sesión, denotando con esto que ambos grupos se orientan a dar más información acerca de sus experiencias, a partir del tema de motivación.

Se da cuenta con estos resultados que las interacciones de ambos grupos presentan una tendencia positiva, orientada tanto a la tarea, como a las relaciones interpersonales.

Es necesario considerar la evaluación vista desde adentro, la cual fue recabada através del cuestionario de Bales, obteniendo los siguientes resultados en sus tres dimensiones; presentando en primer término la población de "Papel Satinado" simultáneamente pretest-postest en sus tres dimensiones y en segundo lugar, IMSS con la misma lógica.

Para el grupo de "Papel Satinado" en la dimensión Positiva "P" (gráfica 13 y 14), se observa en el pretest que la dispersión de los datos ocupa principalmente los cuadrantes U-F (dominante-sociable) y D-F (sumiso-sociable), no obstante el mayor número de datos se concentran en el cuadrante D-F, aquí los desplazamientos más significativos corresponden a Pablo y Rafael, quienes desde los cuadrantes B-D (egocéntrico-sumiso) y D-F (sumiso-sociable) respectivamente, se desplazaron en el postest hacia el cuadrante U-B (dominante-egocéntrico), sin embargo el mayor número de datos en el postest corresponde al

cuadrante U-F (dominante-sociable).

En la dimensión Egocéntrico "B" (gráfica 15 y 16) , en el pretest los datos se encuentran dispersos en tres cuadrantes U-P (dominante-positivo), P-D (positivo-sumiso) y N-D (negativo-sumiso) de los cuales el mayor número de datos se concentra en el cuadrante que corresponde a este último. En postest los desplazamientos más significativos son: Rafael y Emilio, quienes se encontraban en el cuadrante N-D así como Pablo y Rogelio en el cuadrante P-D, quienes ahora se encuentran en el cuadrante U-N (dominante-negativo) y es en ese mismo cuadrante en donde se encuentran el mayor número de datos.

En la dimensión Dominante "U" (gráfica 17 y 18), se observa que en pretest los datos están dispersos en tres cuadrantes N-F (negativo-sociable), N-B (negativo-egocéntrico) y F-P (sociable-positivo) en los cuales el mayor número de datos corresponde al cuadrante F-P, mientras que en el postest los datos ocupan los cuadrantes F-P y N-B de los cuales la mayor cantidad de datos ocupa este último cuadrante. Sin encontrarse desplazamientos significativos.

Para el IMSS en la dimensión Positiva "P" (gráfica 19 y 20), en pretest se observa que la dispersión de los datos ocupa dos cuadrantes D-F (sumiso-sociable) y U-F (dominante-sociable) de los cuales el mayor número de datos se encuentran en este

último cuadrante. En posttest los datos se compactan en los mismos cuadrantes y continúa el predominio del cuadrante U-F (dominante-sociable). No se encuentran desplazamientos significativos.

En la dimensión Egocéntrico "B" (gráfica 21 y 22), se observa que en pretest la dispersión de los datos, se localiza en dos cuadrantes: D-P (sumiso-positivo) y U-P (dominante-positivo) de los cuales el mayor número de datos corresponde a este último cuadrante. En el posttest los datos se concentran en los mismos cuadrantes y continúa predominando el cuadrante U-P. No se encuentran desplazamientos significativos.

Para la dimensión Dominante "U" (gráfica 23 y 24), en pretest se observa que los datos se concentran en un solo cuadrante F-P (sociable-positivo) con excepción de Edna quien es la única que se encuentra en el cuadrante B-P (egocéntrico-positivo). Mientras que en posttest los datos concentrados en el mismo cuadrante se compactan y al cual Edna se incorpora, ahora con excepción de Kari que es la única que se encuentra fuera de cuadrante predominante F-P, puesto que se desplaza hacia el cuadrante N-F (sociable-negativo).

Cabe aclarar que no todas las personas evaluadas por el grupo registraron un récord de asitencia al 100%, sin embargo, la conducta de las personas en términos de experiencia, fueron

más constantes, afectó la interacción entre todos los jefes de departamento, en IMSS y supervisores en "Papel Satinado" ya que sus departamentos se encuentran interconectados.

A continuación se describirá la distancia sociométrica, que indica que tan separados están los sujetos y los cambios que hay de uno con respecto al otro, en términos de las tres dimensiones "P", "B" y "U".

En la población de "Papel Satinado" respecto a la distancia sociométrica entre los participantes se puede observar en el pretest, que el rango de frecuencia significativa es el de 7.5 a 10 y el de menor frecuencia es el de 0 a 2.5.

Para la misma población en posttest (gráfica 25) se puede observar que el rango de mayor frecuencia es el comprendido entre 7.5 y 10.0, el siguiente rango significativo es el de 2.5 a 5.0, y la de menor frecuencia es de 0 a 2.5

Por otro lado en la población de IMSS se puede advertir en el pretest, que el rango de frecuencia más alto es de 7.5 a 10.0 y el de frecuencia menor es de 12.5 a 15.0.

Mientras que en el posttest (gráfica 26) se observa un rango significativo que va de 2.5 a 5.0 y el de menor

frecuencia es el de 10.0 a 12.5, no se encuentra población en el último rango de 12.5 a 15.0

ANALISIS DE RESULTADOS/ DISCUSION

Para la población de "Papel Satinado", con respecto a las doce categorías de Bales en el área socio-afectiva positiva y el área socio-afectiva negativa, se advierte a partir de la sesión cinco una frecuencia significativamente positiva, en cada una de las categorías que la conforman. Cabe señalar que en el área de integración en lo que se refiere al tema de motivación, en la categoría 12 "manifiesta agresividad" (socio-afectiva negativa) fue más alta que "da respuestas de solidaridad", se atribuye a que se solicitó ejemplos de motivación a los participantes en su función de supervisores hacia sus subordinados quienes se resistieron a proporcionar dicha información.

El aumento de frecuencia más acelerado en el área socio-afectiva positiva se da en la población del IMSS, mientras que en "Papel Satinado" el proceso de integración en esta área tardó más. Estos cambios se atribuyen al giro de la empresa, la primera, destinada a la prestación de servicios y la segunda a la producción de bienes.

También se advierten diferencias de nivel académico en cada una de las poblaciones, lo cual influye en la comprensión de los diferentes temas desarrollados.

Dados los niveles que se manejaron en el proceso de capacitación el cual parte desde el nivel individual, grupal hasta llegar al organizacional, se advierte que para "Papel Satinado" durante las primeras cuatro sesiones, la solicitud de participación e interacción no es tan alta como en las siguientes sesiones, a excepción de la sesión seis porque se desarrolló el tema de motivación.

En lo que se refiere al área socio- operativa que comprende las áreas de "control", "información" y "evaluación", en la población de "Papel Satinado" se observa que la participación de los integrantes es más uniforme y más rápido unificar criterios que conllevan a la solución de problemas, a través de las diferentes aportaciones de cada uno de ellos, mientras que los participantes de IMSS su intervención es más heterógenea, dado su nivel académico, y su función dentro de la organización, lo cual se refleja en las frecuencias que no se mantienen en un sólo nivel sino que presentan altibajos y sólo a partir de la sexta sesión, se incrementan positivamente.

A continuación se van a citar algunos datos significativos sobre las diferentes dimensiones, una vez hecha la evaluación:

En la dimensión "P" se puede observar que la población de "Papel Satinado" es más orientada hacia el poder mientras que IMSS se orienta más hacia el aspecto sociable.

En la dimensión "B" se puede señalar que la primer población se orienta hacia el cuadrante dominante-negativo, mientras que la segunda hacia el cuadrante dominante-positivo.

Vista desde "U" en la pimer población la orientación es negativo-egocéntrico, mientras que en la segunda es sociable - positivo. Por lo que se puede decir que "Papel Satinado" se orienta más a la tarea a diferencia de IMSS que tiende más a las relaciones interpersonales, no descuidando el cumplimiento de sus tareas.

Con la realización de este análisis se puede señalar también el tipo de grupo a quien se dirigió el curso, encontrando que "Papel Satinado" es una población que va de la dimensión sociable; que tiende a conservar los valores del grupo y a observar las normas del mismo, pero finalmente se muestra dominante, que ambiciona el poder. A diferencia de IMSS que inicia emocionalmente positivo y finalmente se manifiesta como sociable, tiende a conservar los valores del grupo y a observar las normas del mismo.

También es interesante retomar la distancia promedio de las dimensiones, encontrándose que en "Papel Satinado" se advierte mayor movilidad del grupo, sin embargo en IMSS el último rango desaparece y el penúltimo se presenta con escasa

población.

En el taller desarrollado se encontró que el trabajador está orientado por sus valores y a ellos responde en su motivación laboral, considerando el aspecto económico, mecánico y psicológico de su trabajo, como lo señalan Blum y Naylor (1985). El trabajo siempre está en relación con el individuo, tomando en consideración sus motivos, experiencias e interrelaciones sociales con la familia, con la compañía y con la comunidad.

Se observó pertenencia al grupo en las dos poblaciones, y en esa medida significó para ellos fuente de crecimiento personal, primero por la función de supervisores-jefes de departamento, segundo el tipo de interacción (positiva) corroborado por los datos obtenidos de las doce categorías de Bales. Así para algunos miembros de las dos poblaciones eran más apremiantes los incentivos económicos, es decir, la satisfacción de necesidades de seguridad, y para otros, satisfacción de necesidades personales o afectivas.

Es interesante el poder comparar el tipo de mando de supervisores dentro de la producción y el de los prestadores de servicios; aunque los dos no sólo están orientados hacia la formación y mantenimiento del nivel productivo de quienes supervisan, sino también hacia el bienestar psíquico que se

relaciona íntimamente con su desempeño. (Maier, citado en Dubin 1966).

A pesar de que se hable tanto de la influencia de la motivación de manera directa y real al paciente en hospitales, la estructura jerárquica de estas instituciones del sector salud, contribuyen a la despersonalización, ya que los que están en lo alto de la jerarquía son los que menos tienen que ver con la atención a los pacientes, y su conducta influye en los demás. Ante esta situación se considera que la capacitación no solamente debe ser dirigida a prestadores de servicios, sino a productores de bienes, debe darse en cascada y de esta forma hablar y actuar en el mismo código las diferentes jerarquías de una organización.

Es necesario reiterar la importancia que reviste en la actualidad el trabajo con grupos a través de técnicas grupales, ya que se promueve el trabajo en equipo y se rompe con el pensamiento individualista con el que ha sido educado el trabajador mexicano (aprendizaje individualista).

Y es justamente como lo maneja Rodríguez (1988), cuando propone el trabajo con grupos promoviendo el aprendizaje vivencial, mientras que Dubin (1974) postula que el aprendizaje es significativo en la medida que dentro de un grupo se intercambien experiencias, las cuales serán expandidas a las

demás esferas de su vida.

Sbandi (1980), Bales (1970) y Eubank (1968) son más específicos en cuanto al intercambio de experiencias o actos dentro de un grupo, que bien pueden ser de adaptación o integración y de oposición o disolución. Al respecto Bales propone que se ponen en juego también las áreas socio-afectivas tanto positivas como negativas para concluir una tarea dentro de un grupo; y bien es cierto que en este caso IMSS y "Papel Satinado" son grupos orientados hacia la tarea, después de haber trabajado con ellos a través de técnicas grupales, disminuyó considerablemente o bien en algunos casos desapareció el área socio-afectiva negativa, causando con esto que se elevara el área socio-afectiva positiva.

Es cierto que ambos grupos lograron integrarse para la realización de la tarea, "Papel satinado" en trabajo operativo e IMSS en las relaciones interpersonales, esto se traduce en satisfacción para las dos poblaciones por el tipo de grupo que resultaron, lo que en palabras de Rodríguez (1988) sería: en un grupo de trabajo, las relaciones humanas están en función de la tarea.

Todo esto produce cierta atmósfera en un grupo de trabajo, dicha atmósfera de carácter subjetivo tiene que ver con el desempeño de cada miembro dentro de su trabajo y en su

crecimiento personal, si esta atmósfera resulta confortable lo motiva y a su vez satisface necesidades de orden superior, de manera que esto coincide con lo que Bales (1970) dice, "según la percepción y experiencia de las personas en un grupo, así se mueven" y Rodríguez (1982), "los sentimientos y motivaciones se transforman en conductas hacia los demás".

Los dos grupos son formales en tanto que fueron designados como supervisores y les marcan metas a seguir y cumplir. Sin embargo, a través de la técnica de evaluación de Bales se advirtieron ciertas coaliciones por amistad o intereses, en "Papel satinado" afinidades y amistad e IMSS por intereses académicos, lo que coincide con lo que Robbins (1987) agrega acerca de los grupos en las organizaciones. Se advirtió de esta manera que ambas poblaciones pertenecen al grupo de supervisores-jefes de departamento, por los elementos satisfactorios que lleva consigo, porque en las dos poblaciones tienen la opción de no pertenecer al grupo, es decir, no tomar la función de supervisores-jefes de departamento.

Por otro lado se observó que los roles de grupo fueron cambiando a través de todas las sesiones de trabajo, tanto en "Papel satinado" como en IMSS, el liderazgo en ambos fue movable, lo que caracteriza también a un grupo productivo,

según Rodríguez (1982).

Se les proporcionó herramientas para funcionar como un equipo a través del taller, tanto su orientación a la tarea como a las relaciones interpersonales, son indicativos.

Lo que se traduce en que, en ambas poblaciones se identificó cierta dirección o fuerza, la cual influirá en el comportamiento de cada uno de los miembros a lo largo de su existencia (Malcom y Knowles, 1969).

La organización y técnicas que conformaron el taller fue la misma para las dos poblaciones, el impacto del mismo, es similar tanto para "papel satinado" como para IMSS, esto es cualitativamente positivo. "Papel satinado" está considerada como una empresa mediana, mientras que IMSS es una institución grande, "Papel satinado" produce bienes e IMSS produce servicios. lo que hace que los grupos sean diferentes, además del sexo, edad y escolaridad; ya que en "Papel satinado" la mayor parte del tiempo el personal que labora pasa en contacto con máquinas de trabajo e IMSS con gente.

A pesar de estas diferencias el desplazamiento en los dos grupos fue positivo, observándose disposición en los dos grupos para realizar las cosas, y aumento significativo en la interacción (positiva); estas formas de comportamiento revelan

un aprendizaje significativo de los temas del taller.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El objetivo del presente trabajo fue diseñar, aplicar y evaluar un taller dirigido a mandos medios , evaluándose con dos modelos propuestos en la técnica de Bales, al respecto encontramos que se favorecieron positivamente las interacciones entre los participantes. La estructura del programa y su contenido fue satisfactorio para los dos grupos de trabajo, aunque varió el tiempo en que se desarrolló, el comportamiento de los dos grupos en cada uno de los temas fue similar, es decir el desempeño de cada grupo dependió de la temática abordada, siendo representativos los temas de autoestima, sensibilización, comunicación y motivación.

De las técnicas usadas en la evaluación se prueba que tienen carácter complementario, el modelo tridimensional permitió ver los cambios en la percepción del grupo y el de las doce categorías mostró los cambios en las interacciones. En ambos grupos a partir de la quinta sesión se acentuaron los cambios en las interacciones del grupo, siendo más las positivas que las negativas, sin embargo no se averiguó si éstas, se pueden generalizar a sus subordinados.

Es importante resaltar que una cosa es la motivación y los intereses de la empresa y otra, la motivación e intereses de los trabajadores, esto nos lleva a reflexionar sobre la

motivación y la misma capacitación.

El reducir la motivación al incentivo económico es un gran error, ya que sólo en algunos casos funciona como tal. En los dos grupos de capacitación con los que se trabajó se advirtieron diversidad de motivos por los cuales trabajan, siendo en la mayoría de los casos secundario, el incentivo económico.

Se ha hablado de la motivación alta de los médicos por la ética y formación profesional que supone su prestación de servicios al contribuir a mantener la vida, sin embargo para elevar el nivel de motivación del personal se debe prestar mayor atención al aspecto de si el trabajo es interesante y atractivo para los distintos grupos involucrados (enfermeras, trabajadoras sociales, secretarias, administradores, personal de intendencia, etc.) y examinar también si existen convenientes oportunidades de progreso. Y entonces afirmar que el personal de la estructura organizacional está motivado.

La capacitación prioritaria de una empresa privada o de una institución pública, es la que induzca a sensibilizarlos al cambio a través de situaciones en las que se tomen en cuenta las condiciones y consecuencias humanas, en estos términos el "taller de motivación en el desempeño laboral" aplicado al área

de la salud, así como a una empresa privada, permitió que los participantes tuvieran experiencias vivenciales y personales, con el fin de que identificaran, las emociones y conductas que bloquean su buen desempeño así como la integración grupal dado que provienen de jefaturas, además de que estas experiencias sean susceptibles de traspolarse al ambiente laboral sino también al familiar y otros.

La sensibilización como elemento importante de la motivación favorece las relaciones humanas, como se advirtió a través del taller, de manera más objetiva en IMSS, quienes creen indispensable recuperar el agrado por la realización del trabajo, ya que siempre está encaminado a otras personas que acuden por una necesidad real e inmediata, en búsqueda de salud, que no siempre o exclusivamente es física; tal como lo han señalado los teóricos contemporáneos, quienes concluyen que el tratamiento humano de los subordinados mejora su devoción a la organización que los emplea, y que esta dedicación incrementada conduce a una producción de bienes y-o servicios más elevada; el estado de bienestar de los supervisores como figura clave del trato humano a los subordinados, es crucial al formar y matener una productividad de alto nivel.

No descartamos la importancia de los cursos de actualización académica y técnicos, pero se complementarían si éstos se alternaran con cursos de formación personal o

relaciones humanas: autoestima, sensibilización comunicación, motivación, etc., porque en esa medida el empleado de la empresa se verá identificado con el lugar donde trabaja, conocerá su potencial.

Es importante la preocupación por el factor humano de las empresas, pues en la medida que se le da un giro a la capacitación en donde realmente se comprometa al empleado con la organización y con el proceso mismo de la capacitación en la modalidad de taller y a través de técnicas motivacionales, se sentirá involucrado en el proceso de aprendizaje al hacerlo parte de sí mismo por medio de la propia experiencia, ya que en esa medida el empleado de la empresa se verá identificado por sí mismo por medio de la propia experiencia, ya que en el momento en que se hace significativo para la persona ésta se integra a él, por tanto no se olvida y puede aplicarse prácticamente a la vida diaria. Es por ello que el proceso de cambio dependerá de cada individuo, de sus potencialidades, actitud al trabajo y capacitación. En este sentido, la modalidad de taller que se trabajó, acentuó que todo conocimiento y experiencia que se adquiere y se vive, funcionan como un todo integral.

Por fortuna en los últimos años la sociedad mexicana ha reaccionado y se preocupa por desarrollar en forma racional el capital humano en todos los niveles. Surgen por todas partes

programas de capacitación humanista con miras a que cada quien se responsabilice de su destino, se abra a la colaboración, se cuestione sus metas, aclare sus objetivos y los de la institución, comprenda y acepte a la gente y libere sus capacidades, de tal modo que los equipos aumenten la productividad en forma creativa.

La capacitación en los adultos funciona como un aprendizaje vivencial, activo, participante y práctico, nadie enseña a nadie, el punto focal es el aprendizaje de los miembros de un grupo. El aprendizaje se traduce en desarrollo de habilidades y destrezas y en cambio de actitudes y conductas. En el grupo cada uno será factor de cambio para los compañeros.

El aprendizaje vivencial es significativo, de ahí que la capacitación que promueve el aprendizaje significativo, a través de técnicas grupales, favorecerá más que a la institución, al individuo.

Aún falta camino que recorrer en torno a la motivación, dado que se advierte al ser humano como único e irreplicable con una personalidad y proyección perfectible, es de esperarse que constantemente se pueda investigar en materia de motivación y las relaciones laborales.

ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIO DE BALES

INSTRUCCIONES : LAS 26 PREGUNTAS SIGUIENTES SE REFIEREN AL COMPORTAMIENTO DE CADA UNO DE LOS MIEMBROS. INTENTE USTED PRIMERO RECORDAR COMO SE HA COMPORTADO CADA UNO EN CONCRETO, QUE HA DICHO, QUE ACTITUD PARECE DEFENDER Y QUE SENTIMIENTOS LE INSPIRA A USTED. LUEGO VUELVA A LEER LAS PREGUNTAS CADA VEZ QUE TENGA QUE CONTESTARLAS A PROPOSITO DE UN NUEVO MIEMBRO. CONTESTE "SI" O "NO" A CADA PREGUNTA Y CON RESPECTO A CADA MIEMBRO EN PARTICULAR. SI EN ALGUNA RESPUESTA NO TIENE UNA OPINION SEGURA PORQUE CARECE DE INFORMACION, NO VE CLARO O NO PUEDE DECIDIRSE, PONGA UN SIGNO DE INTERROGACION.

- 1.- ¿Es alto el grado de participación generalmente?
- 2.- ¿Da la impresión de creerse persona grata y de éxito?
- 3.- ¿Da la impresión de considerarse una figura paternal y complaciente?
- 4.- ¿Hace muchas propuestas para la realización de trabajo en grupo?
- 5.- ¿Halla por lo general muchos oponentes? (dificultades con los demás en la realización del trabajo?
- 6.- ¿Da a entender a los demás que no le agradan?
- 7.- ¿Se ríen los demás de él?
- 8.- ¿Da la impresión de ser muy sociable?
- 9.- ¿Da la impresión de tener gran capacidad para expresar sus sentimientos?
- 10.- ¿Se muestra amable en su comportamiento?
- 11.- ¿Está generalmente de acuerdo con los demás?
- 12.- ¿Manifiesta sus opiniones o críticas, mostrando interés?
- 13.- ¿Da la impresión de conceder gran importancia a la

moderación y a una estabilidad fija?

14.- ¿Se muestra descortés en su comportamiento?

15.- ¿Se muestra pesimista en cuanto a los ideales del grupo?

16.- ¿Da la impresión de estar dominado por pulsiones fantásticas?

17.- ¿Manifiesta a otros que los considera cordiales y divertidos?

18.- ¿Da la impresión de ser tranquilo y comprensivo?

19.- ¿Da la impresión de acceder fácilmente?

20.- ¿Pide consejo y orientación en el trabajo?

21.- ¿Da la impresión de ser tímido y de tener miedo de no ser aceptado?

22.- ¿Da la impresión de ayudar sólo en caso de que se le pida?

23.- ¿Considera que él no acepta a los demás?

24.- ¿Da frecuentes muestras de tensión y resistencia pasiva?

25.- ¿Considera que los demás no lo aceptan a él?

26.- ¿Da la impresión de limitar tanto su participación que sólo da información cuando alguien le pregunta?

TESIS SIN PAGINACION

COMPLETA LA INFORMACION

HORA DE INICIO

HORA FINAL

OBSERVADOR[illegible]

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
(IZTACALA)
CARTA DESCRIPTIVA

TALLER: <u>"MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL"</u>		TEMA: <u>INTRODUCCIÓN</u>		SECCIÓN: _____		
OBJETIVO GENERAL: <u>QUE LOS PARTICIPANTES ADQUIERAN EL GRADO DE INTERACCIÓN EN FORMA POSITIVA AL FINALIZAR EL TALLER</u>		OBJETIVO: <u>Que los participantes conozcan el contenido del taller.</u>				
Sesión .1						
FECHA: _____						
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES DEL INSTRUCTOR	ACTIVIDADES DEL PARTICIPANTE	MATERIALES	AMBITO DEL ESPACIO	TIEMPO APROX. PARA C/ ACTIV.
Que los participantes conozcan el objetivo del taller.	* Presentación de los participantes * Objetivos del taller * Expectativas de los participantes	* Explicar y dirigir la técnica de collage * Colocará diferentes recortes de revistas en la mesa, los participantes observan y eligen una de éstas.	* Elige uno de los recortes presentados * Se colocan en equipos de dos personas para comentar las siguientes preguntas: ¿Cómo te llamas? ¿Por qué elegiste el recorte? ¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre? ¿Qué te agrada de la gente? ¿Qué te desagrada? * Se presentan ante el grupo con base a los comentarios anteriores "A" presenta a "B" y "B" presenta a "A"	* Recortes de revistas y hojas blancas.	* Mesa redonda	* 120 minutos

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
(IZTACALA)
CARTA DESCRIPTIVA

TALLER: "MOTIVACION EN EL DESEMPEÑO LABORAL"		TEMA: APLICACION DE LA PREEVALUACION		DURACION:		
OBJETIVO GENERAL: QUE LOS PARTICIPANTES AUMENTEN EL GRADO DE INTERACCION EN FORMA POSITIVA AL FINALIZAR - EL TALLER		OBJETIVO: Evaluar la interacción de los participantes a través del cuestionario de Bales				
Sesión 2-						
OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES DEL INSTRUCTOR	ACTIVIDADES DEL PARTICIPANTE	MATERIALES	AMBIENTO DEL ESPACIO	TIEMPO APROX. PARA C/ ACTIVI
Que los participantes contesten el cuestionario de Bales		* Proporcionar a los participantes los cuestionarios impresos, así como hojas de respuestas (anexo A) * Leer instrucciones	* Contestar el cuestionario	* Lápices	* Semicírculo	* 50 minutos

FALLA DE ORIGEN

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
(IZTACALA)
CARTA DESCRIPTIVA

TALLER: "MOTIVACION EN EL DESEMPEÑO LABORAL"		TEMA: AUTOESTIMA		DURACION:		
OBJETIVO GENERAL: QUE LOS PARTICIPANTES AUMENTEN EL GRADO DE INTERACCION EN FORMA POSITIVA AL FINALIZAR - EL TALLER		OBJETIVO: Que los participantes identifiquen los elementos de alta y baja autoestima		FECHA: _____		
		Sesión 3:				
OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES DEL INSTRUCTOR	ACTIVIDADES DEL PARTICIPANTE	MATERIALES	AMBITO DEL ESPACIO	TIEMPO APROX. PARA C/ ACTIVI
Que los participantes conozcan el concepto de autoestima Que los participantes identifiquen la importancia de conocerse a sí mismos	* Concepto de autoestima * Importancia de la autoestima * Ejemplo de baja y alta autoestima	* Breve introducción a la película "Por tí mismo" * Fomentar el inicio de la discusión y retroalimentación de cada intervención	* Comentar experiencias personales y explicar la película * Elaborar conclusiones con respecto a su autoestima y la repercusión en su vida familiar y laboral	* Videocassetera * Video cassette * TV a color	* semicfrculo	* 120 minutos

FALLA DE ORIGEN

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
(IZTACALA)
CARTA DESCRIPTIVA

TALLER: "MOTIVACION EN EL DESEMPEÑO LABORAL"		TEMA: SENSIBILIDAD		DURACION:		
OBJETIVO GENERAL: QUE LOS PARTICIPANTES AUMENTEN EL GRADO DE INTERACCION EN FORMA POSITIVA AL FINALIZAR - EL TALLER		OBJETIVO: Que los participantes identifiquen la importancia del desarrollo de su sensibilidad en su trabajo y vida familiar				
Sección 4						
OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES DEL INSTRUCTOR	ACTIVIDADES DEL PARTICIPANTE	MATERIALES	AMBITO DEL ESPACIO	TIEMPO APROX. PARA C/ ACTIVA
Que los participantes expresen sus emociones y expectativas propias	* Habilidad de creatividad * Habilidad de comunicación a través de los sentidos	* Repartir instrucciones a cada equipo (anexo B) * En cada equipo se designe un piloto y un copiloto	* Realizar el ejercicio y discutir en grupo el objeto de analizar la creatividad, la comunicación y la importancia de los sentidos, en la realización de cualquier actividad	* Un salón limpio e iluminado * Papel cascarrón * Cinta adhesiva * Un cuchillo o navaja * Una barra de plastilina * Mascadas y palitantes * Pedazos de corchón de 50 cm c/u * Grabadora * Audiocassette * Hoja de instrucciones	* Equipos de cuatro personas	* 120 minutos

FALLA DE ORIGEN

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
(IZTACALA)
CARTA DESCRIPTIVA

TALLER: "MOTIVACION EN EL DESEMPEÑO LABORAL"			TEMA: MOTIVACION		INTERACCION:	
OBJETIVO GENERAL: QUE LOS PARTICIPANTES AUMENTEN EL GRADO DE INTERACCION EN FORMA POSITIVA AL FINALIZAR - EL TALLER			OBJETIVO: Que los participantes identifiquen la importancia de la motivación en la vida humana, personal, laboral y familiar Sesión 5 y 6			
OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES DEL INSTRUCTOR	ACTIVIDADES DEL PARTICIPANTE	MATERIALES	AMBITO DEL ESPACIO	TIEMPO APROX. PARA C/ ACTIV.
Que los participantes conozcan el concepto de motivación	* Concepto de motivación * Importancia de la motivación	* Breve introducción al audiovisual "Jerarquía de necesidades" * Explicar las diferentes teorías de la motivación	* Identificar alguna motivación muy significativa que tengan actualmente * Señalar tres actividades que realicen en forma habitual, identificar las necesidades subyacentes en cada una de ellas y el modo de manejo de las mismas en dichas actividades * Recibir del instructor una revista, elegir un anuncio comercial que particularmente los llame la atención y analizar cómo dicho anuncio trata de enganchar tales necesidades	* Videocassete * TV a color * Videocassetera * Rotafolio con la información de las teorías * Pizarrón blanco y marcadores * Revistas	* Libre	* 120 minutos
Que los participantes relacionen las motivaciones con las necesidades biológicas y psicológicas	* Teorías de la motivación . Maslow . Teoría X y Teoría Y . Herzberg . Teoría de las expectativas					

FALLA DE ORIGEN

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
(IZTACALA)
CARTA DESCRIPTIVA

TALLER: "MOTIVACION EN EL DESEMPEÑO LABORAL"		TEMA: MOTIVACION (2)		INERACION:		
OBJETIVO GENERAL: QUE LOS PARTICIPANTES ADQUIERAN EL GRADO DE INTERACCION EN FORMA POSITIVA AL FINALIZAR EL TALLER		OBJETIVO:		FECHA:		
Señala						
OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES DEL INSTRUCTOR	ACTIVIDADES DEL PARTICIPANTE	MATERIALES	AMBIENTO DEL ESPACIO	TIEMPO APROX. PARA C/ ACTIVO
Que los participantes identifiquen las ventajas y desventajas de los incentivos económicos	* Incentivos * Valores	Proporcionar instrucciones de la técnica "Te invito a mi fiesta" (anexo B2) Breve introducción al audiovisual "Como motivar a su gente"	* Elegir entre los participantes tres voluntarios * El resto del grupo seguir instrucciones * Al finalizar discutir sus experiencias sobre la interacción y la vivencia de las diferentes personas * Comentar sobre el audiovisual y llegar a conclusiones		* Libre	* 120 minutos

FALLA DE ORIGEN

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
(IZTACILÁ)

CARTA DESCRIPTIVA

TALLER: "MOTIVACIÓN EN EL DESemPEÑO LABORAL"		TEMA: COMUNICACIÓN		DURACIÓN:		
OBJETIVO GENERAL: QUE LOS PARTICIPANTES AUMENTEN EL GRADO DE INTERACCIÓN EN FORMA POSITIVA AL FINALIZAR - EL TALLER		OBJETIVO: "Que los participantes adquieran habilidades de comunicación asertiva"				
		Sesión: 7				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES DEL INSTRUCTOR	ACTIVIDADES DEL PARTICIPANTE	MATERIALES	AMBIENTO DEL ESPACIO	TIEMPO APROX. PARA C/ ACTIV.
Que los participantes conozcan los elementos del proceso de comunicación Que los participantes identifiquen las barreras de la comunicación Que los participantes conozcan las diferencias entre comunicación agresiva, pasiva y asertiva a través de experiencias cotidianas y laborales	* Comunicación interpersonal * Explicar las barreras de la comunicación * Superación de las barreras de la comunicación * Comunicación asertiva	* Introducción al tema * Explicar las barreras de la comunicación * Dar instrucciones para la realización de un psicodrama * Dar introducción para el video "Cinco problemas de comunicación"	* Comentar vivencias personales al respecto * Dividirse en dos equipos para la siguiente actividad Equipo 1 - comunicación asertiva Equipo 2 - Comunicación agresiva (anexo B3) Representar el psicodrama * Comentar vivencias personales al respecto * Manifestar como superan las barreras de la comunicación	* Salón amplio e iluminado * Tarjetas con las instrucciones 1. Pedir a un subordinado que se que de a trabajar horas extras, lo cual lo molesta y lo demuestra. * Videocassettera T.V. color	* Dos equipos	* 120 minutos

FALLA DE ORIGEN

FALLA DE ORIGEN

TALLER: MOTIVACION EN EL DESEMPEÑO LABORAL		TEMA: LIDERAZGO		DURACION: _____		
OBJETIVO GENERAL: QUE LOS PARTICIPANTES MUESTREN EL GRADO DE INTERACCION EN FORMA POSITIVA AL FINALIZAR EL TALLER		OBJETIVO: Que los participantes identifiquen los rasgos y características de un líder				
		Sesión 8		FECHA: _____		
OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES DEL INSTRUCTOR	ACTIVIDADES DEL PARTICIPANTE	MATERIALES	AMBIENTE DEL ESPACIO	TIEMPO APROX. PARA C/ ACTIVO
Que los participantes identifiquen las actitudes de un líder	Liderazgo * Rasgos * Situacional * Gerencial	Dirigir y explicar la técnica "La escala X y Y" * Fomentar la discusión acerca de las teorías vinculándolas con la técnica Anexo 84 * Exponer la teoría del liderazgo	* Los participantes se dividen en cuatro equipos * Realizar ejercicios previos a la aplicación de la técnica	* Un salón amplio y bien iluminado con mesas para cada grupo * Tarjetas marcadas con "X" y "Y"	Libre	45 minutos
Que los participantes identifiquen los tipos de liderazgo.		* Proporcionar material para trabajar en una situación de liderazgo (anexo 85)	* Leer el material resolverlo individualmente * Contrastar su información con los integrantes del equipo asignado.	* Actividad a realizar impresa		

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
(IZTACALÁ)
CARTA DESCRIPTIVA

TALLER: MOTIVACION EN EL DESEMPEÑO LABORAL			TEMA: TRABAJO EN EQUIPO		DURACION:	
OBJETIVO GENERAL: QUE LOS PARTICIPANTES AUMENTEN EL GRADO DE INTERACCION EN FORMA POSITIVA AL FINALIZAR EL TALLER			OBJETIVO: Que los participantes analicen la importancia de la integracion de equipos de trabajo		FECHA:	
Sesión 9						
OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES DEL INSTRUCTOR	ACTIVIDADES DEL PARTICIPANTE	MATERIALES	AMBIENTE DEL ESPACIO	TIEMPO APROX. PARA C/ ACTIVO
Que los participantes discutan los factores que influyen en pro o en contra del desempeño laboral.	• Desempeño laboral • Proceso de grupo • Liderazgo	* Dividir al grupo en equipos según el número de participantes * proporcionar hojas de ejercicios a cada equipo. (anexo B6)	* Hacer lectura comentada de las características de un grupo * Cada equipo discutirá los ejemplos, para definir lo que es un grupo	* Salón amplio e iluminado * Pegamento * Hojas blancas * Lápices * Tijeras * Reglas * Cartulinas	• Libre	• 120 minutos
Que los participantes identifiquen las condiciones que favorecen el trabajo en equipo	• Competencia • Conflicto • Roles • Madurez grupal	* Dividir al grupo en equipos, organizados según la estructura de una empresa u otro tipo de organización	* Contrastar cada equipo sus resultados para una conclusión grupal			
Que los participantes identifiquen las características de un grupo	• Disposición • Características de un grupo	* Reunir al grupo y pedir que se organicen en departamentos y cada departamento debe elaborar su reemplazo de trabajo, su manual de normas	* Los participantes se dividen en departamentos cada uno con sus representantes y sus funciones * Deptos. admvos, finanzas, planeación, apoyos técnicos, re-			

FALLA DE ORIGEN

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
(IZTACALA)
CARTA DESCRIPTIVA

TALLER: <u>MOTIVACION EN EL DESEMPEÑO LABORAL</u>		TEMA: <u>TRABAJO EN EQUIPO (2)</u>		DURACION: _____		
OBJETIVO GENERAL: <u>QUE LOS PARTICIPANTES AUMENTEN EL GRADO DE INTERACCION EN FORMA POSITIVA AL FINALIZAR EL TALLER</u>		OBJETIVO: <u>Que los participantes identifiquen la importancia de la integración de equipos de trabajo</u> Sección 9				
OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES DEL INSTRUCTOR	ACTIVIDADES DEL PARTICIPANTE	MATERIALES	AMBIENTO DEL ESPACIO	TIEMPO APROX. PARA C/ ACTIVI
		y procedimientos y su respectiva función * Reunir al grupo y analizarlos resultados * Presentar al grupo el material disponible para la tarea de elaborar un juguete.	cursos humanos, Gerencia y/o Dirección * La tarea a realizar es un juguete * Al finalizar se discutirá su experiencia			

FALLA DE ORIGEN

HOJA DE RESPUESTAS

[illegible]

ANEXO B1

VOLAR Y SOBREVIVIR

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón amplio e iluminado
- 20 tachuelas
- Papel cascarón
- Una cinta adhesiva
- Un cuchillo o navaja
- Una barrita de plastilina
- Una mascada
- Un paliacate
- Un cordón de 50 cms.
- Una piedra.
- Hojas de instrucciones para los equipos.

INSTRUCCIONES A LOS OBSERVADORES

Se les da el antecedente de la práctica y se les pide que observen cómo interactúan los sujetos.

Cada equipo estará sentado por separado, ya que se supone que lo anterior aconteció en lugares separados.

Se prohíbe que los sujetos se quiten las mascadas y los amarres - que se les hicieron.

No hay límite de tiempo, pero para procurar que los sujetos trabajen lo más rápido posible, se les dice que pronto caerá la noche y así no podrán seguir trabajando.

PAGINACION VARIA

COMPLETA LA INFORMACION

ANEXO B2

Invitar a 3 voluntarios a salir de grupo y darles las instrucciones de que tienen que invitar al grupo a una fiesta, planteándola muy - atractiva, con todas las facilidades para que el grupo asista. Simultáneamente el grupo será aleccionado para que se comporte de la - siguiente manera:

- 1.- Ante la primer persona asumirá la actitud de indiferencia
- 2.- Ante la segunda persona actuará con negativismo y resistencia
- 3.- Ante la última se mostrará cooperador y con una actitud positiva.

INSTRUCCIONES:

EQUIPO N° 1.

El supervisor pedirá a sus trabajadores que se queden a trabajar tiempo extra, a través de una comunicación asertiva.

EQUIPO N° 2.

El supervisor pedirá a sus trabajadores que se queden a trabajar tiempo extra, a través de una comunicación agresiva.

ANEXO B4

ESCALA "X" Y "Y"

El grupo se dividirá en equipos y a cada uno se le proporcionará previamente veinte fichas, una tarjeta marcada con "X" y otra marcada con "Y", por equipo.

Se procederá a realizar la tarea que consistirá en elegir la opción que más convenga al equipo y que estará representada en una lámina con las opciones a elegir exactamente igual a la que se presenta en la siguiente gráfica.

SI TODOS LOS EQUIPOS ELIGEN	PUNTOS
4X	-1
3X	+1
1Y	-3
2X	+2
2Y	-2
1X	+3
3Y	-1
4Y	+1

Una vez elegida la opción por cada uno de los equipos, un observador acudirá hasta el lugar de cada uno de ellos y procederá a registrar en un formato de frecuencia continua.

Se darán las siguientes instrucciones:

- En la tabla que está a la vista: Se muestran las diferentes combinaciones que pueden haber para ganar o perder fichas con sólo mostrar sus tarjetas que tienen a su disposición. (X ó Y).
- Solo podrán mostrar una tarjeta en cada ocasión.
- Cada equipo deberá elegir a un representante para que haga mención de la decisión de su equipo a través de la tarjeta y se la debe mostrar a los demás equipos desde su lugar.
- Dispondrán de 30 seg. para que los representantes de equipo manifiesten la decisión acordada con sus respectivos equipos a los demás representantes, -- esta información será verbal y al centro de los equipos.
- Una vez tomada sus decisión por equipo, un experimentador pasará hasta su -- respectivo lugar a anotar su decisión, una vez realizada ésta, será irrevo-- cable.
- El equipo que al terminar la sesión tenga mayor cantidad de fichas, podrá -- canjearlas por un premio. Este consistirá en una bolsa de dulces.

CUESTIONARIO: "EL IMPACTO DEL FUTURO"

En cada frase se indicará:

TF: Si está totalmente a favor de la opinión enunciada

F: Si está a favor de la opinión enunciada

I: Si está en contra de la opinión enunciada.

TC: Si está totalmente en contra de la opinión enunciada.

1.- Las mujeres tendrían que poder hacerse esterilizar sin la autorización de su esposo. Además, hay que controlar la natalidad de manera más eficaz, tanto en México como en el resto del mundo.

3.- El aborto tendría que estar permitido a toda mujer mentalmente sana, siempre que lo solicite.

CARACTERISTICAS DE UN GRUPO

- a) Está formado por personas, para que cada una perciba a todas las demás en forma individual, y para que exista una relación social recíproca.
- b) Es permanente y dinámico, de tal manera que su actividad responde a los intereses y valores de cada una de las personas.
- c) Posee intensidad en las relaciones afectivas, lo cual - da lugar a la formación de subgrupos por su afinidad.
- d) Existe solidaridad e interdependencia entre las personas tanto dentro del grupo como fuera de éste.
- e) Los roles de las personas están bien definidos y diferenciados.
- f) El grupo posee su propio código y lenguaje, así como - sus propias normas y creencias.
- g) El grupo proporciona recompensa de algún tipo.

De los siguientes ejemplos que se mencionan, analizar cuáles son los que cumplen o no con la definición de un grupo:

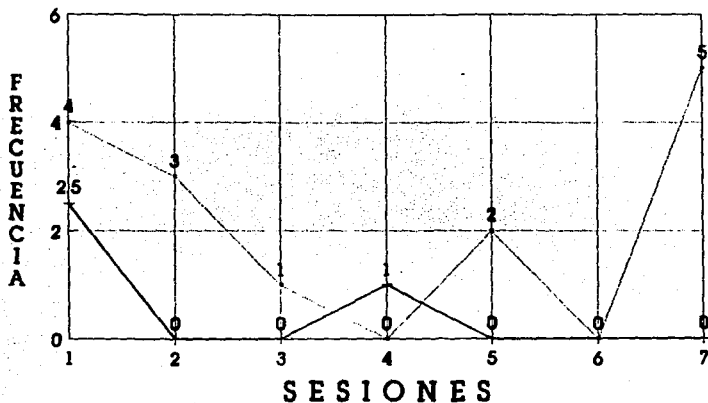
- 1.- Enfermeras que se reúnen el día 24 de abril en la clínica 61 del IMSS, para realizar la campaña de vacunación.
- 2.- Personas que se reúnen al abordar un elevador.
- 3.- Dos personas que se unen en Matrimonio.
- 4.- Integrantes del departamento de Capacitación de la industria de - COCA-COLA, que trabajan para cubrir las necesidades de Capacitación del personal que integra su organización.
- 5.- El público de un cine.

GRAFICA No. 1

INTEGRACION : PAPEL SATINADO

1.- DA RESPUESTAS DE SOLIDARIDAD
(SOCIO-AFECTIVA POSITIVA)

12.- MANIFIESTA AGRESIVIDAD
(SOCIO-AFECTIVA NEGATIVA)



— CATEGORIA No. 1 - - - CATEGORIA No. 12

AMUS-3.017.

PROMEDIO DE FRECUENCIAS DE LOS REGISTROS EFECTUADOS POR LOS OBSERVADORES DE LAS CATEGORIAS No. 1 Y 12.

GRAFICA No. 2

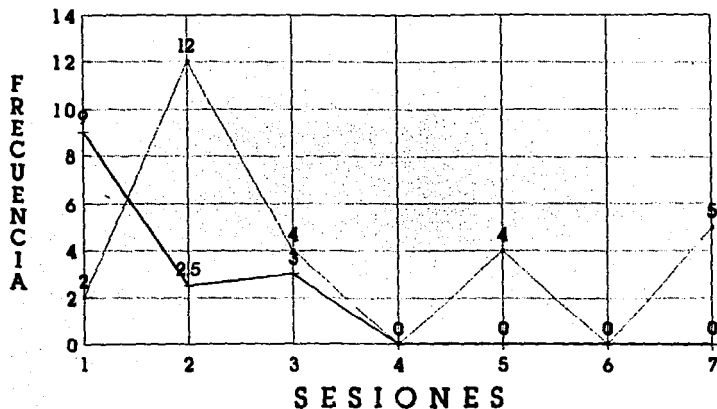
TENSION : PAPEL SATINADO

2.- SE MUESTRA MODERADO

(SOCIO-APECTIVA POSITIVA)

11.- MANIFIESTA TENSION O MOLESTIA

(SOCIO-APECTIVA NEGATIVA)



--- CATEGORIA No. 2 + CATEGORIA No. 11

ABUG-15. ENT.

PROMEDIO DE FRECUENCIAS DE LOS REGISTROS ESPECTADORES POR LOS OBSERVADORES DE LAS CATEGORIAS No. 2 Y 11.

GRAFICA No.3

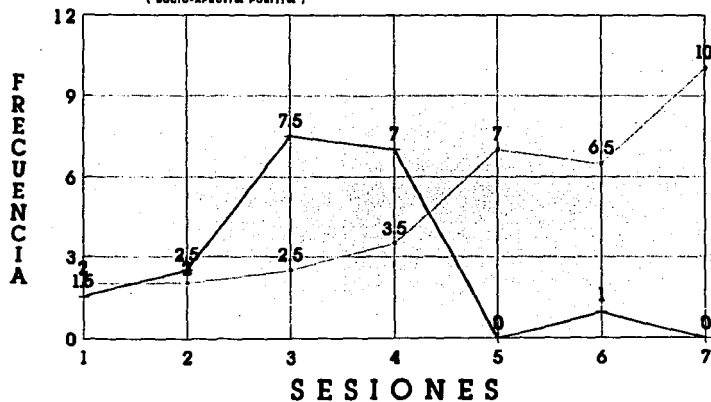
DECISION: PAPEL SATINADO

3.- APRUEBA

(SOCIO-AFECTIVO POSITIVO)

10.- DESAPRUEBA

(SOCIO-AFECTIVO NEGATIVO)



---+ CATEGORIA No. 3 -x- CATEGORIA No. 10

ADSD-18-CNT.

PROMEDIO DE FRECUENCIAS DE LOS REGISTROS EFECTUADOS POR LOS OBSERVADORES DE LAS CATEGORIAS No. 3 Y 10.

GRAFICA No.4

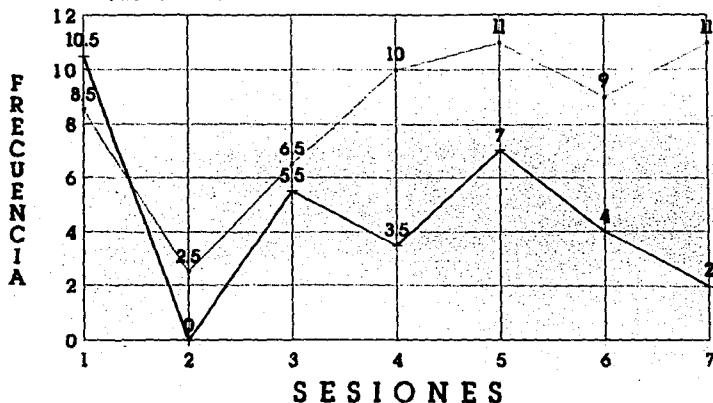
INFORMACION : PAPEL SATINADO

6.- DA UNA INFORMACION, UN RESUMEN

(SOCIO-OPERATIVA)

7.- PIDE UNA INFORMACION

(SOCIO-OPERATIVA)



—+— CATEGORIA No. 6 —x— CATEGORIA No. 7

ADMS-S.ENT.

PROMEDIO DE FRECUENCIA DE LOS REGISTROS EFECTUADOS POR LOS OBSERVADORES DE LAS CATEGORIAS No. 6 Y 7.

GRAFICA NO.5

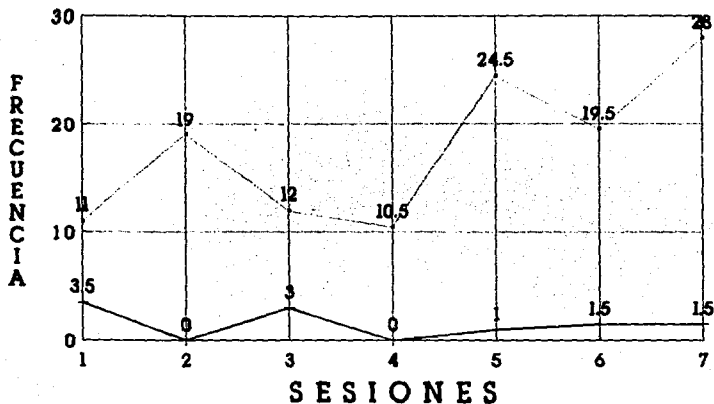
EVALUACION : PAPEL SATINADO

5.- DA UNA OPINION

(SOCIO-OPERATIV)

8.- PIDE UNA OPINION

(SOCIO-OPERATIV)



--- CATEGORIA No. 5 — CATEGORIA No. 8

AGRS-S.ONT.

PROMEDIO DE FRECUENCIAS DE LOS REGISTROS EFECTUADOS POR LOS OBSERVADORES DE LAS CATEGORIAS NO. 5 Y 8.

GRAFICA No.6

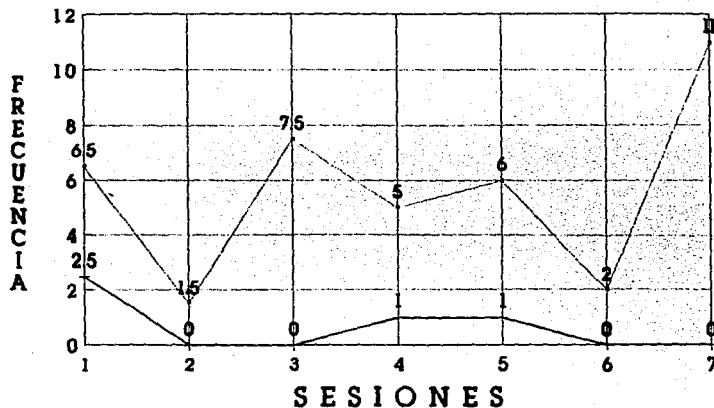
CONTROL : PAPEL SATINADO

4.- OFRECE UNA ORIENTACION O SUGERENCIA

(SOCIO-OPERATIVA)

9.- PIDE UNA ORIENTACION

(SOCIO-OPERATIVA)



--- CATEGORIA No. 4 + CATEGORIA No. 9

ABUS-14.047.

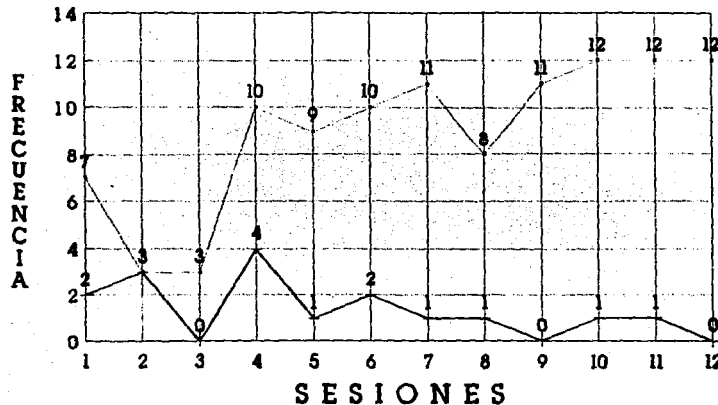
PROMEDIO DE FRECUENCIA DE LOS REGISTROS EFECTUADOS POR LOS OBSERVADORES DE LAS CATEGORIAS No. 4 Y 9.

GRAFICA No. 7

INTEGRACION : IMSS

1.- DA RESPUESTAS DE SOLIDARIDAD
(SOCIO-AFECTIVA POSITIVA)

12.- MANIFIESTA AGRESIVIDAD
(SOCIO-AFECTIVA NEGATIVA)



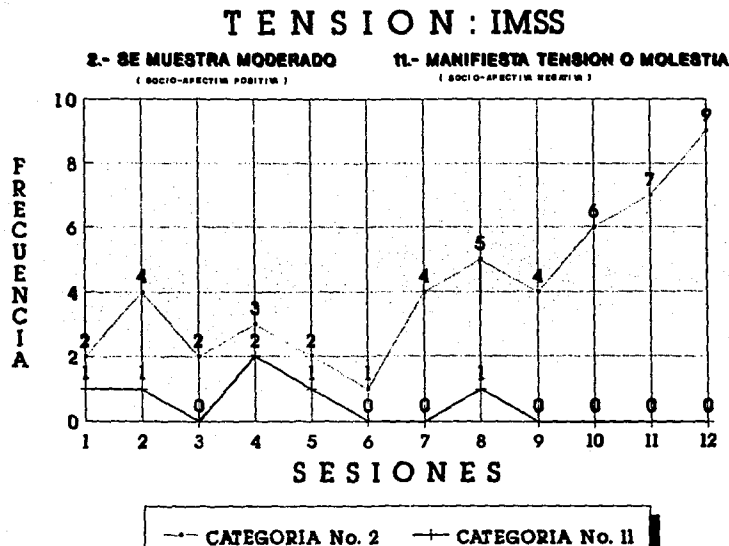
--- o --- CATEGORIA No. 1

+ CATEGORIA No. 12

AGUS-C.ENT.

PROMEDIO DE FRECUENCIAS DE LOS REGISTROS EFECTUADOS POR LOS OBSERVADORES DE LAS CATEGORIAS No. 1 Y 12.

GRAFICA No.8



ADSS-11.027.

PROMEDIO DE FRECUENCIAS DE LOS REGISTROS EFECTUADOS POR LOS OBSERVADORES DE LAS CATEGORIAS NO. 2 Y 11.

GRAFICA NO.9

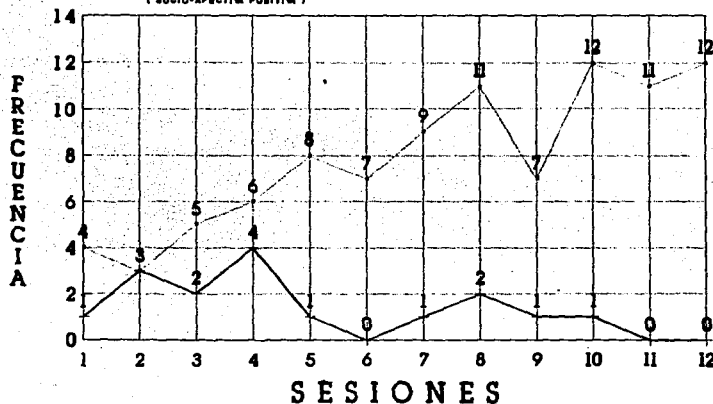
DECISION: IMSS

3.- APRUEBA

(SOCIO-AFECTIVO POSITIVO)

10.- DESAPRUEBA

(SOCIO-AFECTIVO NEGATIVO)



--- CATEGORIA No. 3

— CATEGORIA No. 10

ABMS-D.SNT.

PROMEDIO DE FRECUENCIAS DE LOS REGISTROS EFECTUADOS POR LOS OBSERVADORES DE LAS CATEGORIAS NO. 3 Y 10.

GRAFICA No. 10

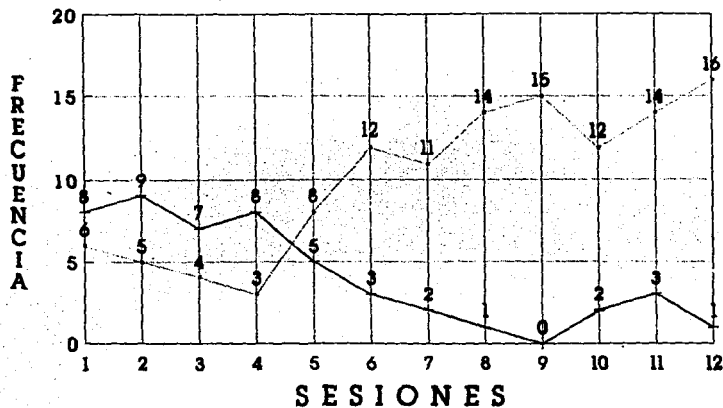
INFORMACION : IMSS

6.- DA INFORMACION, UN RESUMEN

(SOCIO-OPERATIVA)

7.- PIDE INFORMACION

(SOCIO-OPERATIVA)



--- CATEGORIA No. 6

- - - CATEGORIA No. 7

AMM-7.6NY.

PROMEDIO DE FRECUENCIAS DE LOS REGISTROS EFECTUADOS POR LOS OBSERVADORES DE LAS CATEGORIAS No. 6 Y 7.

GRAFICA No. 11

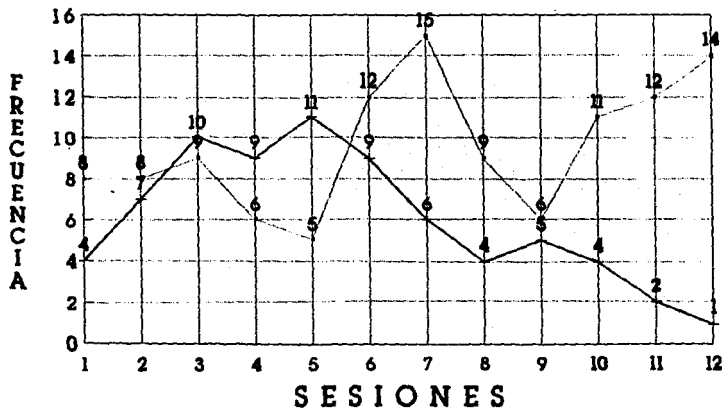
EVALUACION : IMSS

8.- DA UNA OPINION

(OBSID-OPERAT/M.)

8.- PIDE UNA OPINION

(OBSID-OPERAT/M.)



--- CATEGORIA No. 5 + CATEGORIA No. 8

ABSS-C.G.T.

PROMEDIO DE FRECUENCIA DE LOS REGISTROS EFECTUADOS POR LOS OBSERVADORES DE LAS CATEGORIAS No. 5 Y 8.

GRAFICA NO. 12

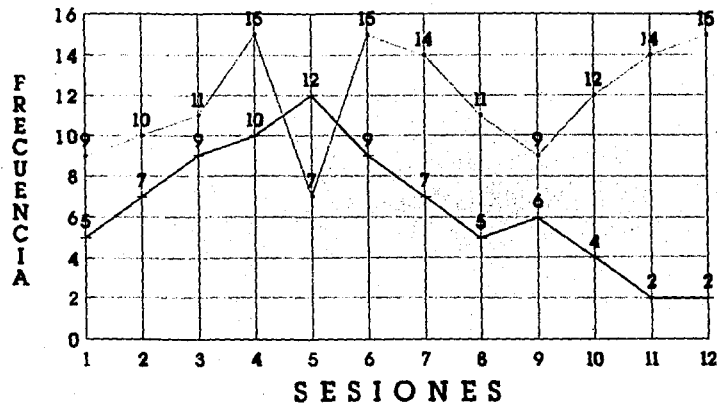
CONTROL: IMSS

4.- OFRECE UNA ORIENTACION O SUGERENCIA

(SOCIO-OPERATIVA)

9.- PIDE UNA ORIENTACION

(SOCIO-OPERATIVA)



— CATEGORIA No. 4 - - - CATEGORIA No. 9

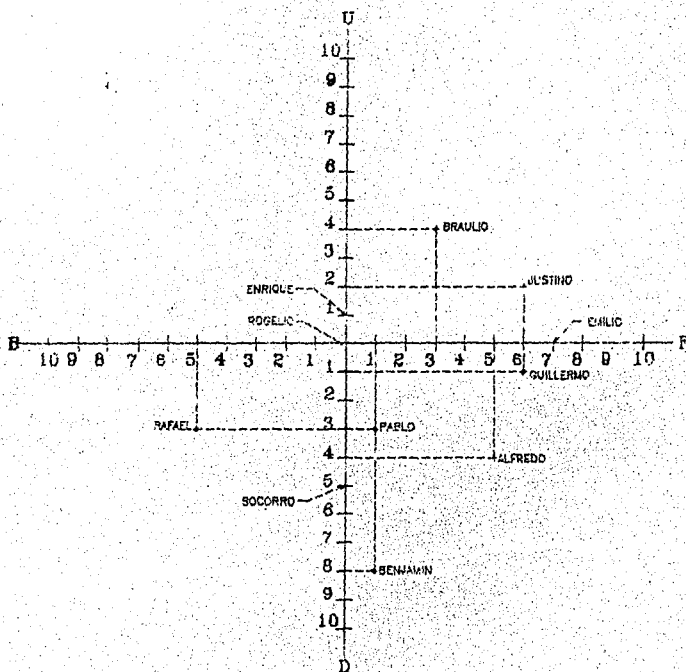
ARUBA-1987.

PROMEDIO DE FRECUENCIA DE LOS REGISTROS EFECTUADOS POR LOS OBSERVADORES DE LAS CATEGORIAS No. 4 Y 9.

FALLA DE ORIGEN

GRAFICA 13

PRETEST VISTO DESDE "P" PAPEL SATINADO

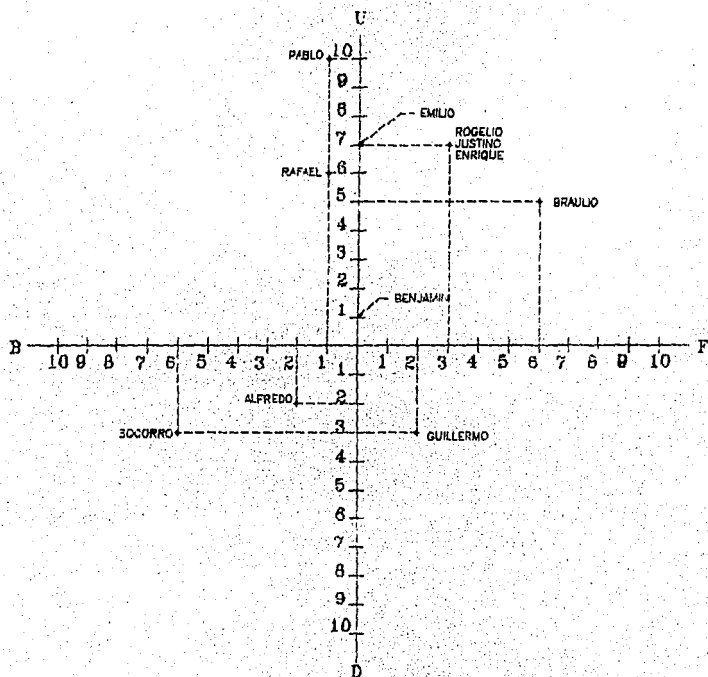


DATOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO DE BALES

FALLA DE ORIGEN

GRAFICA 14

POSTEST VISTO DESDE "P" PAPEL SATINADO

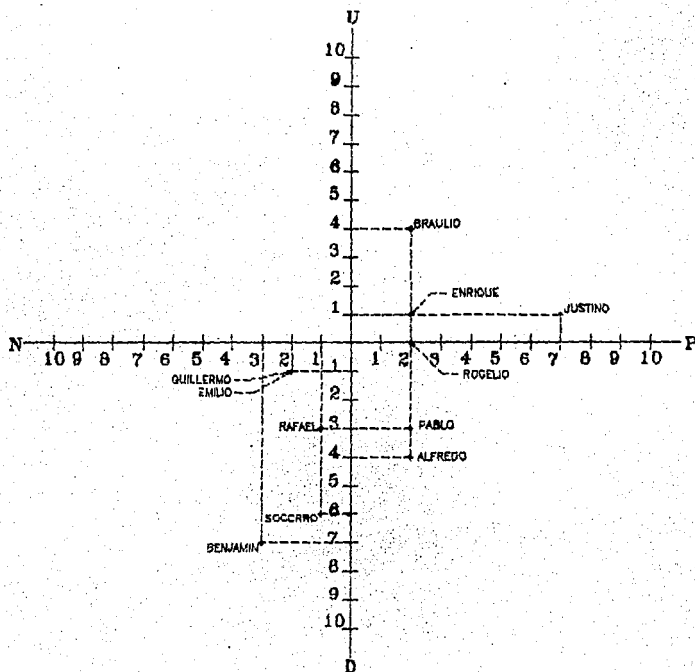


DATOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO DE BALEZ

FALLA DE ORIGEN

GARFICA 15

PRETEST VISTA DESDE "B" PAPEL SATINADO

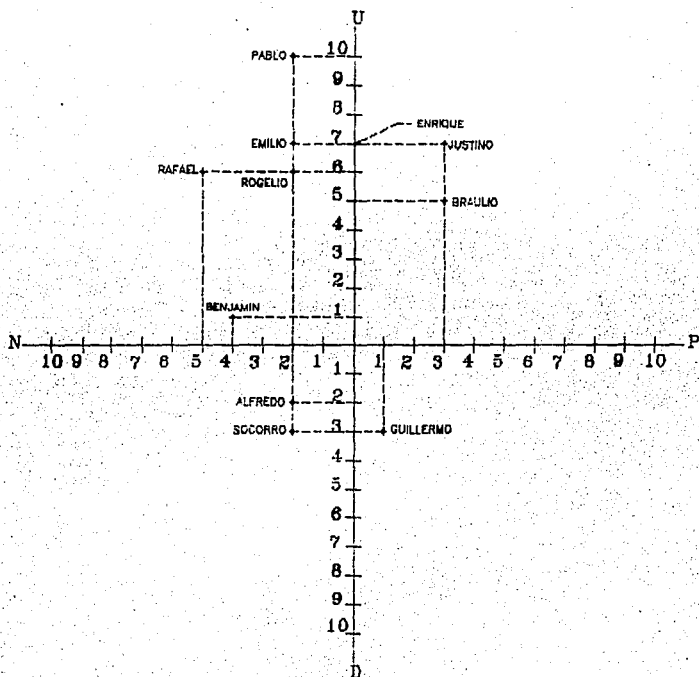


DATOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO DE BALES

FALLA DE ORIGEN

GRAFICA 16

POSTEST VISTO DESDE "B" PAPEL SATINADO

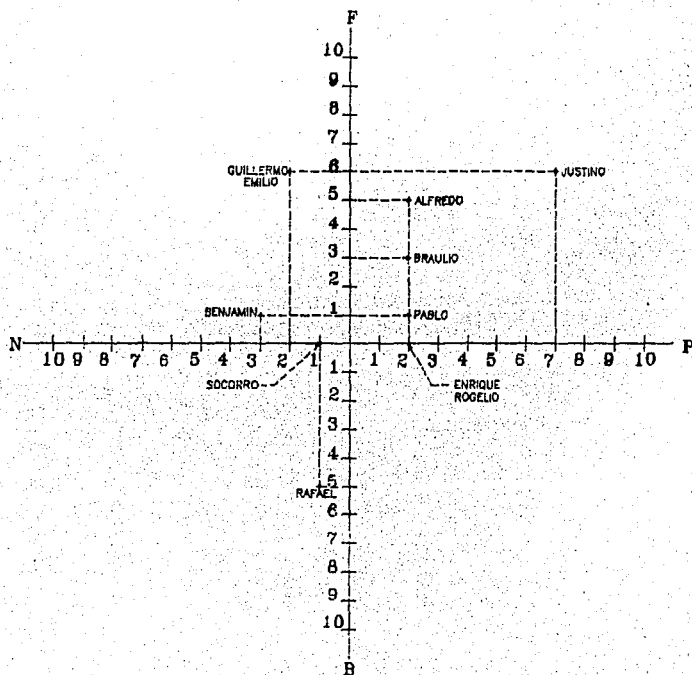


DATOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO DE BALES

FALLA DE ORIGEN

GRAFICA 17

PRETEST VISTO DESDE "P" PAPEL SATINADO

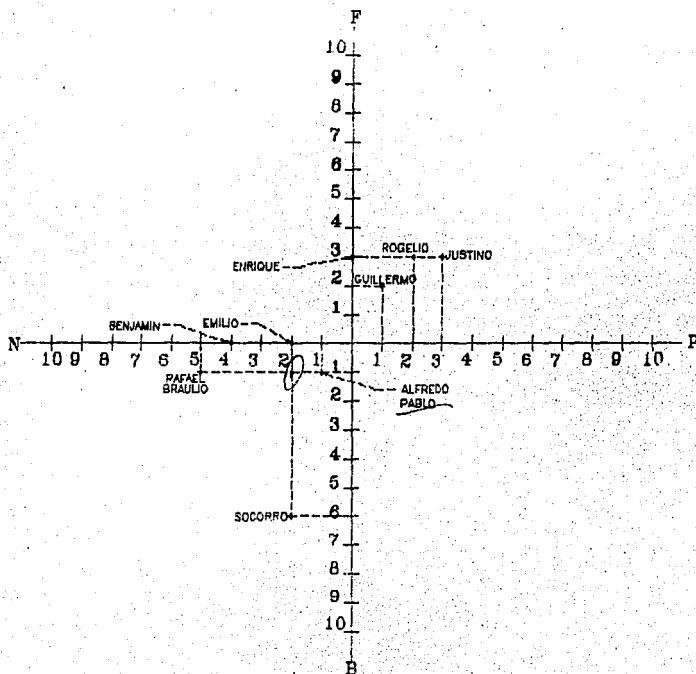


DATOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO DE BALES

FALLA DE ORIGEN

GRAFICA 18

POSTEST VISTO DESDE "U" PAPEL SATINADO

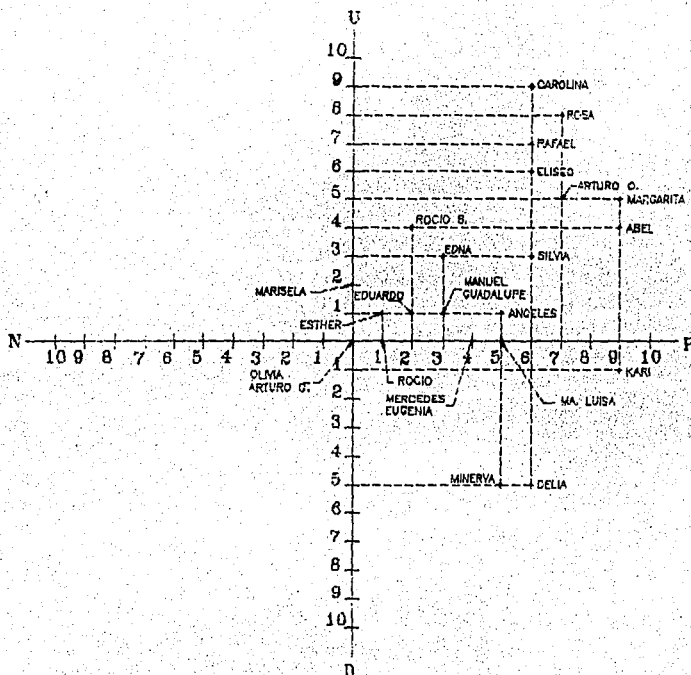


DATOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO DE BALES

FALLA DE ORIGEN

GRAFICA 19

PRETEST VISTO DESDE "B" IMSS

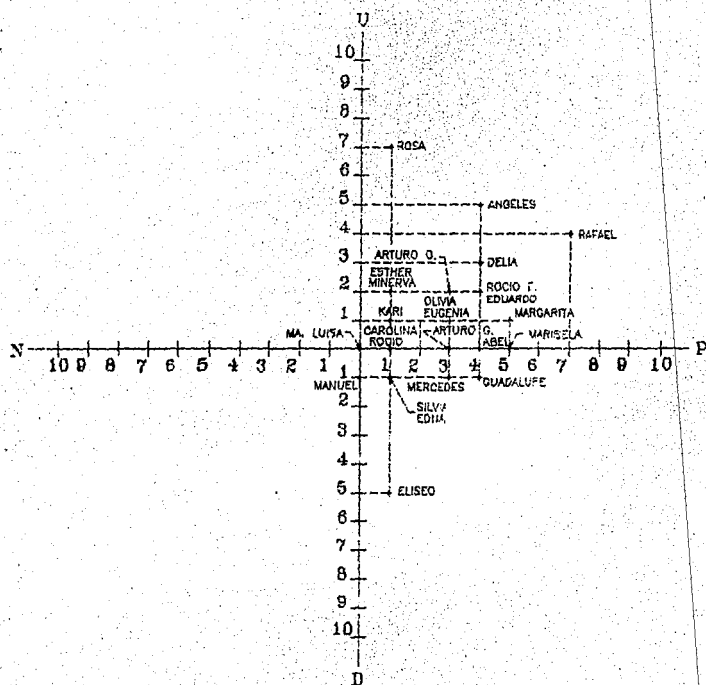


DATOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO DE BALES

FALLA DE ORIGEN

GRAFICA 20

POSTEST VISTO DESDE "B" IMSS

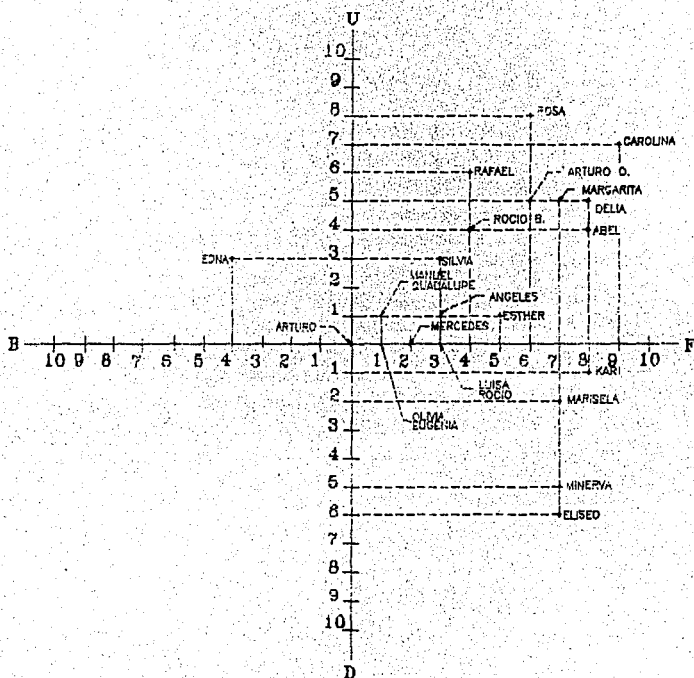


DATOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO DE BALE

FALLA DE ORIGEN

GRAFICA 21

PRETEST VISTO DESDE "P" IMSS

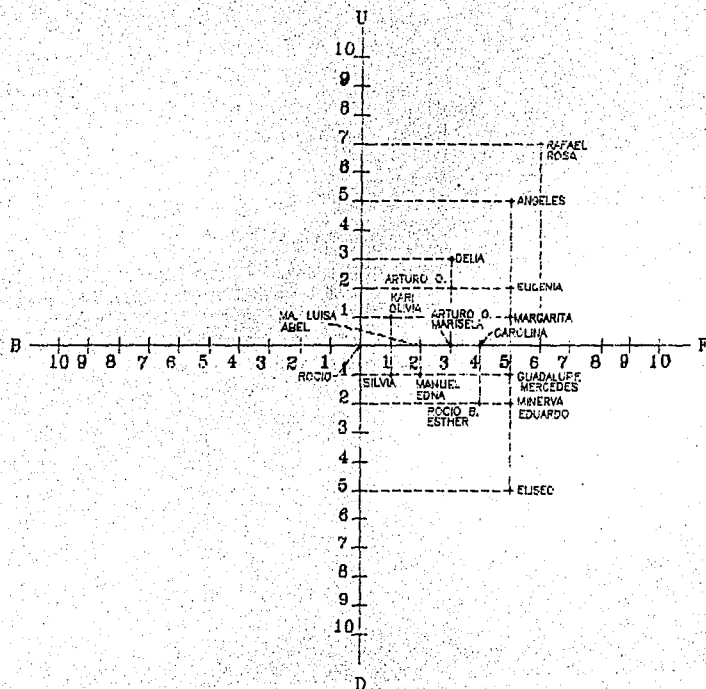


DATOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO DE BALES

FALLA DE ORIGEN

GRAFICA 22

PQSTEST VISTO DESDE "P" IMSS

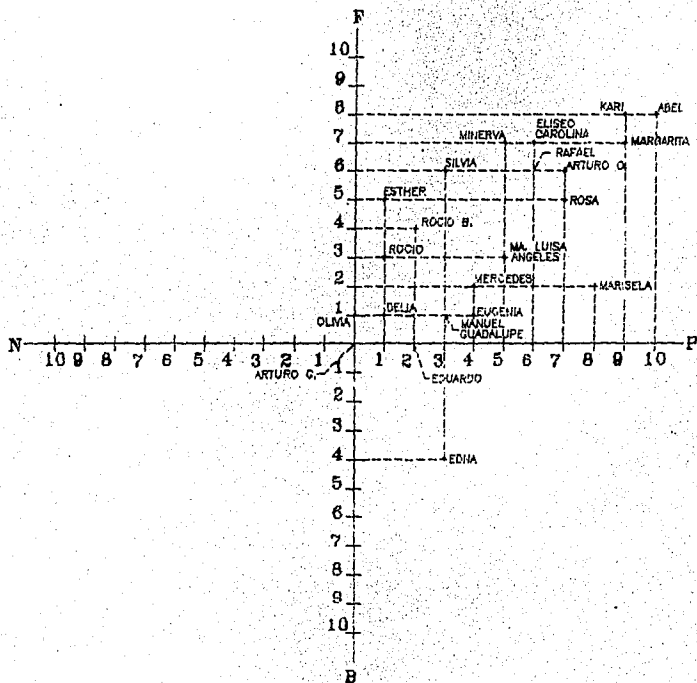


DATOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO DE BALE

FALLA DE ORIGEN

GRAFICA 23

PRETEST VISTO DESDE "U" IMSS

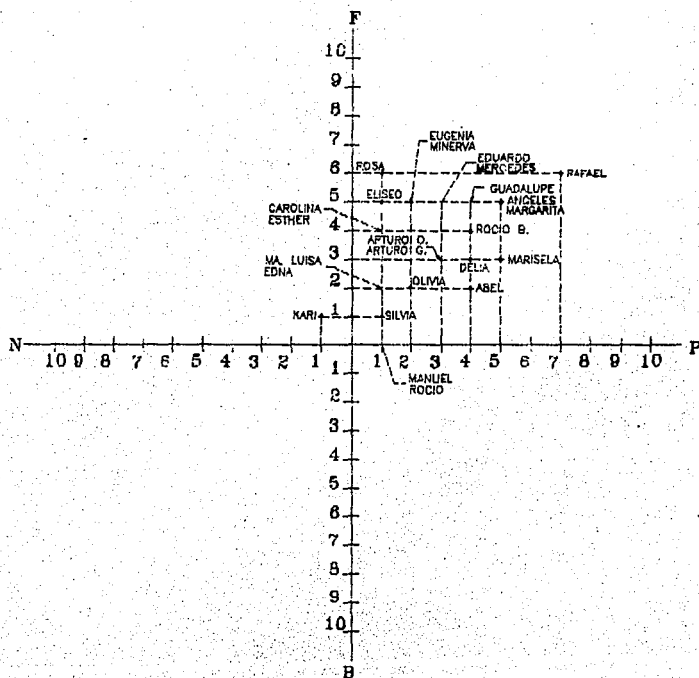


DATOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO DE BALES

FALLA DE ORIGEN

GRAFICA 24

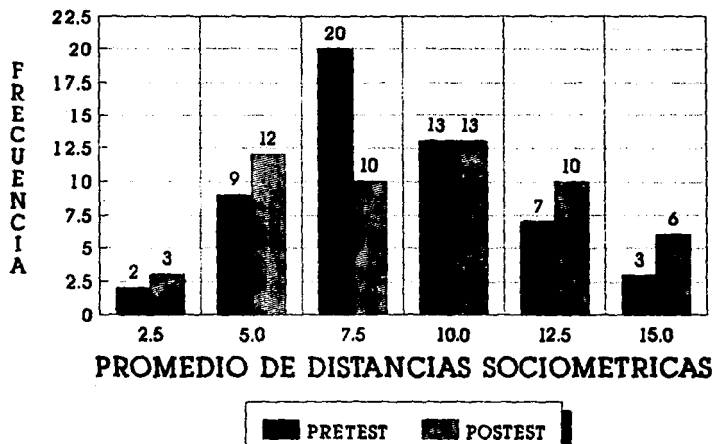
POSTEST VISTO DESDE "U" IMSS



DATOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO DE BASES

GRAFICA No. 25

NIVELES DE DISTANCIA SOCIOMETRICA QUE
CARACTERIZAN AL GRUPO "PAPEL SATINADO"

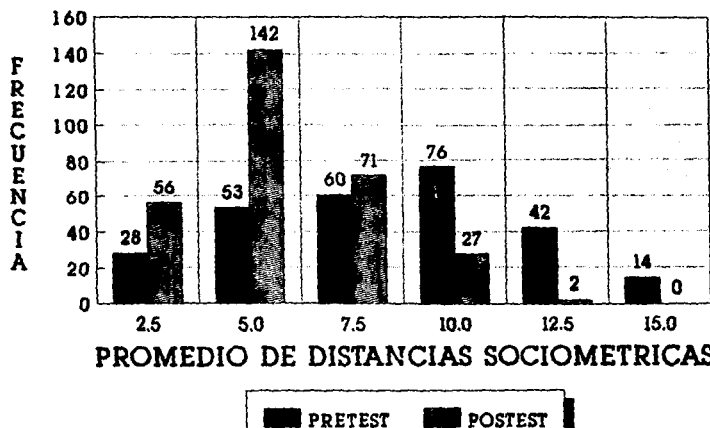


AGUS-8 ENT.

PROMEDIO DE LAS DISTANCIAS SOCIOMETRICAS OBTENIDAS DEL CUESTIONARIO DE BALES

GRAFICA NO. 26

NIVELES DE DISTANCIA SOCIOMETRICA QUE CARACTERIZAN AL GRUPO ' IMSS '



ANUP-1.ENT.

PROMEDIO DE LAS DISTANCIAS SOCIOMETRICAS OBTENIDAS DEL CUESTIONARIO DE SALES

TABLA 1. MATRIZ DE GRUPO DE PAPEL SATINADO (PRETEST).
 DATOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO DE BALES.

	SOCORRO	BRAULIO	RAFAEL	JUSTINO	PABLO	GUILLERMO	EMILIO	ROGELIO	ALFREDO	ENRIQUE	BENJAMIN
SOCORRO	DPF	UPF	UNF	UPF	NF	PF	PF	UNF	DNF	UPF	UN
BRAULIO	DPF	DPF	DPF	DPF	PD	DPF	DPF	PD	UP	PD	DPF
RAFAEL	UND	UNF	DPF	DNB	DNF	DNF	DNF	NF	NB	NB	DNF
JUSTINO	DN	UN	UND	DNF	NF	UNF	UP	DNF	UN	DNB	DNB
PABLO	DPB	UNB	DNB	DP	PF	UPF	UPB	DPF	DB	DNB	DNB
GUILLERMO	DPB	DPF	DBP	DPB	DPB	DPF	DPF	DPF	DP	DPB	DPB
EMILIO	DNB	UNB	DNB	UNF	DNF	UNB	UNB	UNB	DNF	DNF	DNF
ROGELIO	DPF	UPF	UPB	DPF	UN	UNF	UPF	PF	UPF	DNF	DNF
ALFREDO	DN	PD	---	UP	DPB	UNB	UB	DNB	UB	DPB	DPB
ENRIQUE	PF	DPF	DPB	UPF	UPF	DPF	UPF	DP	DPF	DF	DF
BENJAMIN	DNF	PF	DNB	DF	DNF	DNF	DF	DPF	DPF	DPF	DPF
	6D1N	4U3F2P	3D5B1N	2U6F7P	3D1F2P	1D6F2N	1D6F4P	2P	4D5F2P	1U2F	7D1F3N

FALLA DE ORIGEN

TABLA 2. MATRIZ DE GRUPO DE PAPEL SATINADO (POSTEST).
 DATOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO DE BALES.

	SOCORRO	BRAULIO	RAFAEL	JUSTINO	PABLO	GUILLERMO	EMILIO	ROGELIO	ALFREDO	ENRIQUE	BENJAMIN
SOCORRO		FP	UFN	UF	UBN*	DBN	UFN	UFP	DBN	UFP	DBN
BRAULIO	UFN		UFP	UFP	UFP	UFP	UDP	UDP	UDP	UF	UFP
RAFAEL	DBP	UBN		UBN	UBN	N	BN	UBN	UN	UBN	BN
JUSTINO	DBN	UFN	UFN		UFN	UF	UFN	UFN	DF	UFN	UFN
PABLO	UBN*	DFP	UBN	DFP		FP	UBN	DFP	UFP	UDP	UBP
GUILLERMO	DBN	UN	DBN	UBN	UB		DP	UBN	DBN	DFN	DBN
EMILIO	DBN	UFP	UBN	UN	UN	DBP		UFN	DBN	UFN	DB
ROGELIO	DBP	UFP	UBP	DFP	UBN	DBP	UBN		DBP	UF	UFP
ALFREDO	DBP	UFP	UF	UBP	UFP	FN	UPN	UF		UFN	DFN
ENRIQUE	FP	UFP	N	UFP	UBN	DFN	FP	UFN	UFN		UFN
BENJAMIN	UBN	DF	NB	UPF	UFP	DF	UF	UFN	DB	UPN	
	3D6B2N	5U6F3P	6U5N1B	7U3D3F	10U1B2N	3D2F1P	2N7U	2N3F7U	2N1B2D	3F7U	4N1U

FALLA DE ORIGEN

Tabla 3. MATRIZ DE GRUPO INSS (PRETEST)

	ANG	NIN	GU-D	MARI	MERC	NAN	M-LU	ARTO	ABE	DEL	ROC	MARG	EDU	ROLD	EST	CARO	SIL	ELI	RAF	OLI	EUG	MARI	ROSA	ARTO
ANG	DF	UFF	D	---	---	PF	UP	UF	UF	D	UFF	---	UN	---	UNF	P	NB	UF	U	---	P	EF	UP	---
NIN	UFF	---	UFF	---	---	---	UFF	UFF	UNF	---	UFF	UNF	U	UF	---	UP	DF	UFF	NF	---	PF	UF	---	---
GU-D	FF	N	---	ZF	FF	---	---	DPF	DPF	---	FF	---	---	PF	FF	---	---	---	---	---	---	---	---	---
MARI	---	HF	---	---	UFF	---	UFF	PF	UFF	UNF	---	---	---	HF	---	UP	UFF	UN	UFF	UFF	---	---	UFF	UFF
MERC	---	---	UFF	PF	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
NAN	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
M-LU	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
ARTO	UF	UFF	---	P	---	UP	EF	---	UFF	P	---	PF	---	UF	---	N	P	DB	DF	---	---	---	---	---
ABE	EF	LE	RE	DF	EF	UF	UF	PF	---	FF	FF	UP	P	UFF	FF	UFF	DPF	DP	DF	UFF	DP	DP	UFF	UP
DEL	UFF	UFF	---	---	---	UFF	UF	---	UF	---	UFF	---	P	DF	UP	UP	---	---	UP	UP	UP	UP	UP	UP
ROC	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
MARG	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
EDU	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
ROLD	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
EST	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
CARO	---	UFF	---	GP	---	---	---	F	UF	PF	FF	UFF	UB	---	UF	---	UB	UFF	UF	U	PF	PF	UNF	---
SIL	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
ELI	UP	UP	---	UFF	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
RAF	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
OLI	---	PF	B	DP	F	---	---	PF	FF	---	---	---	UFF	---	---	UFF	---	UP	F	---	---	---	---	---
EUG	ONE	UFF	---	---	---	---	---	UP	UFF	UFF	---	---	---	---	---	UFF	---	EB	UFF	---	---	---	---	---
MARI	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
ROSA	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
ARTO	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

DATOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO DE BALE.

FALLA DE ORIGEN

TABLA 4. MATRIZ DE GRUPO INSS (POSTEST)

	ANG	MIN	GORD	NARI	MERC	NAM	MALU	ARTO	ABE	DEL	ROC	MARG	EDU	ROC.B	EST	CARD	SIL	EDN	ELI	RAF	OLI	EUG	F-RI	ROSA	ARTG
ANG	---	P	PF	P	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
MIN	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
GORD	P	LN	---	PF	PF	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
NARI	UPF	PF	PF	---	F	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
MERC	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
NAM	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
MALU	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
ARTO	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
ABE	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
DEL	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
ROC	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
MARG	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
EDU	PF	PF	---	UPF	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
ROC.B	UPF	LF	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F
EST	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
CARD	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
SIL	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
EDN	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
ELI	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
RAF	UF	---	DF	F	DEF	D	LN	D	D	UF	P	F	UP	NS	LN	NS	D	DF	D	---	---	---	---	---	
OLI	U	UP	PF	F	PF	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
EUG	UPF	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
NARI	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
ROSA	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
ARTG	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

DATOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO DE BALE.

FALLA DE ORIGEN

TABLA 5. MAIRIZ SOCIOECONOMICA DE PAPEL SATINADO (PRETEST).
 DATOS OBTENIDOS DE LA MAIRIZ DE GRUPO.

SOCORRO	10.8	5.8	12.8	4.3	7.8	10.6	6.7	6.1	7.6	2.4
BRAULIO	11.0	6.1	7.2	7.0	7.3	5.0	8.2	4.2	12.2	14.2
RAFAEL	14.4	6.7	11.2	14.0	6.5	10.4	7.0	7.8	14.3	7.4
JUSTINO	8.6	9.4	6.7	6.2	8.0	4.1	7.8	4.1	6.4	7.8
PABLO	6.7	6.2	6.3	7.2	7.2	8.3	6.4	7.0	8.6	9.4
EMILIO	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3
GUILHERMO	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3
ROSELIO	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3
ALFREDO	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3
ENRIQUE	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3
BENJAMIN	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3

FALLA DE ORIGEN

TABLA 6. MATRIZ SOCIOMETRICA DE PAPEL SATINADO (POSTEST).
 DATOS OBTENIDOS DE LA MATRIZ DE GRUPO.

	SOCORRO	BRAULIO	RAFAEL	JUSTINO	PABLO	GUILLERMO	EMILIO	ROGELIO	ALFREDO	ENRIQUE	BENJAMIN
SOCORRO	-----	15.2	10.7	14.3	13.9*	9.5	11.6	13.4	5.3	13.6	7.4
BRAULIO	-----	-----	10.6	3.6	9.9	9.1	0.0	6.1	10.4	4.6	10.0
RAFAEL	-----	-----	-----	9.0	5.0	11.2	3.3	5.0	7.6	6.4	1.7
JUSTINO	-----	-----	-----	-----	7.0	10.2	5.0	5.0	10.2	3	9.6
PABLO	-----	-----	-----	-----	-----	13.6	3.1	5.0	11.0	5.3	9.2
GUILLERMO	-----	-----	-----	-----	-----	-----	10.6	10.4	4.6	10.0	6.7
EMILIO	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	3	0.0	3.6	6.3
ROGELIO	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	8.9	2	7
ALFREDO	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	9.1	1
ENRIQUE	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	7.0
BENJAMIN	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

FALLA DE ORIGEN

TABLA 7. INSS (PRETEST)
 MATRIZ SOCIOMETRICA

	ANG	MIN	GUAD	MARI	MERC	MAN	MALU	ARTO	ABE	DEL	ROC	MARG	EDU	ROCB	EST	CARO	SIL	EDN	ELI	RAF	OLI	EUG	MARI	ROSA	ARTG	
ANG	---	7.6	6	5.4	6	18.2	7	4.1	5.8	3.5	7.6	4.1	7	3.1	7.6	5.9	7.8	6.6	10	3.3	5.3	3.6	7.5	3.7	5.4	
MIN	---	---	---	3.1	4.8	2.2	4.2	3.7	4.5	4.6	6.1	5.3	5	2	5	1	2.2	4.1	3.1	3	8.5	4.3	4.1	5.3	9	3.4
GUAD	---	---	---	---	2.4	1	5.6	5	4.1	3.1	4.4	5.9	3.3	1.4	3.1	3.3	3.3	5	4.2	5	5.9	4.1	3.6	6.7	3.6	2.4
MARI	---	---	---	---	---	5	5.4	5	3.6	1.4	2.1	5	3.2	3.4	2.4	4.5	4.1	4.5	4.2	6.7	5.3	3.3	4.1	6.4	0.6	2
MERC	---	---	---	---	---	---	5	4.3	3.7	3.3	4.5	5.4	2.8	1	3.3	2.4	2.4	4.4	3.6	4.4	6.4	3.7	3.1	6	8.3	2.2
MAN	---	---	---	---	---	---	---	1.4	4.1	4.2	6	1.7	6.7	5	5.6	3.5	3.5	1	1.4	3.7	9.5	3	5.3	3.2	3.4	2.7
MALU	---	---	---	---	---	---	---	---	3	4	5	2.2	5.3	4.6	4.8	3	2.2	1.7	1.4	5.3	9	2.2	4.1	1.7	5.1	3.1
ARTO	---	---	---	---	---	---	---	---	---	3	2.2	3.7	3.7	4.5	2.2	4.2	2.4	3.7	3.3	7.5	6.1	1.4	2	3.7	5.3	2.3
ABE	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	3.1	3.6	3.3	3.7	2.3	4.1	3.6	3.3	3.1	3.6	6.4	2.2	4.1	5.1	8.6	1.4
DEL	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	5.1	3	5.4	1.4	5.3	4.3	5.3	5	8.3	4.3	3	3	5.7	5.8	3.1
ROC	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	6.4	1.7	5.3	3.4	4	1.4	2.2	7	9.3	2.4	5.4	2.4	3.2	5.6
MARG	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	3.6	1.7	5	4.2	6	5.3	7.2	3.7	4.2	3.1	7.2	7.2	3
EDU	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	4.2	2.1	3	4.5	3.7	3.6	7.2	4.3	4.1	6.4	9.2	2.8
ROCB	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	5	3.6	5.1	4.5	7.6	4.1	3	2.2	5.3	6.1	2.4
EST	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	2	3.1	2.2	3.1	8.7	3.7	4.2	4.6	9.2	3
CARO	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	3.1	2.2	5	7.4	2.4	2.4	3.7	7.2	2.2
SIL	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	1	5.6	3.2	2.4	5	2.8	9.4	3
EDN	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	5	8.7	2.2	4.1	3	8.3	2.4
ELI	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	10	6.7	7	7.4	12	5.2
RAF	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	7	5.4	9.3	6.7	6.4
OLI	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	3.1	5.1	5.5	1.7
EUG	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	5	51	3
MARI	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	6	4.5
ROSA	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	7.8
ARTG	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

DATOS OBTENIDOS DE LA MATRIZ DE GRUPO.

FALLA DE ORIGEN

TABLA 8. 1955 (POSTEST)
MATRIZ SOCIOMETRICA

	ANG	NIM	GUAD	NARI	NERC	NAN	MALU	ARTO	ABE	DEL	ROC	MARG	EDU	ROCB	EST	CARO	SIL	EDN	ELI	RAF	OLI	EUG	KARI	ROSA	ARTG
ANG	---	7.2	3.4	4.3	1.7	2.8	1	5.3	7.6	7.8	4.1	6.9	4.6	4.3	4.4	9	2.2	7.8	8.1	6.7	5.4	2.4	6.7	7.5	59
NIM	---	---	7.4	6.5	7.1	8.7	6.4	2.2	10	1.4	7.5	10.7	9.6	9.9	7.4	14	9	13	1.4	12	9.2	7.8	5.7	13.3	9.9
GUAD	---	---	---	5.1	1.7	2	3	8.7	11	8.6	3	10.3	2.4	5.9	4.8	12	5.3	6.4	8.3	9.8	3.1	1.4	9.2	10.6	3.3
NARI	---	---	---	---	4.4	5.9	3.7	8.1	8.7	7	7.3	8.6	7	8.7	8.1	12.2	5.4	9.2	6.7	10	8.3	4.5	6.1	10.4	8.4
NERC	---	---	---	---	---	1.7	1.4	7	9.3	8	3.1	8.6	3	4.8	4.3	10.4	3.7	6.7	8	8.3	4.1	1	7.8	9	4.4
NAN	---	---	---	---	---	---	3	7.5	10	9.6	3	9.3	1.7	4.3	4.4	10.4	4.1	5.3	9.6	8.3	3.1	1.4	9.4	9	3.3
MALU	---	---	---	---	---	---	---	6.1	8.1	7.1	4	7.5	4.3	5	4.5	9.8	3.1	7.8	7.2	7.6	5.3	2.2	6.4	8.4	5.8
ARTO	---	---	---	---	---	---	---	---	3.7	10	8.3	2.2	8.7	5.4	7.2	4.2	3.7	10	11	2.2	9.9	7.6	6.6	3.1	10.4
ABE	---	---	---	---	---	---	---	---	---	9.8	11	1.7	11	8.9	9.9	6.4	13	10	5.3	12	10	10	5	5.8	13.4
DEL	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	8.6	10.4	10	10.6	8.3	14	9.4	14	1.4	12	10	8.8	5	13.3	11.1
ROC	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	10.2	3.3	4.2	2.2	11	5.8	7.8	8.7	9.1	2.2	3.6	9.4	10.1	9.1
MARG	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	10	7.6	9.1	5	5.3	12	11	3.7	11	9.2	6	4.1	12.4
EDU	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	5	5	11.3	5.3	4.5	10	9.3	2.4	2.4	10.8	9.9	2.2
ROCB	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	3.3	7	4.2	8.1	11	5.3	5.3	5.3	9.4	6.4	6
EST	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	9.6	5.7	9.4	8.8	7.8	4.2	5	8.7	9.2	5.1
CARO	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	7.2	12	15	2.2	12	11	10.4	2.4	12.8
SIL	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	7.6	9.5	5	7	4.1	7	5.4	7.3
EDN	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	14	11	6.5	5.9	14	11	5.8	
ELI	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	13	10	8.7	5.3	14.1	11	
RAF	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	10	8.8	8.7	1.7	11	
OLI	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	
EUG	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	4	11.4	11.3	1	
KARI	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	8.6	9.4	4.1	
ROSA	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	9.6	12	
ARTG	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	11.7	

DATOS OBTENIDOS DE LA MATRIZ DE GRUPO.

FALLA DE ORIGEN

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ACEVEDO, I .A. Aprender jugando, 60 dinámicas vivenciales. Tomo I y II México. Limusa. 1985
- ANTUNES, C. Técnicas pedagógicas. México.Trillas. 1980.
- BASSBENAR, M. Psicología de las organizaciones. México. C.E.C.S.A. (1972)
- BLUM, I M. Psicología Industrial. México.Trillas. 1985
- CANDELA Y LINAZA. Ordenación de Procedimientos laborales en diferentes grupos sociales profesionales. Revista de Psicología General Aplicada. Madrid España. 1969.
- CARTWRIGHT, Dinámica de grupos. Investigación y teoría. México Trillas. 1972.
- CASTRO, N.B. Diseño tecnológico de cursos. México.Limusa. 1988.
- COFER, Psicología de la motivación. México.Trillas. 1975.
- CUEVAS, B. M. La Terapia Racional Emotiva y Control Coverante: Una comparación de autoestima en un grupo de estudiantes. México . E.N.E.P.I. U.N.A.M. 1987.
- CHIAVETANO, I. Administración de Recursos Humanos.México. Mc. Graw-Hill. 1990.
- DE LUCAS O. R. Técnicas de dirección de personal. México.Limusa. 1986.
- DUBIN,R. Las relaciones humanas en la Administración. México. C.E.C.S.A. 1983.
- DUBIN, R. Las relaciones humanas en la organización. México. C.E.C.S.A (1974)

DUNNETTE, Psicología industrial. México. Trillas.1986

FINGERMAN, G. Relaciones Humanas. México. El ateneo. 1982.

FLEISMAN, Estudios de Psicología industrial y del personal. México.Trillas. 1979.

GONZALEZ, G. A. El niño y la educación: Teoría motivacional. México. Editorial Trillas, 1988.

GONZALEZ , J. y cols. Dinámica de grupos. México. Editorial Trillas, 1978.

GUZMAN Y HERNANDEZ . Perspectivas de seis teorías psicológicas.México. CONALTE S.E.P. , 1993.

HOWELL, W. C. Psicología Industrial y Organizacional. México. Manual Moderno, 1979.

KOLB, Psicología de las organizaciones: experiencias.México. Prentice/Hall. Internacional. 1979.

LAFARGA, C. J. y GOMEZ C. J. La autoestima, marco de referencia desde el cual el hombre se comporta; en desarrollo del potencial humano.Vol. II. México. Editorial Trillas, 1978.

LAFARGA, C. J. Experiencias y Reformas en México del enfoque centrado en la persona: Humanismo. Revista Mexicana de Psicología. Vol. 1 No. 2. 1984.

MAISONNEUVVE, J. La dinámica de grupos. México. Editorial Nueva Era. 1968.

MARTINEZ, M.N. La psicología Humanista. Fundamentación epistemológica, estructura y método. México.Trillas. 1988.

MASLOW, A.N. La personalidad creadora. Barcelona.Cairos. 1982.

- MC. GREGOR, D. Mando y motivación. México. Diana. 1981.
- PEREZ, J.R. La motivación en las organizaciones laborales. México. Francisco Oteo. 1978.
- OLEA, F. Manual de Técnicas de Investigación documental. México. Editorial Esfinge. 1978.
- QUINTANAR, F. innédito. Trabajo con grupos. 1993.
- REYES, P.A. Administración de empresas. México.Limusa. 1990.
- RIVERA, T.A. El papel del psicólogo en el ámbito laboral: diseño de tareas como motivador. México. E.N.E.P.I. UNAM. 1949.
- ROBBINS, Desarrollo Organizacional. México. Pretince-Hall. 1987.
- RODRIGUEZ, E.M. Psicología de la organización. México.Trillas. 1978.
- RODRIGUEZ, E.M. Motivación del trabajo. México.Manual Moderno. 1980.
- RODRIGUEZ,E. M. Integración de equipo. México. Manual Moderno 1982.
- RUSSEL, A. Psicología del trabajo. España.Morata. 1976.
- SAAD, D.S. La psicología humanista. México, ENEP IZTACALA, (1985)
- SBANDI, PIO. Enfoque interaccional en psicología de grupo. Barcelona. Editorial Herder. 1980

SBANDI, PIO. Los cuestionarios de Bales para esclarecer las estructuras del grupo. Su aplicación en: psicología de grupos. Barcelona. Editorial Herder. 1980.

SCHEIN, E.H. Psicología de la Organización. México. Editorial Pretince Hall nternational (1982)

SIEGEL, L. Psicología de las organizaciones sociales. México. Continental. 1981.

SILICEO, A. Capacitación y desarrollo de personal. México. Limusa. 1986.

TAGLIAFERI, L.E. Organización y supervisión de recursos humanos. México. Limusa. 1988.

URDANETA y Cols. Diferencias Motivacionales según el nivel jerárquico en entidades financieras de servicio. Revista Latinoamericana de Psicología. Vol. 14 No. 1. 1982