

FALLA A PARTIR DEL ORIGEN

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO



FES ZARAGOZA

PROPUESTA DE TRABAJO PARA UN PROGRAMA  
DE MOTIVACION E INTEGRACION DE LOS  
TRABAJADORES DE LA PLANTA DE LAVADO  
NORTE DEL I.M.S.S.

FALLA DE ORIGEN

**INFORME FINAL,  
DE SERVICIO SOCIAL  
PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A  
OLIMPIA CARMEN SANTAELLA FERNANDEZ**

ASESOR: LIC. FERNANDO MANUEL MANCILLA



MEXICO. D.F.

1995



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **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.

**PROPUESTA DE TRABAJO PARA UN  
PROGRAMA DE MOTIVACIÓN E  
INTEGRACIÓN DE LOS  
TRABAJADORES DE LA PLANTA DE  
LAVADO NORTE DEL I.M.S.S.**

*Dedico esta Tesis a:*

**MI Mamá Elena.**

Por ser las raíces que sustentan a mi gran familia

**A mis Padres .**

Por haberme dado la gracia de nacer

**A mi Mamá July.**

Por haber tenido fe en mí.

**A mis padres Ruth, Gilberto y Pedro**

Por quererme .

**A mi hermano Fernando**

Por su cariño.

**A mi hermano Rafael.**

Por su paciencia y amor

**A mis hermanos Hilda, Mary, Aris, Manuel (q.e.p.d), Pedro y**

**Maty**

Por la dicha de conformar la unión de esta familia

**A mis hijas Zazil y Blanca**

Por haberme dado la dicha de sentir el amor de madre

**A mis Amores Martín, Valeria y Axel**

Por el deseo de verlos triunfar en su camino.

**Y una dedicación muy especial para mi esposo Hugo.**

Por dame todo su amor, cariño, respeto y comprensión y sobre todo por el impulso que me dio para ver realizado y compartido este sueño .

# INDICE

	PAG.
<b>INTRODUCCION</b>	
<b>CAPITULO I. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.</b>	<b>1</b>
1.0 ¿QUE ES UNA ORGANIZACION?	1
1.1 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	2
1.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	4
1.3 TIPOS DE ORGANIZACIONES	6
1.4 LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	7
1.5 POLITICA ORGANIZACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL	8
<b>CAPITULO II. ELEMENTOS A CONSIDERAR EN LA CAPACITACION.</b>	<b>10</b>
2.0 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACION	10
2.1 EDUCACION, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	11
2.2 FUNCION DE LA CAPACITACION	15
2.3 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION (DNC)	17
2.4 TECNICAS DE CAPACITACION	21
<b>CAPITULO III. MOTIVACION.</b>	<b>26</b>
3.0 ¿QUE ES LA MOTIVACION?	26
3.1 JERARQUIA DE NECESIDADES	27
3.2 EL PROCESO DE MOTIVACION	30
3.3 UN MODELO DE MOTIVACION	32
3.4 LA MOTIVACION Y SU RELACION CON LA SATISFACCION LABORAL	34
3.5 MOTIVACION COMO RESULTADO DE LA EXPERIENCIA DE LAS ORGANIZACIONES	35
<b>CAPITULO IV. GRUPO.</b>	<b>37</b>
4.0 ¿QUE ES UN GRUPO?	37
4.1 CLASIFICACION DE GRUPO	38
4.2 ETAPAS DE UN GRUPO SEGUN HARO LEBB (1990)	40
4.3 LOS PROCESOS GRUPALES	41

<b>CAPITULO V. TECNICAS DE INSTRUCCION BASADA EN DINAMICA GRUPAL.</b>	<b>46</b>
5.0 ¿QUE ES LA DINAMICA DE GRUPO?	46
5.1 ¿COMO SON LAS TECNICAS DE GRUPO?	48
5.2 COMO ELEGIR UNA TECNICA ADECUADA	49
5.3 DIFERENCIAS ENTRE TECNICAS DE INSTRUCCION Y TECNICAS DE GRUPO.	51
<b>CAPITULO VI. OBJETIVO DEL SERVICIO SOCIAL</b>	<b>53</b>
6.0 OBJETIVOS DEL SERVICIO SOCIAL	53
6.1 UBICACION DEMOGRAFICA Y SERVICIOS	54
6.2 ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL SERVICIO SOCIAL	56
<b>CAPITULO VII. PROPUESTA DE TRABAJO</b>	<b>58</b>
PROPUESTA DE TRABAJO	58
PROGRAMA DE TRABAJO	59
ANALISIS	68
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	73
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>77</b>

## I N T R O D U C C I O N

Durante la realización de mi Servicio Social en La Planta de Lavado Norte del Instituto Mexicano del Seguro Social (I.M.S.S.), participé en varios programas de capacitación, en los cuales percibí las necesidades que como seres humanos, los trabajadores tienen, sobre todo mostrándose deseosas de que se les tome en cuenta.

Una vez conocidos los programas de trabajo del IMSS, los adapté a las necesidades de su personal, logrando motivarlos hacia un mejor desempeño en sus trabajos y mejorando las relaciones interpersonales, ya que los cursos iniciales se abordaban en su mayor parte sobre la institución, tocando puntos como su historia, prestaciones a los trabajadores y seguridad e higiene, a lo que los empleados respondían negativamente por no ser considerados como elementos integrantes de dicha identidad.

Derivados de los resultados obtenidos, al adaptar los cursos de capacitación del IMSS, los mismos empleados solicitaron su impartición en mayor cuantía y a todos los niveles, situación que no pude llevar a cabo por haber culminado mi Servicio Social, y por lo mismo me vi imposibilitada a tomar datos estadísticos que corroboraran los resultados obtenidos por los programas de capacitación que desarrollé, quedando estos en poder de la Gerencia General de Procesos Industriales de la Planta de Lavado, para su impartición a nivel nacional.

Considerando que en toda organización existen seres humanos, es posible aplicar el programa de trabajo que propongo a cualquier empresa, esperando que sea de utilidad a las mismas y a las personas que la integran, a la vez, al exponerlo en este espacio, pretendo obtener mi titulación por Reporte de Servicio Social que denomino **"Una propuesta de trabajo para un programa de motivación e integración de los trabajadores de la Planta de Lavado Norte"**, que desarrollaré de la manera siguiente.

En el capítulo **I** se hace referencia al Desarrollo Organizacional, señalando en un principio lo que es una organización, sus tipo y comportamiento, así como los elementos que la constituyen.

En el capítulo **II** se mencionan algunos elementos a considerar en la capacitación.

En tanto que para el capítulo **III** se trata el concepto de motivación y su relación con la satisfacción laboral.

Para el capítulo **IV**, se maneja el concepto de grupo, así como su clasificación, etapas y procesos.

Así mismo, para el capítulo **V**, se considera lo referente a las técnicas de instrucción basadas en las dinámicas grupales tomando como base las dinámicas de grupo, así como la diferencia

que existe entre las mismas, además se presentan los puntos a seguir para escoger la técnica más adecuada.

Para el capítulo **VI** se consideran los objetivos del Servicio Social, la ubicación demográfica donde se presentó el servicio social y las actividades desarrolladas, y como fue que surgió el programa de motivación e integración institucional.

Y se finaliza con el capítulo **VII** que habla sobre la propuesta para un programa de trabajo basado en dinámicas grupales, así mismo se incluye el análisis y conclusión que exige el presente escrito.



# **CAPÍTULO I**

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

# CAPITULO I

## EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

### 1.0. ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Para entender que es una organización, en primer instancia trataremos de conocer que es propiamente "organización".

Apegándonos a su origen griego -organon-, que significa instrumento, el término conduce a entender que la organización es una herramienta técnica que los administradores utilizan para coordinar, diversos elementos materiales y humanos en la consecución de los objetivos definidos.

Por otro lado, atendiendo a la acepción que se le da en nuestra lengua al concepto -organismo- siendo el de una unidad funcional que implica:

*a) Partes y funciones diversas tienen un objetivo común.*

*b) Como una unidad funcional, estas partes y funciones diversas tienen un objetivo común.*

*c) Para lograr ese objetivo común, cada parte realiza una acción distinta pero complementaria a la de los otros de una manera coordinada, de acuerdo a una estructura específica.*

Considerando que el enfoque de este trabajo no es estudiar a un organismo bajo la óptica de un ser biológico, sino el de una unidad social, la definición de organización que nos puede permitir una mayor claridad para los intereses del presente trabajo es la siguiente:

*"Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" (1)*

Ahora bien, *"todas las personas tenemos diversas necesidades que en lo individual no podemos satisfacer, y ante este nivel de incompetencia, confluimos en una unión dando origen así a una unidad social que la llamamos organización" (2)* a la que Robbins (1984) define como Una unidad social, rigurosamente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o un conjunto de metas comunes.

En las definiciones anteriores, se aprecia que la primera hace alusión a la organización como una herramienta: un proceso mediante el cual se establece el marco operativo coordinando racionalmente a los recursos materiales y humanos mediante la división del trabajo y funciones, así mismo la determinación de autoridades y responsabilidades.

(1) Reyes Ponce Agustín "Administración de empresas Teoría y práctica segunda parte". Limusa, México, 1981

(2) Arias Galicia. "Administración de los recursos humanos". Trillas, México. 1980.

En la segunda definición se hace referencia a la organización como una unidad de individuos con objetivos comunes, siendo estos los que determinan el tipo de organización que desean. Así tenemos que existen empresas industriales, comerciales de servicio, militares, religiosas, políticas, etc; y la influencia de estas sobre la vida de las personas es fundamental.

## **1.1 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

El desarrollo organizacional (DO), es relativamente reciente, pues tiene su origen en los años cuarenta, y aún no se tiene bien definido, sin embargo trataremos de darle un concepto.

Como bien sabemos, tanto las organizaciones como las personas y los recursos materiales y tecnológicos que la integran, en estos tiempos modernos, sufren cambios constantes, siendo estos la principal causa para que las instituciones y personas modifiquen sus conductas y en consecuencia sus interrelaciones con el objetivo de estar en mejores condiciones de enfrentar y resolver favorablemente su nuevo contexto.

Por lo anterior, podemos decir que el desarrollo organizacional es la capacidad adaptativa de una organización a los cambios endógenos y exógenos que sufre ésta, y los recursos humanos, materiales y tecnológicos que la integran, tratando de esta manera, asegurar su supervivencia.

Para entender este concepto, analizaremos otros aspectos básicos como los siguientes:

### **A) ORGANIZACIÓN.**

Como ya se ha señalado, en el apartado del concepto, donde se establece "las relaciones existentes entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Con esto podemos considerar que la aportación de cada integrante de una empresa es distinta, debido a la división del trabajo y a otros factores como las diferencias individuales aunadas a un sistema de recompensas y de contribuciones que la organización elige, también debemos considerar que las organizaciones establecen sus objetivos tomando en cuenta el medio ambiente que les rodea, por lo que su existencia está supeditada a la capacidad de adaptación a los cambios que su entorno sufre, por lo que deberá ser estructurada de una manera dinámica acorde a las nuevas exigencias de su contexto.

### **B) CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Este concepto implica un modo de vida, y para cambiar a una organización, es primordial ejecutar el cambio en su cultura, es decir en su estilo de vida, su sistema de creencias y valores, ya que la cultura organizacional influye determinadamente en el clima de la organización.

### **C) EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.**

El mundo de nuestros tiempos se ha caracterizado por un ambiente general de cambios muy dinámicos que exige, tanto de los individuos como de las organizaciones una enorme capacidad de adaptación como condición primordial de supervivencia; así tenemos que cualquier organización, sea empresa de servicios, bancaria, industrial, hospitalaria o institución pública, siempre ha sido alcanzada e influenciada por cambios económicos, políticos, sociales, tecnológicos, científicos, culturales, etc; lo que la obliga a que, mediante el Desarrollo Organizacional, den respuestas de adaptación inmediata

El proceso de cambio organizacional tiene su origen dentro de una organización y se manifiesta como rompimiento del equilibrio interno, provocado por tensiones en las actividades, interacciones, sentimientos o resultado en el desempeño del trabajo, y las fuerzas exógenas provienen del ambiente como los cambios de valores de la sociedad, cambios tecnológicos, limitaciones u oportunidades que se desprenden de cambios económicos, políticos, legales, etc; es importante destacar que estas fuerzas externas influyen para realizar cambios internos en las organizaciones .

### **D) NECESIDADES DE CONTÍNUA ADAPTACIÓN DE CAMBIO.**

El individuo y toda organización social, son en sí sistemas abiertos, dinámicos y vivos con capacidad de adaptación, que es precisamente la condición para mantener la supervivencia en un medio ambiente inestable.

### **E) LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES Y LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.**

El desarrollo organizacional considera que las metas y objetivos de los individuos se pueden compaginar con las de la organización mediante un programa de trabajo debidamente planeado, en el cual se establecen estímulos lleve aparejada la posibilidad del desarrollo personal.

Adicional a lo anterior, el autor Harris (1980), sugiere como modelo general para mejorar el desarrollo organizacional el siguiente:

- 1) Planear los procesos de cambio, ejecutados originalmente mediante asesores capacitados que aconsejen al cliente que apoye el programa.*
- 2) Cambiar las actitudes y los hábitos de los individuos (la manera en que las gentes se tratan)*
- 3) Cambiar el clima o cultura del grupo (las actitudes y hábitos colectivos de los individuos)*
- 4) Crear nuevas estructuras, como (a) submetas (productos, tipos de cuidado, colocación del dinero), (b) asignación de tareas (un nuevo patrón de especialización) y (c) jerarquizar la autoridad.*
- 5) Resolver los problemas diarios, abarcando (a) nuevas demandas de la organización y (b) factores o demandas del interior de la organización.*

En la actualidad existen otros puntos de vista muy singulares sobre el desarrollo organizacional, así tenemos como ejemplo el de Schein (1980), quien señala como elementos esenciales de cualquier esfuerzo de D.O, los siguientes:

*1.- La orientación a largo plazo;*

*2.- Admisión de esfuerzos para la mayor eficacia global de la organización y no simplemente para una parte de ella;*

*3.- Los pasos de diagnóstico y de intervención son desarrollados conjuntamente entre los gerentes de línea y el consultor*

## **1.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

Robbins (1984) afirma que el comportamiento organizacional es una disciplina que investiga la influencia de los individuos, grupos y estructura que se ejercen sobre la conducta de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellos. El comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en las empresas: individuos, grupos, estructura y específicamente en los ambientes relacionados con el empleo (puestos, ausentismos, rotación de personal, productividad, rendimiento humano y la administración).

El comportamiento organizacional surgió de los estudios específicos llevados por Bales(1950) y sus colegas donde resumen que el comportamiento cae dentro de dos categorías principales: a) Orientado hacia una tarea, y b) Orientados por razones socioemocionales, pero además de éstas, existen otro tipo de conductas que concierne a los aspectos humanos del grupo y a sus miembros individuales.

Bales distingue dos subcategorías del llamado comportamiento socioemocional:

*1)Emocional positivo.*

*2)Emocional negativo.*

El comportamiento emocional positivo está dirigido a mejorar la integración del equipo y se expresa en el humor que libera de tensiones, acciones de apoyo hacia otros miembros del equipo, etc. El comportamiento emocional negativo es egocéntrico y se manifiesta en forma de antagonismo, señales de tensión, exigencias de ayuda, falta de cooperación, etc. Esto también indica que algunos individuos tienden a encabezar ya sea roles socioemocionales, por ejemplo una persona podría estar interesada principalmente en la tarea y otra en mantener la cohesión del grupo. En ocasiones ambas funciones se pueden combinar en una misma persona. (3)

(3) Prieto C. "Retórica de la manipulación masiva". Edicol, México. 1971.

Estos dos elementos son fundamentales porque muestran las bases necesarias para llevar a cabo la realización de una tarea y la integración del grupo ya que cuenta con la información requerida. Sobre lo antes mencionado, es posible considerar con mayor detalle los fenómenos particulares del comportamiento de grupo y los problemas relacionados que enfrentan los psicólogos y administradores. Ciertos factores se han identificado como fundamentales en cuanto a su influencia en la conducta de grupo, principalmente:

- *La tarea: su naturaleza y los métodos y condiciones de trabajo determinados por la administración.*
- *El grupo: su tamaño, composición, relaciones y normas.*
- *La función de liderazgo; estilos según la tarea y el grupo.*
- *El ambiente: relaciones con otros grupos y la organización principal.*

En opinión de Harris *"ambos modelos generales son útiles no sólo para lograr mayor comprensión de la conducta del grupo, sino en particular para destacar dos orientaciones básicas: el cumplimiento de una tarea y la integración del grupo, ya que ésta es la fuerza interna de la acción colectiva vista desde el lado de quienes participan en ella puesto que da la estabilidad en un grupo" (4).*

- Los objetivos comportamentales se subdividen de acuerdo a:

**A) EL INDIVIDUO** (incluye fenómenos como creencias individuales, valores y actitudes, así como el comportamiento abierto; también consideraciones sobre capacidad, satisfacción, personalidad y otros fenómenos de naturaleza individual);

**B) RELACIONES INTERPERSONALES** (relaciones entre dos o más personas en el desempeño de tareas);

**C) COMPORTAMIENTO GRUPAL** (o grupo como unidad de análisis, incluye la consideración de la presencia o ausencia de cohesión grupal; objetivos informales del grupo, líderes y miembros, influencia del grupo sobre el individuo, normas del grupo y otros fenómenos comportamentales de naturaleza grupal);

**D) COMPORTAMIENTO INTERGRUPAL** (relaciones entre dos o más grupos de trabajo en el desempeño de tareas).

Los objetivos comportamentales corresponden a las principales dimensiones de cualquier organización.

(4) Harris O. "Administración de los recursos humanos". Limusa. México, 1980.

### 1.3. TIPOS DE ORGANIZACIONES.

Las organizaciones son variables, de la misma manera que lo son las personas, las organizaciones presentan variaciones también muy grandes por ello se dividen entre otras en:

- *Organizaciones formales:*
- *Organizaciones informales.*

La organización formal tiene una estructura bien definida que puede ser directa en términos de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad. La estructura también puede definir los canales a través de los cuales fluyen las comunicaciones. La participación de sus miembros es consciente y dentro de un tiempo específico generalmente abierto. Son ejemplos las grandes empresas, las entidades públicas, las organizaciones militares y las universidades. *"Una organización formal puede llegar a ser informal si sus relaciones o actividades no son reforzadas y pasa a ser substituidas por relaciones nuevas, inespecíficas y no controladas."* (5)

- Los elementos de una organización formal de acuerdo como Maisonnueve (1978), son:

#### A) SISTEMAS DE ACTIVIDADES COORDINADAS.

Todas las actividades están compuestas por partes y de relaciones. Las partes de la organización se refieren a las actividades y funciones desempeñadas.

#### B) COOPERACIÓN EN CUANTO A OBJETIVOS.

Se deben tener objetivos que orienten el propósito a fin de que las personas desempeñen las funciones necesarias de autoridad y liderazgo: las organizaciones son estructuras con base en las relaciones superior-subordinado. Como resultado, la autoridad es un elemento universal en todas las organizaciones formales. El liderazgo, entre tanto, es una cualidad personal que proporciona deseo y esfuerzo de cooperación para lograr un objetivo.

*"Estos elementos definen una organización formal como un sistema de actividades coordinadas de un grupo de personas que trabajan cooperativamente en dirección a un objetivo común sobre actividad y liderazgo".* (6)

En tanto que la organización informal se concibe como débilmente organizada, flexible, mal definida y espontánea. *"La participación de sus miembros puede ser consciente o y es difícil determinar el tiempo, la naturaleza exacta de relaciones entre los miembros y los objetivos de la relación inespecífica. Por ejemplo, clubs deportivos, las amistades, etc. Una organización de este tipo puede convertirse en formal siempre y cuando sus actividades sean definidas y estructuradas."* (7)

(5) Beal y otros. "Conducción y acción en las dinámicas de grupo". Kapeluz. Buenos Aires, 1971.

(6) Maisonnueve J. "La dinámica de los grupos". Nueva Visión. Buenos Aires, 1978.

(7) Beal y Cols. "Conducción y acción en las dinámicas de grupo". Kapeluz, Buenos Aires, 1971.

En opinión a Beal dicha distinción entre una organización informal y una formal radica en que en la primera se busca la participación personal y emocional completa de sus miembros, se caracterizan por las relaciones personales directas, cara a cara y espontáneas; se basan en las expectativas mutuas más satisfacen fines en sí mismos. Por ejemplo, las familias. Las personas dedicadas a sus profesiones, etc. En tanto que la organización formal se caracteriza por las relaciones intelectuales, racionales, contractuales que tienden a formarse de manera formal e impersonal con obligaciones explícitamente definidas no satisfacen fines en sí mismos, pero, poseen miembros a los cuales ofrecen los medios para que aquellos alcancen sus fines. La participación de los miembros es limitada.

#### **1.4 LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.**

Una organización puede ser definida como un arreglo de componentes proyectados para cumplir un objetivo particular de acuerdo con un plan. Esa definición marca tres puntos significativos. Primero, hay un propósito u objetivo para cuyo fin se ha proyectado el sistema. Segundo, hay un proyecto o arreglo establecido de los componentes. Finalmente, entradas de información, energía y materiales que pueden ser ubicadas de acuerdo con todo el plan.

Toda organización necesita alguna finalidad, de alguna noción sobre el por qué de su existencia y de lo que desea realizar. Requiere definir sus metas, sus objetivos y la especie de ambiente interno que se requiere crear para los participantes, de los cuales depende para consecución de sus fines. En cualquier momento, la organización hará aquello que sea obligada a hacer por las presiones transitorias de la situación. Su vida y su actitud serán determinadas no por lo que ella decidió, sino por lo que otros decidieron.

Gore (1964) define los objetivos en dirección a los cuales las organizaciones dirigen sus energías y sus recursos. Si la organización es un medio de alcanzar fines por medio de las capacidades de los individuos, los objetivos son fines colectivos trasladados en términos socialmente significativos. Muchas veces representados en función de la acción, los objetivos también influyen sobre la actividad organizada; una vez que los objetivos han sido bien establecidos, sirven como función vital para legitimar la acción.

*"Por lo antes mencionado, los objetivos pueden ser considerados dentro de tres perspectivas.*

*1) Nivel ambiental: La organización es un sistema abierto que encuentra en constante interacción con el ambiente.*

*2) Nivel organizacional: Es un sistema adaptativo de satisfacción de objetivos.*

*3) Nivel individual: los objetivos de los participantes de la organización". (8)*

(8) Fremont E. K y Rosenzweig. "Organización y manejo en sistemas de aprovechamiento". Mc Graw-Hill, México, 1970.



## **1.5 POLÍTICA ORGANIZACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL.**

En la conformación de las organizaciones, sus actividades planeadas se subsumen en lo que se conoce como filosofía empresarial, la cual dirige tanto las acciones como la estructura de las mismas. Es por ello que existen muchas definiciones de política organizacional. Una de ellas es el uso del poder para influir en la toma de decisiones dentro de la organización o en el comportamiento. Por otra parte se define la conducta política de la empresa como el conjunto de actividades que no se requieren como parte del papel formal en la organización, pero que influyen o tratan de influir en la distribución de ventajas y desventajas en el interior de ellas dicha definición comprende elementos fundamentales tomados de lo que la gente quiere decir al hablar de la política organizacional.

*"El comportamiento político está fuera de los requerimientos específicos del trabajo. Exige además el intento de influir en las metas, criterios o procesos con que se tomen decisiones; puesto que la política se ocupa de la distribución de ventajas y desventajas que ocurren dentro de la organización. La definición es lo bastante amplia para englobar conductas políticas tan diversas, como el ocultar información importante a los que tengan que tomar decisiones, alabarse así mismos, presentar quejas, esparcir rumores, intercambiar favores con otros en la empresa para utilidad mutua, hacer de intermediario en favor o en contra de una persona, de una decisión".(9)*

Un aspecto importante se refiere a lo que se ha dado en llamar la dimensión "legítima e ilegítima" en el comportamiento político que designa la política diaria como quejarse con el supervisor, omitir algunos canales de la jerarquía, formar coaliciones, obstruir las políticas o decisiones de la organización mediante las actividades profesionales. Por otra parte, hay comportamientos políticos ilegítimos o extremos que violan las reglas "implícitas en el juego". A sus realizadores se les llama "extremistas". *"Entre las actividades ilegítimas se cuentan el sabotaje, la alabanza de sí mismos, las protestas simbólicas, como la ropa estafalaria o el ausentismo colectivo aduciendo enfermedad".(10)*

El clima organizacional en toda organización crea su propia cultura o medio con tabús, tradiciones y leyes. El clima organizacional también refleja la historia de luchas internas y externas, los tipos de gentes que la organización atrae; a partir de sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema, del mismo modo que una sociedad posee pautas distintivas de sentimientos y creencias colectivos, que son transmitidos a los nuevos miembros del grupo.

*"A pesar de las obvias diferencias entre las culturas de las organizaciones, no es fácil especificar los grados de tales matices, aunque la subcultura de la organización proporciona un marco de referencia, en el que los miembros serán incapaces de verbalizar de modo preciso, dicho marco de referencia; expondrán claramente sus juicios, pero no los estándares o marcos básicos que emplearon para alcanzarlos"(11)*

(9) Fremont E. Kast. "Objetivo organizacional e industrial". Prentice Hall, México, 1974.

(10) Robbins "El comportamiento organizacional", Trillas México, 1984.

(11) Katz D y Kahan "El comportamiento humano en las organizaciones". Trillas, México, 1979.

Considerando lo anterior se debe entender que la organización es un medio para unir a los individuos y sus esfuerzos, para que puedan lograrse las metas y objetivos. Tradicionalmente la mayoría de las estructuras organizacionales especifican líneas jerárquicas de autoridad, canales formales de comunicación, tramos de control, niveles de trabajo y especialización departamental.

Así, el desarrollo de una estructura de organización es un factor importante para lograr tanto las metas organizacionales como objetivos personales. Al diseñar la estructura se debe tener especial interés en desarrollar relaciones de comunicación, autoridad, control y coordinación que sean útiles y eficaces. Hay que recordar que una organización es un producto de un gran número de variables y puede modificarse para que se adecúe a las necesidades cambiantes. En conclusión, una organización será aquella en la que se le da importancia tanto a los logros organizacionales como individuales.

Como se puede observar en los temas desarrollados en el presente capítulo, se destaca el papel que juega el individuo en una organización y la influencia que tienen la consecución de los objetivos de la organización en armonía con los particulares.

Así tenemos que tanto en la organización como una unidad social y como un proceso, se establecen conductas del individuo que deben observar, esto es como cultura de la organización o como funciones específicas que tiene que desarrollar como parte de la división del trabajo, por otro lado, vemos como los individuos y las organizaciones están supeditadas a adaptarse a los cambios que sufren tanto los elementos que los integran como el ambiente que los rodea, considerando tanto la cultura organizacional, las actividades que desarrolla y las conductas que adopta para enfrentar los cambios, conllevan un comportamiento dentro de la organización, que es necesario analizar y encausar hacia los objetivos ya preestablecidos.

Para observar un rendimiento adecuado en el trabajo y una adaptación idónea a los cambios que sufren las organizaciones en su interior y en su exterior, es necesario que al personal se le de capacitación constante, ya que esto le permitirá un nivel de supervivencia mayor que se hace extensivo también a la organización a la que pertenece.

## **CAPÍTULO II**

# **CAPACITACIÓN**

## CAPITULO II

### ELEMENTOS A CONSIDERAR EN LA CAPACITACION.

#### 2.0 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CAPACITACIÓN.

El fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos. Los antecedentes que se conocen desde hace 2,000 años a.c., y la estructura de los Gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que hoy podemos llamar era industrial- Primera mitad del siglo XVIII- aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr un conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo que permitan elaborar las tareas en el menor tiempo posible.

Ya en nuestro siglo, el entrenamiento ha tenido un gran desarrollo. Por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como "cuatro pasos" que son: mostrar, decir, hacer y comprobar. Hay que indicar que las guerras sufridas en ese siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensivos, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente en la industria. *"Ya en 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia". (12)*

Es relativamente cercano el momento que en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento. Se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en estas áreas independientemente de las que sin considerarse autosuficientes satisfacen sus propias necesidades. Así mismo existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial.

En nuestro país, la capacitación está empezando a tener aceptación, dada la escasa cantidad de profesionistas y personal capacitado que en algunas áreas se acentúan. También es justo decir que la misma función no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debería tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación y/o capacitación para sus empleados. Por tal motivo el Lic. Jose López Portillo durante su primer año de gobierno estableció bases para la reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento; posteriormente envió una iniciativa de Ley donde se eleva a rango de garantía social a la capacitación. Y hasta el día 9 de Enero de 1978 se publicó en el Diario Oficial un decreto para establecer la obligación de dar Capacitación y Adiestramiento a los trabajadores.

Para el día 28 de Abril de 1978 se publicaron en el Diario Oficial reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamenta la norma constitucional relacionada con la

(12) Siliceo A. "Capacitación y desarrollo del personal". Limusa. México, 1990.

capacitación y adiestramiento a los trabajadores, entrando en vigor en mayo del mismo año.

El día 8 del mismo mes se publicaron las bases para la designación de representantes de organizaciones nacionales de trabajadores y de patrones ante el consejo consultivo del empleo, capacitación y adiestramiento.

Ahora en México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual en 1988 siendo presidente el Licenciado. Carlos Salinas De Gortari dictó que es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia y éste sea más significativo para el trabajador ya que ellos son los que reciben la capacitación y por ende el elemento más importante en este proceso. Por ello dispuso como primer requisito que asistan personas calificadas para llevar a cabo su tarea.

## **2.1 EDUCACIÓN, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.**

Antes de comenzar el siguiente apartado sobre la capacitación es necesario aclarar la diferencia que existe entre los siguientes términos: entrenamiento, capacitación, adiestramiento y desarrollo, ya que estos conceptos no son más que formas de toda función educativa que a veces tienden a confundirse, pues en las organizaciones, con frecuencia se trata únicamente de proporcionar conceptos o habilidades específicas.

Primeramente manejaremos el término de entrenamiento

- Chiavenato (1988), señala que el entrenamiento es el proceso educativo aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

En la administración, la palabra entrenamiento, se refiere a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, a las actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea, ya sea simple o compleja, incluye necesariamente estos aspectos. Por ello, el entrenamiento se concibe como el acto de aumentar al conocimiento y la habilidad de un empleado para el desempeño de determinado cargo o trabajo.

*"Los propósitos del entrenamiento comprenden cuatro tipos de cambio a saber:*

*1.- Transmisión de información: el elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido: repartir información entre los entrenadores como un cuerpo de conocimiento.*

2.- *Desarrollo de habilidades: Principalmente aquellas habilidades y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual, o de posibles ocupaciones futuras, se trata de un entrenamiento directamente orientado al trabajo.*

3.- *Desarrollo o modificación de actitudes: generalmente cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de supervisión en cuanto a los sentimientos y reacciones de las otras personas.*

4.- *Desarrollo del nivel conceptual: el entrenamiento puede ser llevado para desarrollar un alto nivel de abstracción, y facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa, o para elevar el nivel de generalización que forme gerentes que puedan pensar en términos generales".(13)*

Como puede verse, el entrenamiento significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor; por lo expuesto anteriormente el entrenamiento forma parte de la educación. Respecto a este término, entran dos acepciones más específicas que son

a) *Capacitación*

b) *Adiestramiento*

#### **A) CAPACITACIÓN**

*"La capacitación es proporcionar al trabajador los conocimientos necesarios y requeridos para el puesto a desempeñar".(14)*

*Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los reconocimientos, habilidades y actitudes de colaborador. (15)*

La capacitación de acuerdo a Arias (1980), es la adquisición de conocimiento, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Por su parte, Tayson menciona que la capacitación por lo general denota objetivos a corto plazo relacionados de manera directa con los objetivos específicos del trabajo. La capacitación sólo puede tener un propósito general y terminal, el cual consiste en permitir que el trabajo se pueda realizar de un modo efectivo en tres niveles: por la organización como un todo, por los subgrupos que lo componen y por sus empleados individuales y actitudes específicas, que primero se necesitan identificar a través del análisis de puestos. Muy a menudo, las situaciones de aprendizaje se necesitan crear en forma específica con el propósito de impartir conocimiento, habilidades y actitudes requeridas que en su momento conducirán a cambios en la conducta necesarios para el desempeño efectivo del trabajo. El logro de estos cambios es la esencia del proceso de capacitación.

(13) Davies I. "Organización y entrenamiento": Mc Graw Hill, México, 1972.

(14) Grados E. "Inducción, reclutamiento y selección de personal". Manual Moderno, México, 1980.

(15) Siliceo A. "Capacitación y desarrollo de personal". Limusa, México, 1990.

Para Harris (1980) cualquier clase de capacitación debe tener como objetivo una nueva dirección o un mejoramiento del comportamiento para que el desempeño del adiestrado se vuelva más útil y productivo para él mismo y para la organización de que forma parte. Normalmente la capacitación se concreta en el mejoramiento, ya sea de las habilidades funcionales (habilidades básicas relacionadas con la realización adecuada de una tarea), de las habilidades interpersonales ( cómo relacionarse satisfactoriamente con los demás), o en las habilidades para tomar decisiones (como determinar los cursos de acción más satisfactorias) o una combinación de las tres.

Los propósitos principales de la capacitación, según Siliceo (1990) son:

- *Maximizar la productividad y la producción.*
- *Desarrollar la versatilidad y el empleo de los recursos humanos.*
- *Desarrollar la cohesión de la organización completa y de sus subgrupos.*
- *Incrementar la satisfacción laboral, la motivación y la moral.*
- *Desarrollar la conciencia sobre la importancia de la seguridad en el trabajo y mejorar los estándares.*
- *Hacer el mejor uso de los recursos materiales, equipo y método disponibles.*
- *Estandarizar las prácticas y los procedimientos organizacionales.*

La capacitación puede ayudar al logro de cualesquiera de estas metas. Al mismo tiempo, si la capacitación no sirve para su propósito, se puede convertir en una fuente importante de desperdicio de recursos, especialmente en este tiempo en el que la propaganda por una mayor capacitación es urgente y la inversión es muy alta. Más aún, si quiénes reciben la capacitación consideran a ésta como irrelevante, ya sea durante el proceso de entrenamiento o en su trabajo subsecuente, es muy probable que se produzcan efectos muy contrarios a los que se pretendía. En forma paradójica, quiénes reciben la capacitación se podrían desmotivar en lugar de motivarse con la experiencia.

Antes de que la capacitación se pueda analizar significativamente en términos de identificar necesidades, diseñar y evaluar cursos, etc., es necesario considerar qué la capacitación se mira más ampliamente como una forma de aprendizaje estructurado que puede contribuir a la efectividad del trabajo, entonces se pueden obtener las siguientes conclusiones: a) la capacitación puede tomar una muy amplia variedad de formas para lograr sus propósitos; b) la capacitación no es una actividad aislada, sino parte integrante del proceso laboral mismo; y c) la responsabilidad primaria de capacitar a los empleados corresponde a quiénes son responsables del desempeño laboral, es decir, los mismos gerentes de área.

## **B) ADIESTRAMIENTO.**

Tayson (1989), se refiere a la instrucción como formal o informal y está diseñada para mejorar el desempeño laboral del individuo, de manera que pueda alcanzar los estándares de desempeño. Las necesidades de adiestramiento pueden surgir de los informes de evaluación o establecer de manera anticipada para quien venga a ocupar el puesto que se trate.

Para Grados (1980), son las prácticas reales que el trabajador debe realizar para obtener la habilidad requerida en el puesto a desempeñar.

En tanto que para Arias (1980), es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Sin embargo, para Fleishman (1979), el adiestramiento es determinar que casos necesitan aprenderse; fijar procedimientos para la enseñanza de los empleados y lo más importante, diseñar y conducir experimentos para determinar si los programas de adiestramiento han logrado los objetivos buscados.

En cambio para, Dunnette (1991), el adiestramiento es también el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos y actitudes y conductas necesarios para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna, esta definición implica que el adiestramiento consiste en programas de aprendizaje formal diseñados y realizados para servir a las necesidades y objetivos particulares de una organización.

En general, el adiestramiento es un conjunto de procedimientos formales que una empresa utiliza para facilitar el aprendizaje de sus empleados, de forma que su conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y fines de la empresa.

## **DESARROLLO.**

Es otro término que a veces suele confundirse con los anteriores, pero su diferencia está en que el desarrollo se aplica a la integración y asuntos del personal. "Es un proceso de instrucción a largo plazo, en el que se utiliza un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal ejecutivo puede adquirir conocimientos teóricos y conceptuales con finalidades generales". (16)

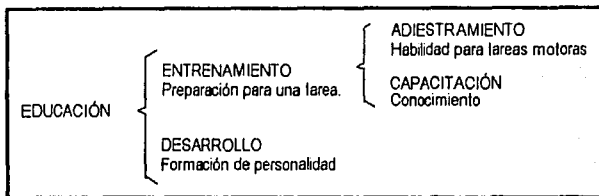
Para Arias(1980), el desarrollo comprende integralmente al hombre en toda la formación de su personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir). Dicho proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano.

Como se puede observar la diferencia entre estos cuatro conceptos que, aunque forman parte

(16) Sikuta F. "Administración de los recursos humanos". México, Limusa, 1980.



de la educación, es que el entrenamiento se centra en la instrucción de operación mecánica y técnica, en tanto que el desarrollo se centra más en conceptos educativos, teóricos y filosóficos. El entrenamiento está planeado para el personal ejecutivo, mientras que la capacitación supone dar al candidato elegido, la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto futuro con toda eficiencia y uno de los medios de capacitación pueden ser los cursos formales dentro de la empresa; entre otros, como el programa de motivación que más adelante se explicará basado en las necesidades de la empresa. El adiestramiento trata de dar ya no los conocimientos teóricos, sino la práctica que es indispensable para que los primeros sean útiles, formando estos dos últimos conceptos parte del entrenamiento. Para dar un panorama más claro de estos conceptos, los relacionamos de la siguiente manera (Ver cuadro 1)



**Cuadro 1. Relación entre los conceptos**

## 2.2 FUNCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

Después de ver de donde surge la capacitación y explicar el concepto, pasaremos a especificar la función de la misma, ya que debido a la importancia que tiene la capacitación dentro de las organizaciones, requiere de efectuar un proceso propio que incluya la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control. Por ello Siliceo, presenta un modelo sistemático de organización de la función de la capacitación. Dicho modelo se compone básicamente de dos sistemas: el primero de ellos es el sistema receptor de la capacitación, y el segundo es el sistema productor de las mismas. Dicho sistema conlleva dos unidades: la identificación y la solución de problemas, es decir, la necesidad educativa del personal de que se trate. Dicho modelo se dividió en las siguientes etapas:

**PRIMERA ETAPA: IDENTIFICACIÓN DEL SISTEMA RECEPTOR.** En esta etapa la labor del departamento deberá apoyarse en la siguiente información: Proceso de selección de personal, inventario de recursos humanos, análisis de puestos, organización formal, descripción de funciones, necesidades de desarrollo de la empresa.

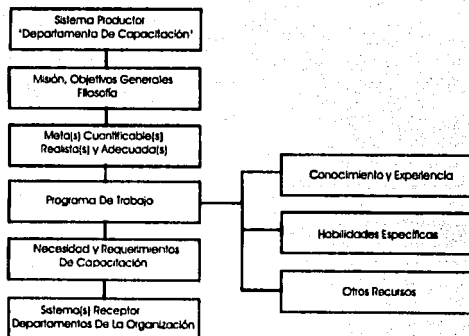
**SEGUNDA ETAPA: NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DE LOS INTEGRANTES DEL SISTEMA RECEPTOR.** En esta etapa se deberá investigar al detalle cuáles requisitos deben poseer para realizar su tarea con el grado de excelencia requerido.

**TERCERA ETAPA: ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN DEL SISTEMA PRODUCTOR DEL PROBLEMA A TRATAR.** En esta etapa el Departamento de Capacitación deberá establecer con toda claridad y objetividad su misión en relación al problema a tratar, entendiéndose ésta como: Objetivos generales, la filosofía y valores que influirán en las acciones a tomar.

**CUARTA ETAPA: ESTABLECIMIENTOS DE METAS.** Aquí se deberán establecer las metas que llevarán al departamento de capacitación a lograr la misión; estas metas deben tener las siguientes características: Cuantificables, realistas, adecuadas a los requerimientos.

**QUINTA ETAPA: ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS.** Los programas a que se hace referencia en esta etapa, son aquellos medios que van a ayudar al cumplimiento de las metas. Es importante considerar tres variables en la elaboración de estos programas por parte de quién los ejecuta: a) conocimientos y experiencia del trabajo a realizar; b) habilidades para la implementación y; c) recursos necesarios para su ejecución. De esta manera se puede establecer el siguiente modelo. (Ver cuadro 2)

En base al modelo presentado, se busca que el departamento de capacitación capte de la organización recursos que logren hacer permeable para los sujetos a capacitar los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan mejorar sus condiciones de trabajo, y que a su vez garanticen un empleo adecuado y óptimo de los recursos que ha asignado la organización a dicho departamento.



**Cuadro 2. Etapas de un modelo de capacitación**

Dicho modelo proporciona los siguientes elementos:

- *Identificación clara y concreta del universo a capacitar.*
- *Definición de objetivos generales, metas y programas de trabajo.*
- *Determinación de actividades y tareas concretas y evaluables.*
- *Recursos necesarios para la realización del proceso de capacitación en la organización.*

Pero para que este modelo funcione, antes debemos de hacer una detección de necesidades.

## **2.3 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).**

### **DETECCIÓN DE NECESIDADES.**

Las necesidades de capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador de una organización. Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización. También pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo.

De entre otras fuentes de origen para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo, pueden mencionarse las siguientes:

- *El análisis, descripción y evaluación de los puestos.*
- *La calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados.*
- *Nuevas contrataciones, transferencia y rotación de personal.*
- *Promociones y ascenso de personal.*
- *Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas diseñadas especialmente para determinar necesidades.*
- *Índices de desperdicio y altos costos de operación.*
- *Quejas.*
- *Peticiones expresas respecto de capacitación planeada individual y grupalmente.*
- *Evaluación y cursos de seminario.*
- *Expansión y crecimiento de la organización.*
- *Inspecciones y auditorías.*
- *Reconocimientos oficiales.*

*"Las necesidades de capacitación se determinan en las organizaciones y éstas representan una carencia de algo que aparece en función de una norma, de un patrón o de un deber. Se les conoce también como desviaciones". (17)* Así, el análisis de necesidades es parte medular, antes de lanzar programas de entrenamiento se requiere conocer cuales son las necesidades actuales y futuras, basándose según, Arias (1980), en lo siguiente:

(17) Arias G. "Administración de los recursos humanos". Trillas, México, 1980.

**A) Índices de eficacia de la organización que incluyen, por lo general, los siguientes factores.**

- a) Costos de trabajo requeridos para la producción de bienes y servicios.
- b) Costos de los materiales necesarios para producirlos.
- c) Calidad de los bienes y servicios.
- d) Utilización de maquinaria y equipos.
- e) Costos de distribución.
- f) Cantidad y costos de los desperdicios, etc.

**B) Análisis de las operaciones.**

Se busca determinar el contenido de trabajo de cada puesto y los requisitos para desempeñarlo de manera efectiva. A fin de poder entender o perfeccionar al personal, debe tener en cuenta que es necesario conocer el trabajo que va a enseñarse y para ello establecer qué es el puesto, que se hace con él, cuáles son las actividades diarias, periódicas y eventuales que realiza, qué habilidades físicas y mentales se precisan para su ejecución, etc. Se requiere entonces desmenuzar el puesto en varias partes; de ahí que se utilice el análisis de puestos cuyo objeto es determinar lo que la persona hace y lo que debe saber para hacerlo bien.

*"Generalmente se utiliza este método en los siguientes casos: Líneas de producción en las que el trabajo está muy fraccionado, cuando las normas de producción exigen una calidad muy alta, o cuando la ejecución de una labor implique riesgos muy grandes. Estos análisis se encuentran en las acciones que ejecutan los trabajadores para cumplir una labor". (18)*

**C) Análisis de puestos.**

El análisis de puestos estudia en detalle las organizaciones para las cuales se realizan los trabajos de reclutamiento y selección del personal, y tiene como finalidad conocer lo que el trabajador hace y las aptitudes que se requiere para desempeñar eficientemente el puesto. Para ello, es requisito previo saber lo que se va a realizar en éste. Se puede definir un puesto como *"Un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal". (19)*

Por lo tanto, el análisis de puestos es la técnica que nos ayudará a lograr estos objetivos mediante la determinación de elementos que integran el puesto. De esto se deduce que el análisis de puestos es una investigación sobre los mismos, encaminada a conocer y definir su contenido y requisitos; lo fundamental en ella es la separación y ordenamiento de los elementos que componen el puesto.

Para aplicar esta técnica se requiere:

(18) Arias G. "Administración de los recursos humanos" Trillas México, 1980

(19) Grados Espinosa Jaime. "Inducción, reclutamiento y selección". Manual Moderno, México, 1988

- a) Recabar todos los datos referentes al puesto, con integridad y precisión.
- b) Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador, y ordenar ambos grupos con los datos correspondientes.
- c) Consignar por escrito los datos obtenidos de manera clara y sistemática.
- d) Organizar el conjunto de resultados del análisis.

Por lo tanto el análisis de puesto significa separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente, o sea la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñar su puesto con eficiencia

El análisis de puesto, según Arias (1980), debe considerar el inventario de recursos humanos. Este tipo de inventario nos indica con qué potencial cuenta la empresa en el momento actual y cómo puede proyectarse en el futuro.

Los datos que contienen pueden ser:

- a) Número de empleados en la categoría.
- b) Número de empleados que se necesitan en la categoría.
- c) Edad de cada empleado.
- d) Nivel de habilidad individual.
- e) Nivel de conocimiento individual.
- f) Actitud de cada empleado frente a su trabajo y frente a la empresa
- g) Nivel de funcionamiento individual: calidad y cantidad.
- h) Nivel de habilidad y conocimiento individual para otras tareas
- i) Posibles sustituciones para este puesto fuera de la compañía.
- j) Posibles sustituciones para este puesto dentro de la compañía.
- k) Tiempo de capacitación que se requiere para un principiante.
- l) Faltas de asistencia.
- m) Movimientos de personal en un tiempo dado.
- n) Especificación del trabajo.

#### **D) Métodos utilizados para obtener información en el análisis de necesidades.**

Tanto los índices de eficacia, análisis de operaciones como el análisis de puestos, utilizan indistinta y específicamente los siguientes métodos.

#### **-Observación.**

Es observar el trabajo real en marcha y tomar las notas necesarias bajo diversos encabezados. Estas notas pueden usarse como base para preguntas subsecuentes que el analista pueda plantear, el método de observación se divide en:

**A) INTROSPECCIÓN DEL TRABAJO.** Este análisis lo hace el interesado; escribe un informe y lo presenta para revisión, a su superior inmediato.

**B) OBSERVACIÓN NATURAL.** El analista observa a la persona en la forma como ésta realiza las actividades del puesto. No lleva registro alguno, ni efectúa anotaciones. Escribe después un informe. Este tipo de observación tiene la desventaja de requerir de mucho tiempo.

**C) OBSERVACIÓN CONTROLADA.** El analista lleva registros cuidadosos. Es más objetiva que la anterior, pero tiene la desventaja de requerir, al igual que aquella, mucho tiempo. Algunas labores corren el riesgo de no ser observadas. (método más riguroso de apreciación utilizando incluso mediciones).

#### **- Cuestionarios:**

Son una serie de preguntas diseñadas para producir el máximo posible de información útil acerca de los puestos en análisis y se distribuyen mediante instrucciones cuidadosas para llenar un formato, las variantes pueden ser:

**A) DE RESPUESTAS ABIERTAS** (no existen directrices para las respuestas). El ocupante del puesto contesta con sus propias palabras. Tienen la desventaja de depender de la facilidad de expresión de quién ocupa el puesto, y es difícil de aplicar al personal que cuenta con escasos estudios formales.

**B) DE ELECCIÓN FORZOSA;** se ofrecen al entrevistado varias alternativas de selección cuando éstas son pocas y fáciles de establecer.

#### **- Entrevista:**

La entrevista es un método necesario y potencialmente útil en el análisis de puestos, permite al analista formular preguntas para aclarar el resultado de la observación y comparar la percepción de un empleado con los otros. Las consideraciones que se necesitan hacer respecto al uso de la entrevista en el análisis de puestos son las siguientes: Como en cualquier otra situación de entrevista es necesaria una considerable habilidad. La entrevista tiene que ser sistemática, con objetivos determinados y se debe conducir con particular simpatía, tacto y sensibilidad. El entrevistador necesita ser cuidadoso para distinguir los hechos de las opiniones.

La entrevista se puede dividir, por su estructura, en:

**A) LIBRE:** No existe orden establecido ni directriz; se caracteriza por su espontaneidad.

**B) DIRIGIDA:** Se eligen temas de antemano y sobre ello se encauza la entrevista; no tiene la falta de directrices de la anterior.

**C) ESTANDARIZADAS:** normalmente se efectúa con un cuestionario en el que se establece con precisión las pautas a seguir para efectos de posteriores comparaciones.

Una vez hecha esta detección de necesidades retomando los elementos antes presentados pasaremos a la capacitación propiamente dicha utilizando algunas de las diferentes técnicas de capacitación.

## **2.4 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN.**

El éxito de las experiencias de acuerdo a Harris (1980); depende de la selección de técnicas apropiadas de capacitación mediante las que se pueden lograr nuevos comportamientos, de la motivación para el cambio y de las habilidades que se pueda desarrollar para el mejoramiento. Algunas técnicas de capacitación han enfatizado la importancia de adquirir un nuevo comportamiento a través de oír o de observar las acciones de otros (mediante conferencias, películas y otras formas de observar). La más reciente teoría del aprendizaje han apoyado el uso de técnicas de capacitación que permiten al sujeto beneficiarse de las experiencias de los demás y lograr cambios de comportamiento en base a sus propias experiencias.

Por lo que algunas técnicas para la detección de necesidades de capacitación que plantea el autor son:

### **1) EL MÉTODO DE CONFERENCIA.**

Individuos con un mínimo de estudios formales asisten a gran número de conferencias; en éstas el maestro presenta los puntos básicos de conocimientos e información que el oyente debe asimilar y que basándose en ellos debe actuar en forma positiva. En el ambiente de trabajo, el conferencista puede ser el especialista en capacitación, el superior formal o algún otro individuo que pueda proporcionar información a una o más personas. El método de conferencia hace posible proporcionar una importante cantidad de información a una o varias personas en período de capacitación se establecen algunas metas sobre un mismo tiempo. Por lo general, la conferencia enfoca los puntos principales del análisis. Las conferencias tienden a ser impersonales si se dan varios individuos simultáneamente y no se planean preguntas ni retroalimentación.

### **2) DIRECCIÓN:**

Cuando se utiliza la dirección, por lo general, el instructor es el superior inmediato del empleado. La relación director-empleado es continua. Al principio de las que se tiene un acuerdo mutuo. El instructor ayuda al empleado a lograr esas metas mediante revisiones en su comportamiento cuando sea necesario.

### **3) EL MÉTODO DE ESTUDIO DE CASOS Y REPRESENTACIÓN DE PAPELES:**

El estudio de casos se basa en la creencia de que la necesidad administrativa se puede alcanzar mejor mediante el estudio, observación y análisis de casos concretos. El caso es un conjunto de datos (reales o ficticios) que presenta puntos o problemas que requieren soluciones o acciones por parte del capacitado. El estudio de casos es principalmente útil como técnica para

desarrollar las aptitudes para tomar decisiones y para ampliar las perspectivas del capacitado. Este se ve forzado a desarrollar un razonamiento para resolver problemas, el cual proyectará cuando afronte problemas en el desempeño de sus propias obligaciones de supervisión. Al utilizar el método de estudios de casos, con frecuencia se pide al instructor que solicite un conjunto específico de acciones al sujeto que incluye los siguientes pasos:

- *Conocer los hechos y estar familiarizados con el contenido de casos.*
- *Definir los objetivos que se buscan al trabajar con los distintos puntos de caso.*
- *Identificar los problemas del caso y determinar sus probables causas.*
- *Establecer las alternativas de acción.*
- *Seleccionar las alternativas que sean más adecuadas para los objetivos establecidos.*
- *Definir los controles necesarios para realizar una acción eficaz.*
- *Representar la acción para comprobar su eficacia y las condiciones que la puedan limitar.*

La representación de papeles utilizada por separado o junto con el estudio de casos, es muy importante para revisar actitudes y desarrollar las aptitudes de interacción. Generalmente, se le presenta un problema o situación al sujeto y se le pide que se plantee soluciones para éste según piense que lo harían las personas involucradas. La representación de papeles o dramatización normalmente abarca cierta cantidad de personas, cada una representa un papel en el ambiente en que se efectúa la capacitación.

La representación de papeles resulta especialmente útil porque proporciona un nuevo punto de vista y presenta al sujeto la oportunidad de desarrollar sus aptitudes para interactuar.

#### **4) LABORATORIO DE ENTRENAMIENTO.**

El patrón básico de este tipo de capacitación es organizar a las personas en grupos pequeños que regularmente interactúan mediante el programa de capacitación. En algunos ambientes el laboratorio puede practicarse para la representación de papeles, el estudio de casos o algunos otros recursos como punto de partida para las interacciones grupales.

En su forma más estructurada, el laboratorio debe ser completamente abierto, evolucionando normalmente hasta un análisis de las actitudes, reacciones y otros patrones de comportamiento de cada participante que sean introspectivos y al mismo tiempo estén más conscientes de los sentimientos de los demás.

#### **5) INSTRUCCIÓN PROGRAMADA:**

Es una manera de impartir conocimiento mediante la autoinstrucción en forma rápida y metódica. Se proporciona un poco de información al sujeto mediante un programa escrito o mediante una máquina; se le plantea una pregunta o situación para que utilice la información dada y de inmediato al sujeto recibe retroalimentación en base al nivel de aprovechamiento y su capacidad para utilizar la información dada en el programa. La instrucción programada es muy simple de administrar.



## 6) LAS CONFERENCIAS PARTICIPATIVAS COMO TÉCNICA DE CAPACITACIÓN:

Aquí los participantes "sesionan" para analizar puntos de interés común. Las sesiones se pueden utilizar como un proceso grupal para modificar actitudes y comportamientos o bien pueden servir simplemente como intercambio de información y conocimientos entre varios individuos. Con frecuencia cuando las sesiones constituyen un recurso para la capacitación se esperan ciertas decisiones del participante y también que el proceso de derivar la decisión y el apoyo del grupo hacia la misma, impulsen a cada participante a que modifique su comportamiento.

El éxito de estas sesiones como técnicas de capacitación dependen en gran medida del tamaño del equipo, del interés común en el tema que se analice, y de la habilidad del instructor para llevar al grupo a tomar decisiones y actuar. El tamaño del grupo debe ser lo suficientemente pequeño como para permitir que participen todos los individuos y se comprometan personalmente en las discusiones. El problema de capacitación que se presente debe referirse al conflicto o necesidad que normalmente todos enfrenten de otra manera la sesión resultara inútil. El líder debe ser muy hábil para proporcionar ideas, ayudar al grupo a hacer conclusiones e impulsar la participación de todos los individuos.

## 7) OTRAS TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN:

Juego de negocios, el uso de películas, método de la charola de entrada, congresos, simposio, foro, dramatización, sensibilización en la gráfica gerencial, programas de lectura y muchos otros recursos se han utilizado también para el desarrollo y capacitación de los individuos en lo que se refiere a mejorar sus relaciones interpersonales.

### - Clasificación de técnicas de capacitación.

Existen diversos criterios para clasificar técnicas y métodos de capacitación. Los más objetivos son los siguientes.

1) Según el grado de educación que se va a impartir y los objetivos que se persiguen.

La relación que se presenta a continuación admite cambios, es decir, es flexible. (ver cuadro 3)

ADIENTRAMIENTO	{ Métodos Objetivos Métodos Audiovisuales. Métodos Informalivos
CAPACITACIÓN	{ Métodos De Participación De Grupo.
FORMACIÓN Y DESARROLLO	{ Métodos Destinados A Cambio Y Oñentación De Actitudes

Cuadro 3

2) Según la actividad realizada por el sujeto:

- Labor individual y autoeducación
- Interacción y participación de grupo.

3) Para nuestros fines, sin duda, son recomendables los métodos de enseñanza participativa y aquellos que son auxiliados por las técnicas audiovisuales.

Experiencia  
Lectura planeada  
Autocrítica  
Observación (oyente)  
Instrucción programada

Labor individual  
Autoeducación.

Mesa redonda  
Panel  
Grupos efectivos de trabajo  
Seminario  
Trabajo de grupo o conferencia  
con participación  
Método del caso  
Foro

Labor de equipo  
Participación de grupo  
Desarrollo de actitudes

Congreso  
Comité  
Simposio  
Tormentas cerebrales  
Dinámicas de grupos  
Sensibilización

Aprender-haciendo  
Clase formal  
Conferencia  
Discurso  
Proyección de transparencias  
(medios audiovisuales)  
Visitas  
Viajes

Información  
Impartición de  
conocimientos

#### - Ayudas didácticas.

Son auxiliares importantes de la comunicación; cuando una persona (emisor) desea comunicarse con otra (receptor) debe tener en cuenta el nivel de conocimientos, antecedentes socioculturales, las habilidades y las actividades del receptor. Las ayudas didácticas en

entrenamiento aceleran el aprendizaje; disminuyen el esfuerzo del comunicador, y el esfuerzo del receptor y se aprende más en menos tiempo. Dicho de otra manera: *"las ayudas didácticas son el conjunto de técnicas que utilizando los impulsos propios de los sentidos corporales, ayudan a una mejor comprensión de las ideas y a la unificación e interpretación de las mismas".(20)*

#### **- Tipos de ayudas didácticas.**

- Película con y sin sonido
- Proyector de cuerpos opacos
- Carteles, manuales, gráficas
- Transparencias
- Grabaciones
- Proyector al hombro
- Rotafolio
- Boletines
- Franelógrafo
- Fotografías
- Pizarrón
- Diagramas
- Etcétera

Para concluir con este capítulo, podemos señalar que es de primordial importancia detectar las necesidades que una organización tiene, de que su personal obtenga una constante capacitación en áreas de trabajo específicas, considerando: la capacidad de asimilación de nuevos conocimientos, y los intereses particulares de los individuos que permitan la creación de programas cuyo resultado conduzcan directamente hacia la modificación del comportamiento interpersonal mejorando en consecuencia el clima organizacional y permitiendo mejores oportunidades de éxito tanto de desarrollo de las personas como de los programas de capacitación, y de los objetivos de la empresa.

Es conveniente entender que no se puede motivar al individuo sobre lo que es la capacitación en sí misma, sino que se deben detectar los elementos de la organización, las relaciones interpersonales o del mismo personal que están fallando con el objeto de desarrollar programas de capacitación que conlleven a satisfactores de necesidades aún no solventados por el clima organizacional actual, logrando con esto que los colaboradores muestren interés en participar en dichos programas.

(20) Siliceo A. "Capacitación y desarrollo del personal". Limusa, México, 1990.

# **CAPÍTULO III**

## **MOTIVACIÓN**

## CAPITULO III

### MOTIVACION

#### 3.0 ¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

El conocimiento del hombre por el hombre mismo ha sido un esfuerzo permanente a lo largo de la historia de la humanidad. En la vida cotidiana, el ser humano utiliza con frecuencia para explicar su común adquirido de su propia experiencia, su comportamiento y el de los demás; sin embargo, esto no siempre es útil cuando se requiere una valoración real y objetiva de una situación. En el caso de las instituciones o empresas, es básico comprender la complejidad de los individuos que la integran, para establecer las interacciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados.

El estudio de la motivación permite comprender el porqué de las acciones del hombre mediante el conocimiento de procesos internos como son: los motivos y las necesidades. *"El motivo, es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinado modo o, por lo menos, que da origen a una propensión a un comportamiento específico."* (21). Mientras que las necesidades son un vacío personal que debe ser llenado: esto determina y organiza todos los procesos mentales y el comportamiento total en dirección a su logro. Las necesidades son metas conocidas, que mueven al individuo a buscar su satisfacción. Cada ser humano posee muchas de estas necesidades, y los que ingresan a la fuerza de trabajo llevan consigo sus necesidades al entrar al trabajo.

*"Toda persona que trabaja con otras debe tratar de reconocer sus propias necesidades personales y las necesidades y expectativas de los que trabajan con él, ya que una persona que reconoce sus propias metas, es más capaz de dirigir sus esfuerzos para satisfacerlas al máximo."* (22)

El ser humano tiene una serie de necesidades que, aunque pueden variar en su intensidad, son bastante comunes, más adelante se analizarán algunas de ellas.

Una vez explicado lo que es un motivo y una necesidad, veremos que el término motivación expresa *"la acción y efecto de motivar. Un motivo es lo que mueve o tiene la capacidad para mover, es la causa o razón que mueve una cosa"*. (23)

Sin pretender dar una definición única, podemos decir que la motivación es la fuerza psicológica que origina o incita, mantiene y dirige la conducta orientada a satisfacer nuestras necesidades. La motivación es algo interno, surge dentro de cada persona como la fuerza que

(21) Fremont E y Katz "Objetivo organizacional e individual". Prentice Hall, México, 1974.

(22) Harris O. "Administración de los recursos humanos". Limusa, México, 1980.

(23) Chiavenato I "Administración de los recursos humanos". Mc Graw Hill, México, 1988.

lleva al sujeto al logro de sus metas u objetivos. En consecuencia es personal y única para cada persona, aún cuando algunas personas pueden tener objetivos similares o comunes.

La motivación surge por la necesidad, que genera un estado de tensión interna o insatisfacción, y el individuo actúa en forma tal que pueda recuperar la calma, es decir, reproducir la tensión y eliminar el estado de insatisfacción. Por consiguiente, la conducta motivada está dirigida aún fin y este fin es la satisfacción de la necesidad. Por lo tanto, se puede decir que la motivación es una fuerza interna que induce a los humanos a comportarse de diversas maneras, y es una parte importante en el estudio de la individualidad humana. *"Debido a la complejidad extrema de los individuos y sus diferencias, es muy difícil comprender la motivación, tanto en uno mismo como en los demás" (24)*. Sin embargo, existen ciertos rasgos de la motivación que son de aplicación general:

1. La fuerza motivadora surge como resultado de necesidades que deben satisfacer. Por tanto, ocurre un estado de tensión o desequilibrio que estimula una acción para obtener una satisfacción.
2. La satisfacción de una necesidad puede estimular el deseo de satisfacer otras necesidades.
3. El fracaso en la satisfacción de necesidades puede originar que se reduzca o cambie la dirección de la fuerza motivadora hacia otros objetivos que aparentemente son más fáciles de alcanzar.
4. La fuerza motivadora comprende tres elementos básicos: dirección, intensidad y duración; es decir, se dirige hacia objetivos; su fuerza puede variar en forma considerable de acuerdo con la intensidad de los deseos individuales, puede durar mucho, poco o tener recurrencia intermitente.
5. Existen dos fuentes principales de las necesidades humanas:
  - a) Heredadas; esto es, todos los humanos compartimos necesidades primarias fisiológicas que debemos satisfacer para poder sobrevivir.
  - b) Ambientales, es decir, a través de las principales influencias socializantes en su vida, las personas adquieren actitudes, valores y expectativas que ocasionan necesidades aprendidas como el estatus, la fama, la riqueza, el poder, etcétera.

### **3.1 JERARQUÍA DE NECESIDADES.**

El concepto de necesidad implica un estado de carencia y la aparición de una fuerza (motivación) que mueve hacia la satisfacción de la necesidad para recuperar la calma.

Abraham Maslow (1943), psicólogo de tendencia humanística, sostiene que el ser humano está

(24) Tyson y York: "Administración del personal". Trillas, México, 1989.

motivado para actuar debido a cierto número de necesidades básicas que son comunes a todos los humanos. De esta forma, las personas a lo largo de su vida están deseando algo, y rara vez alcanzan un estado de completa satisfacción excepto durante breves lapsos, y una vez satisfecha una necesidad, surge una nueva.

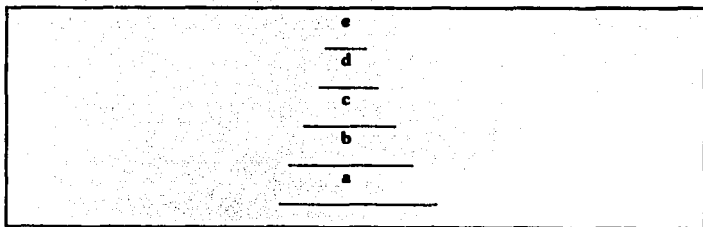
Maslow establece un jerarquía de necesidades que abarcan desde las más primitivas e inmaduras hasta las más elevadas y maduras. Entre las principales afirmaciones de Maslow podemos mencionar las siguientes:

- Los motivos de los adultos son muy complejos y prácticamente no existe uno único que provoque el comportamiento. Más bien son varios motivos los que pueden actuar al mismo tiempo.

Existe una jerarquía de necesidades por lo que, en general, las necesidades de bajo nivel deben de ser satisfechas, al menos parcialmente, antes de satisfacer una necesidad de más alto nivel. Una necesidad satisfecha es un motivador. Sin embargo, cuando se satisface una necesidad surge otra que la reemplaza, en forma tal que el hombre prácticamente siempre se encuentra en una situación de necesidad.

Las necesidades de más alto nivel pueden ser satisfechas de más formas que las de bajo nivel.

La escala jerárquica que establece Maslow (pirámide de necesidades), la concibió por el hecho que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida (ver cuadro 4). En la medida en que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.



**Cuadro 4. La jerarquía de necesidades humanas, según Maslow.**

#### **A) NECESIDADES FISIOLÓGICAS:**

Son todas aquellas que son propias del organismo y que se requiere satisfacerlas para la supervivencia de la persona.

Estas necesidades son las más prepotentes de todas, abarcan necesidades como el comer, dormir, descansar, beber, etc.

#### ***B) NECESIDADES DE SEGURIDAD.***

Una vez que las necesidades fisiológicas son gratificadas, surgen las de seguridad, protección, estabilidad y orden. En términos generales, la mayoría de los adultos, y aún los niños prefieren un mundo más seguro, ordenado, predicable, en el cual las cosas desordenadas, incontroladas o peligrosas no sucedan. Un adulto sano, tiene en gran medida satisfechas su necesidad de seguridad. En los grupos sociales pacíficos que viven tranquilos, generalmente sus miembros se sienten suficientemente seguros. Por tanto ya no tienen la necesidad de seguridad como motivador. El impulso a la búsqueda de seguridad, lo podemos observar en la preferencia común por las cosas familiares o conocidas, antes que los desconocidos.

#### ***C) NECESIDADES SOCIALES.***

Como ser social, el hombre requiere asociarse con sus semejantes, sentirse parte de uno o varios grupos en los cuales pueda compartir sus intereses, sus deseos, valores, etc. No solo es importante saber y sentir que pertenece a un grupo (que comparte las metas), sino más aún, que el grupo lo acepte como parte integrante de él. En este nivel, surge la necesidad de establecer relaciones afectivas con la gente y la gente siente la ausencia de amigos, de la novia(o), de la esposa(o), los hijos, etc. experimentando, si no son satisfechas sus necesidades, la sensación de soledad, aislamiento, tristeza, desamparo o desarraigo.

#### ***D) NECESIDADES PSICOLÓGICAS.***

La gente de nuestra sociedad, y probadamente de todas, tiene un deseo de contar con una evaluación de sí misma que sea estable, elevada y firme, se trata de una necesidad de autorrespeto y autoestima y lograr el respeto y la estima de los demás. La satisfacción de necesidad de autoestima conduce a un sentimiento de confianza de valía, de poder, de independencia y libertad.

Pero cuando se reprime o no se encuentra suficientemente establecida la autoestima, se producen sentimientos de inferioridad, impotencia, desamparo y desánimo.

Si a un nivel social se busca pertenecer al grupo y desempeñar los roles asignados en el grupo, en este nivel lo primordial es desempeñar el papel que nos agrada y distingue, de modo tal que podamos sentirnos satisfechos de la posición que ocupemos en la sociedad, debido a que hemos alcanzado un nivel social.

La más sólida autoestima, se basa en el respeto y reconocimiento que los demás nos otorgan por nuestras realizaciones y logros personales, más que por la adulación o la fama injustificados. Así mismo, se basa en el respeto.



## **E) NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN.**

Cuando hemos logrado una autoestima elevada, estamos cerca de lograr la autorrealización, esto es, llegar a ser lo que quiero y puedo ser, de tal modo que nos se caiga en la rutina y la apatía. La autorrealización o la autosatisfacción, es importante para alcanzar el máximo desarrollo de nuestras potencialidades y la expresión de nuestra creatividad. Esta necesidad nunca se encuentra completamente satisfecha, constantemente está buscando nuevas realizaciones. La autorrealización implica la satisfacción de necesidades básicas de seguridad, de pertenencia, amor, respeto y autoestima. Esto significa sentirse seguro, sin ansiedad, sentirse aceptado y amado, haber obtenido una posición en la sociedad que es satisfactoria, y contar con una base filosófica y/o religiosa y/o una escala de valores mediante la o las cuales regir nuestra vida.

Mediante la jerarquía anterior, podemos observar que solamente cuando las necesidades básicas han quedado satisfechas, es cuando surgen las necesidades de más alto nivel. Al identificar las necesidades comunes del hombre, se puede intentar buscar su satisfacción, logrando así su armonía, estabilidad y motivación necesarios para alcanzar el bienestar personal, lo cual redundará en el beneficio de la colectividad, dándose en la misma medida en que las necesidades individuales se encuentran satisfechas, se obtendrá un mayor desarrollo social.

No obstante todo lo anterior, todos los individuos tenemos, en mayor o menor grado, una carga de insatisfacción, debido a la imposibilidad de reunir todas las condiciones suficientes para satisfacer todas nuestras necesidades. derivadas, de las condiciones personales y sociales.

Esta no es una lista completa de todas las necesidades humanas; pero las que se seleccionaron representan factores que son comunes a los individuos en el trabajo. Es importante recordar que la gente en el trabajo posee estas necesidades y espera satisfacerlas en gran parte cuando trabaja.

La jerarquía de necesidades de Maslow, por su sencillez tanto en su exposición como en su apreciación, son las que más se apegan al grupo de los individuos que conforman cualquier organización, por lo que se consideraron como base para el desarrollo de este trabajo.

### **3.2. EL PROCESO DE MOTIVACIÓN.**

El patrón de motivación se ha definido como el proceso de originar una acción, mantener en actividad el progreso y regular el patrón de actividad. Así, *"el proceso de motivación atrae e inicia la acción y sirve también como factor en la continuidad de la actividad hasta que se cumplen los objetivos".(25)*

El concepto moderno de motivación incluye también otra función del proceso de motivación: recompensar al empleado por sus esfuerzos, de tal manera que se cumplan sus metas personales al mismo tiempo que trabaja por cumplir las de la organización. Esta posición es la tesis básica de la Teoría Y de McGregor, que sustenta que *"la tarea esencial de la administración es distribuir condiciones y métodos de funcionamiento de la organización en tal manera que la gente pueda cumplir sus metas al mismo tiempo que dirige sus esfuerzos hacia los objetivos"*

(25) Paul T. Young. Motivación y emoción, Nueva York: John Wiley and Sons, Inc. 1961.

*organizacionales".(26)* En esencia, los supervisores con éxito serán aquellos que integren las acciones, orientándolas simultáneamente a las metas propias de los trabajadores y las metas organizacionales. Estas metas implican que los trabajadores enfocarán sus esfuerzos y habilidades hacia un desempeño provechoso organizacionalmente, siempre y cuando puedan ver por adelantado los beneficios que obtendrán mediante su trabajo; como consecuencia de esto también se beneficia la compañía.

Los modelos de motivación que se presentan en este capítulo están relacionados con lo que normalmente recibe el nombre de escuela de pensamiento de la expectativa. La teoría de la expectativa se basa principalmente en la premisa de que el comportamiento de la gente es una respuesta a sus "expectativas" o esfuerzos si puede esperar una recompensa valiosa y positiva como resultado final, pero si sucede lo contrario su comportamiento será negativo. En otras palabras, la gente responde a las oportunidades que brindan alguna recompensa, utilidad o reforzamiento. Las preferencias y deseos respecto al futuro que tengan los individuos, influirán en que lo hagan o no como trabajadores en una organización.

Por consiguiente, un factor fundamental del proceso de motivación es proporcionar oportunidades de satisfacer las necesidades personales de cada trabajador, de tal manera que esto sirva de estímulo para que trabajen productivamente en pro de la organización. Un primer paso en el proceso de motivación es la determinación de las metas organizacionales que se persiguen. Luego, dicho proceso se personaliza al analizar los deseos, las metas y necesidades del individuo y busca a qué motivos personales se puede recurrir para estimular las energías individuales para sus usos productivos. La simple tesis de la motivación es que el trabajador es motivado por las oportunidades para lograr satisfacer sus necesidades. En el individuo existe el deseo de satisfacer estas necesidades y esto deseo se convierte en la fuerza que inicia o impulsa la acción. Cuando el individuo ve la oportunidad de lograr lo que para él es importante, se ve atraído por dicha oportunidad. A la oportunidad percibida se le denomina incentivo. Los incentivos son oportunidades tangibles que ofrecen al trabajador la satisfacción de impulsos, necesidades o metas específicos (motivos). Cuando el motivo determina la necesidad de actuar, el incentivo proporciona un medio de logro, estimula, mantiene la acción hasta que consigue la satisfacción.

*Hay que recordar que "un motivo urgente hoy, puede dejar de serlo mañana: Dicho con más profundidad, esto significa que un incentivo que puede servir en determinado momento puede perder su fuerza y después, y hay que descubrir otros incentivos que concuerden con otros nuevos motivos importantes".(27)*

Los motivos de los individuos no solamente son dinámicos y están en constante cambio, sino que también varían. En otras palabras, lo que motiva a un individuo en determinado momento, puede no motivar a otro en el mismo momentos. Los motivos difieren con las necesidades de cada individuo.

(26) Douglas M McGregor, "the Human side of enterprise", Management Review Volumen 46 número 11 (Noviembre 1957)

(27) Maslow "Teoría de la comunicación humana", editorial Trillas, México, 1943.

### 3.3 UN MODELO DE MOTIVACIÓN.

Para un modelo de motivación Vroom *"sugiere como estrategia, que una vez que se hayan identificado los motivos del trabajador, cualquier incentivo que atraiga con eficacia su atención y esfuerzo, debe prometer las suficientes recompensas futuras y ser razonablemente fácil de obtenerlas".(28)* *"La fórmula de Vroom afirma que la valencia da como resultado la eficacia motivacional de un incentivo en particular como estímulo de la acción".(29)* Usando los conceptos básicos del modelo de Vroom y otros modelos de motivación elaborado por Poter y Lawler. Harris (1980), realizo un modelo que comprendía el proceso de motivación. El modelo describe una cadena de eventos que se deben efectuarse si se logra la acción estimulada por los incentivos y si se llenan satisfactoriamente las necesidades. También proporciona claves concernientes a las responsabilidades que deben asumir los administradores para motivar a los subalternos.

En cualquier modelo de motivación, el factor inicial es el motivo para actuar: la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha. Sin motivo no puede haber proceso de motivación. Los motivos hacen que el individuo busque realización, inicie la acción, inicialmente los motivos se pueden satisfacer en muchas formas. La existencia del motivo mismo no determina inmediatamente el curso final del comportamiento. Puede hacer variar cursos de acción. Por lo general, el individuo con una necesidad insatisfecha no puede considerar los métodos disponibles para cumplir sus deseos y objetivos.

El inicio entra en el proceso de motivación. Es la fuerza imantada que atrae la atención del individuo porque le promete recompensas y logros que puedan satisfacer sus deseos y motivos. Si el incentivo que se proporciona es apropiado al motivo, atrapará la atención del individuo. Pero, si el ofrecido no parece proporcionar los medios para satisfacer las necesidades del individuo, será percibido vagamente y atraerá muy poca atención.

Si el incentivo parece ofrecer los medios para satisfacer el motivo, el individuo comienza a considerar el valor del mismo como medio para satisfacer sus motivos.

La consideración principal se centra en el grado de satisfacción que se logrará mediante el esfuerzo dedicado a ello, si el esfuerzo es eficaz y si se percibe la recompensa prometida por el incentivo. *"El valor prometido por un incentivo en particular se considera bajo dos criterios: (1) hasta qué grado se satisfará la necesidad insatisfecha? y (2) ¿igualará la recompensa (si se obtuvo) será mayor que el esfuerzo requerido para ganarla?"(30)* Por supuesto, el análisis de estos criterios es más bien subjetivo. Se investigan las experiencias anteriores, las urgencias presentes y las necesidades futuras en un intento por determinar los niveles potenciales de satisfacción. Se toma en cuenta si el incentivo es apropiado en relación a la necesidad experimentada. Se revisan las exigencias del trabajo de acuerdo al esfuerzo físico y mental. Si la

(28) Vroom "El mundo y la motivación". Limusa Wiley, México, 1964.

(29) Lawler Edward E, Porter y Lyman. " Los factores of tall versus Flat Organización Structures on managerial Job Satisfacción, Personnel Psychology, Volumen 17, (verano 1964)

(30) Huse F, B "El grupo humano" Eudeba, Buenos Aires, 1963.

promesa de recompensa (valor) es percibida como aceptable, el proceso de motivación cambia la fase de preacción, que es la probabilidad de que el individuo pueda desempeñarse de tal manera que alcance la recompensa prometida.

El individuo revisa de varias maneras la probabilidad. El trabajador, como empleado potencial, investiga sus propias aptitudes y conocimientos para determinar si se considera capaz de trabajar para lograr la recompensa anticipada. Analiza los recursos que dispone (incluyendo maquinaria adecuada, los materiales, etc.) para determinar la disponibilidad y la adecuación que poseen para ayudarle a desempeñar su trabajo. Considera también el grado y tipo de ayuda que puede esperar de sus superiores, de sus compañeros, de sus subalternos y además personal del que puede depender. Se pregunta si querrán o no y si podrán ayudarle si es que decide responder al estímulo del incentivo.

Otros factores entran también en la evaluación de las probabilidades de éxito. El trabajador considera el tiempo de que dispone, para ver si es suficiente. Además toma en cuenta la intención y la sinceridad del agente que ofrece el incentivo como medio para satisfacer su propio motivo.

Si el valor de los beneficios ofrecidos por el incentivo y la probabilidad de un desempeño eficaz son positivos, el trabajador suele decidirse a trabajar (dedicar esfuerzo) para lograr las recompensas prometidas. La acción por parte del trabajador es un paso voluntario que se inicia con optimismo y con un sentido de expectación. Se anticipa su acción resultado en la que se espera que el trabajador desempeñe su trabajo adecuado para satisfacer sus necesidades.

Por otra parte, si el trabajador falla en el desempeño y no obtiene la recompensa esperada, los efectos son menos seguros. Algunas veces, el trabajador que falla en el desempeño se vuelve pesimista y antagonista hacia los factores externos que según él lo hicieron fallar. El trabajador puede perder la confianza en sí mismo. En la mayoría de los casos, las futuras proposiciones de motivación-incentivo serán vistas más críticamente y será necesario que los factores de valor y probabilidad tengan puntuaciones sumamente positivas antes de que se realicen las acciones para obtener su recompensas.

Sin embargo, en algunos casos las fallas hacen que los trabajadores se interesen más en obtener éxito. En estas reacciones, el trabajador reevalúa los motivos, incentivos y valores y probabilidad de éxito de los factores y vuelve a luchar o dedica mayor esfuerzo para obtener un desempeño satisfactorio y ganar las recompensas necesarias para lograr sus metas y motivos básicos. Mediante el esfuerzo adicional puede lograrse un desempeño que merezca la respuesta y así lograr la recompensa.

Cuando el desempeño tiene éxito y se obtienen las recompensas, la satisfacción de motivos no siempre es inmediata. El individuo evalúa igualmente las recompensas que no ha obtenido. Evalúa las recompensas recibidas a la justicia de acuerdo a: (1) las recompensas recibidas originalmente, (2) el esfuerzo requerido para obtenerlas y (3) las recompensas recibidas por otros mediante acciones y esfuerzos similares. Si percibe que la recompensa es justa, equitativa, su aceptación de la misma traerá gratificación y satisfacción. Si persigue desigualdad pueden reducirse los efectos de las recompensas. Si todas las fases del proceso han tenido completo éxito, finalmente se obtiene la satisfacción de necesidades y deseos (motivo). El proceso de motivación

empieza de nuevo. La evaluación de motivos debe efectuarse otra vez y los incentivos deben renovarse para satisfacer los motivos existentes. En un ambiente saludable de trabajo el proceso de motivación es un ciclo continuo.

El análisis detallado de este proceso de motivación hace que el ciclo total parezca lento y dificultoso. Si se calcula una progresión, el proceso realmente puede moverse con rapidez. Algunas fases pueden darse casi inconscientemente y sin mucho esfuerzo físico-mental.

#### **-Modelo de motivación positiva y negativa.**

El modelo de motivación positiva abarca el concepto de expectación a las oportunidades que ofrecen recompensas que los trabajadores personalmente evalúan y que esperan para obtener mediante el aumento de sus esfuerzos. Cuando los empleados responden y se desenvuelven con éxito, deben, por supuesto, recibir de inmediato la recompensa adecuada, si se quiere que la motivación positiva funcione eficazmente. Si los empleados fallan y no desempeñan correctamente, deben ser alentados a volver a luchar y deben recibir la ayuda adecuada del supervisor para lograr éxito futuro. Cuando se den recompensas deben ser justas, equitativas y estar de acuerdo con los incentivos prometidos. Cuando un empleado obtiene satisfacción, su proceso de motivación empieza de nuevo. Pueden ser necesarios nuevos incentivos para nuevos motivos. La motivación positiva provoca una situación agradable y satisfactoria para las partes interesadas.

En algunas ocasiones, algunos individuos parecen responder más a amenazas y temores que a oportunidades para obtener recompensas. La motivación negativa amenaza con quitar algo al empleado si falla en un desempeño adecuado. El empleado que evalúa lo que se amenaza (salario, ascenso, no tomarlo en cuenta para darle cursos, etc.) y cree que puede desenvolverse satisfactoriamente bien como para evitar la sanción puede evitar la amenaza. El buen desempeño debe obtener como resultado la no aplicación de la sanción y una confianza temporal por parte del empleado. Por lo común el desempeño inadecuado de un trabajo da como resultado la aplicación de la sanción y el empleado se vuelve pesimista e insatisfecho. Las técnicas de motivación negativa no son métodos agradables y, por lo tanto, en general dan lugar a técnicas de motivación positiva siempre que es posible.

Desde un punto de vista organizacional, la motivación tiene como uno de sus objetivos principales el logro de metas de desempeño junto con los objetivos organizacionales. Desde un punto de vista más personal las técnicas de motivación basadas en las dinámicas grupales son formas útiles de proporcionar a los trabajadores la satisfacción de las necesidades importantes.

### **3.4. LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD.**

Como la satisfacción laboral está relacionada con una ocupación que pida capacidad y responsabilidad. de acuerdo con Katz (1976), se espera que también lo esté con la productividad; es decir, que una mayor satisfacción en el trabajo, vendrá acompañada de una mejor ejecución. También surgirá esta predicción de un análisis teórico donde se asuma que comprometerse con

una actividad provocará una mayor cantidad de trabajo productivo, de mayor calidad, sin embargo, los estudios empíricos indican que las medidas de satisfacción en el trabajo entre obreros dedicados al mismo tipo de ocupación están muy lejos de ser indicadores de la productividad.

La razón está en que como generalmente se mide, la satisfacción en el trabajo no es tanto un índice de agrado directo respecto al tipo de actividad realizada, como un reflejo de la satisfacción en todos los aspectos de las mismas. Los atractivos del puesto radican menos en que éste presenta al trabajador más oportunidades de demostrar su habilidad y capacidad y más en los determinantes del sistema; condiciones de trabajo, salarios, incentivos, programas de capacitación basados en técnicas grupales, trato que se recibe. *"En muchos ámbitos industriales, el gusto por el trabajo, como algo operativo, no es tanto una satisfacción intrínseca en el contenido de éste como un reflejo atractivo del sistema, de aquí que ésta más generalizada satisfacción mantenga a individuo dentro de la estructura".(31)*

Vroom (1964), también establece que si aceptamos que las medidas de satisfacción en el trabajo, reflejan la valencia del puesto para quienes lo ocupan en base a nuestro modelo se deduce que dicha satisfacción debiera estar relacionada con el vigor de la fuerza aplicada a la persona para que permanezca en su trabajo. Cuanto más satisfecho esté un trabajador, más patente la fuerza que se ejerce sobre él para que permanezca en su trabajo y menos probabilidades de que lo abandone voluntariamente.

### **3.5 MOTIVACIÓN COMO RESULTADO DE LA EXPERIENCIA DE LAS ORGANIZACIONES.**

Otro tipo de datos procede de una serie de estudios sobre los cambios en la motivación como resultado de la experiencia en la organización. Ha sido difícil determinar, por ejemplo, si un trabajador alienado era una persona sin necesidad de rendimiento y autorrealización y si se había convertido en eso como resultado de experiencias laborales que les habían estado frustrando crónicamente. Este punto posee una importancia típica porque si es imposible estimular las motivaciones, deberíamos pugnar por seleccionar aquellos trabajadores que, desde el principio, exhiben los perfiles de motivación que exige la organización. Si, por el contrario, cambiando los dispositivos de la organización y las estrategias de los directivos, es posible despertar las motivaciones que se desean, debemos, en cambio, prestar más énfasis a la acción de promover los cambios organizacionales.

Una de las investigaciones de más largo alcance sobre los programas para cambiar la motivación de los directivos es el que han realizado McClelland y sus colaboradores, "básandose para ello en la suposición básica de que se pueden cambiar las motivaciones incluso en la adultez, y que uno puede producir estos cambios mediante programas de motivación sistemática realizados por los directivos"(32). McClelland identifica tres motivos básicos: la necesidad de rendimiento, la necesidad de poderío y la necesidad de afiliación. Todas las personas poseen ciertas dosis de ello y la intensidad de uno de esos motivos variará según la situación en la que se

(31) Katz y K. "El comportamiento humano en las organizaciones". Trillas, México, 1976.

(32) McClelland "La sociedad activa" Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1961.

halle una persona, pero, por término medio, es probable que se experimente una cierta tendencia hacia el aprovechamiento, el poderío o la filiación. Los estudios sobre distintas ocupaciones han revelado que los directivos, en contraste con los maestros o los abogados, tienden a despuntar más en motivación de rendimiento y apuntar más bajo, en cambio, en la motivación de afiliación. Se hallan más preocupados, como podíamos esperar de antemano, por el éxito en la tarea. Lo que ya no era de esperar es que se preocupen menos por su poderío: su necesidad de poderío tiende a ser inferior a las otras ocupaciones, como la enseñanza.

McClelland ha argumentado que lo económico de una sociedad depende de la iniciativa, y ha evidenciado que esta actividad ha estado históricamente asociada a una intensa motivación de rendimiento en los miembros de una determinada sociedad. Para comprobar esta teoría, ha planificado programas de formación para aumentar la motivación de rendimiento en los directivos de países subdesarrollados, a fin de estimular un alto nivel de iniciativa en ellos. Para nuestros Propósitos conviene señalar aquí que lo importante es que contamos con una teoría de motivación que postula explícitamente que la motivación es variable. Si esto es así, es obvio que los directivos debe hallarse preparados para reaccionar con flexibilidad ante nuevas motivaciones de sus subordinados.

Son muchos los estudios que han demostrado especialmente una correlación nula entre la productividad y la moral de equipo. Por el contrario, la satisfacción puede empujar a un empleado a trabajar más intensamente si percibe que el incremento del esfuerzo es una condición para continuar alcanzando las recompensas que brinda la organización. De la misma forma, Vroom (1964) ha subrayado que debemos partir de la hipótesis de que el rendimiento es una función de (a) las aptitudes que la persona percibe y que requiere el puesto de trabajo; (b) el grado en que la persona perciba a sí misma como poseedora de estas aptitudes; (c) la cuantía en que se valora la posesión de estas aptitudes. Los cambios en esta o en otra de estas variables psicológicas pueden afectar no solo al rendimiento real, sino también a la satisfacción dentro del puesto de trabajo. Sirvan de paradigma, una vez más, los peligros de hipersimplificar las relaciones que existen entre el ser humano y las organizaciones. Sus motivaciones, sus percepciones, sus niveles de esfuerzo y sus experiencias en la organización se entretrejen de una manera muy compleja para producir un determinado nivel de rendimiento.

Todo ser humano es complejo y variable, de acuerdo a las situaciones y momentos que vive, es decir cambia de acuerdo a los escenarios sociales en que se encuentra, por lo que los estímulos que obtiene de su medio ambiente, provocan diversas reacciones, que su vez lo conducen a adaptarse a las nuevas situaciones que lo afectan, por lo que el individuo aprende nuevas motivaciones a través de sus experiencias, si enfocamos este punto de vista hacia la organización, podemos establecer que la motivación del personal y la interacción psicológica que se logra en esta, es el resultado de sus necesidades iniciales en relación con las experiencias de la agrupación, es cierto, el ser humano responde en la medida misma, de como se sienta integrado a un grupo. Es del conocimientos general que todo individuo, es un ente social, que se mantiene en constante interrelación con sus semejantes, ya sea una familia, una empresa, una organización política, religiosa, etc; dentro de los cuales interactúa supeditado a los objetivos propios de cada agrupación, que provocan en el una mayor o menor participación según se sienta integrado al grupo que pertenezca.

## **CAPÍTULO IV**

### **GRUPO**



## CAPITULO IV.

### GRUPO

#### 4.0 ¿QUÉ ES UN GRUPO?

Dentro del uso común el concepto de grupo es altamente comprensivo y se utiliza para designar conjuntos muy dispares en sus características: desde los que miran en una vidriera hasta los que integran una familia. Aun en el campo de la psicología social, el grupo puede ser considerado como un conjunto de personas que reúne muy pocos requisitos: *"un grupo consiste en dos o más personas que comparten normas con respecto a ciertas cosas y cuyos roles sociales están estrechamente intervenculados"*. (32). Caben todavía aquí multitud de grupos de distinta naturaleza, pudiendo considerarse como tales tanto la "clase media", "la burocracia", o el "grupo étnico", como la familia o la pandilla. Y hasta cabe la afirmación de que los miembros de un grupo pueden o no conocerse. Por ello y dada la variabilidad que poseen los grupos es difícil formular una definición del término, que abarque todos los existentes a la sociedad, sin embargo se mencionarán algunas.

Un grupo se define de dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, cuya reunión obedece el deseo de alcanzar objetivos particulares.

*"Es una pluralidad de individuos que se hallan en mutuo contacto que tiene en cuenta la existencia de unos y otros y conciencia de cierto elemento común de importancia"*. (34)

*"Es un conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas hacen a éstos interdependientes en algún grado significativo"*. (35)

En términos generales, se puede decir que los grupos y sus miembros se caracterizan por algunos de los siguientes atributos:

- *Participan en interacciones frecuentes;*
- *Se definen entre sí como integrantes de un todo común;*
- *Otros les definen como pertenecientes a determinada coalición;*
- *Comparten normas comunes;*
- *Encuentran que pertenecer al grupo es recompensante;*
- *Se identifican entre sí como resultado de buscar los mismos objetivos.*
- *Tienen una percepción colectiva de su unidad;*
- *Tienden a actuar de un modo unitario respecto al ambiente, y comparten la misma cultura o subcultura (regional, ocupacional u organizacional).*

(32) Villaverde C. "Dinámicas de grupo y educación". EL Ateneo. México, 1987.

(34) Olmsted M. "El pequeño grupo". Buenos Aires, 1963.

(35) Cartwright y Z. "Dinámicas de grupo". Trillas, México, 1979.

En conclusión un grupo, es un cierto número de personas que interaccionan entre sí, son psicológicamente conscientes de los demás y se perciben como parte integradora del mismo, y estos pueden dividirse también en grupos formales e informales, conociendo estos conceptos con los de la organización formal e informal que citamos al principio de este mismo trabajo.

#### **4.1. CLASIFICACIÓN DE GRUPOS.**

Los grupos pueden clasificarse según su tamaño, normas, características, cualquier grupo se ha originado en la sociedad en un punto del tiempo, y una serie de condiciones determinaron su formación. No obstante, se pueden identificar tres tipos diferentes de circunstancias que dan nacimiento a los grupos:

- a) Una o varias personas pueden crear deliberadamente un grupo para lograr algún objetivo;
- b) Un grupo puede formarse espontáneamente debido a la gente que viene a participar en él;
- c) Un conjunto de individuos puede volverse grupo porque otra gente los trate de un modo homogéneo. A continuación se presentan algunas clasificaciones de grupos:

##### **- Los grupos formales e informales.**

Los grupos pueden ser formales o informales, el comportamiento al que ha de observarse queda estipulado en las metas de la organización y depende de ellas. *"En cambio, los grupos informales son alianzas que carecen de estructura formal y que no han sido determinados en las empresas"*. (36)

##### **- Grupos organizados y grupos estructurados.**

Los grupos organizados son aquellos en que las funciones han sido ya distribuidas y aceptadas por sus miembros. El aspecto organización, es un aspecto parcial de la estructura de un grupo. *"Un grupo estructurado es aquel cuyos miembros se han dado normas fijas, han repartido funciones o papeles y cada uno ha aceptado la que le corresponde, por ello la denominación de grupos formales e informales, se refieren a la peculiar situación de un grupo dentro de un sistema u organización social"*. (37)

##### **- Grupos primarios y grupos secundarios.**

Grupo primario es aquel en *"el cual todos los miembros interaccionan directamente, cara a cara, son conscientes de la existencia del grupo y de su pertenencia a él, y de la presencia de otros miembros"*. (38) Los miembros se hallan ligados por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales; poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que el cálculo.

(36) Robbins "Comportamiento Organizacional", México, 1984.

(37) Anzieu D. "Dinámica de los grupos pequeños". Kapeluz. Buenos Aires, 1971.

(38) Sprutt M. "Grupos humanos". Paidós, Buenos Aires, 1970.

El grupo secundario, en cambio, mantiene relaciones frías, impersonales, más formales. El grupo en este caso no es un fin en sí mismo, sino un medio para lograr otros fines. Las relaciones se establecen más bien a través de comunicaciones indirectas; tal es el caso de empresas, instituciones, clubs, barrios, pueblos o ciudades.

La diferencia entre estos dos es que los grupos primarios son siempre pequeños, por ejemplo, un equipo de trabajo, una familia, en cambio los grupos secundarios están destinados a grupos tales como una nación, un país, etc.

**- Grupos abiertos y grupos cerrados.**

Estos dependen si son admitidos por otros miembros para que ingresen al grupo..

**- Grupo propio y ajeno.**

Se trata de cómo los miembros consideran su grupo y el de los demás, esto es que se sientan parte integral y fundamental de un grupo para tomarlo como propio, relación a como se llegen a sentir con respecto a los demás grupo o grupos que le rodean.

**- Grupo de pertenencia y grupo de relación.**

El grupo de pertenencia es aquel que uno se halla en un momento dado. El de relación es aquel que uno se siente unido al menos por el sentimiento.

**- Grupos homogéneos y grupos heterogéneos.**

Esta diferencia se refiere a determinados caracteres de los miembros de un grupo. Cuanto mayor sea el número de caracteres comunes de los miembros, tanto mayor será la homogeneidad del grupo y viceversa.

**- Clasificación de grupos según su duración.**

Según su duración pueden distinguirse los grupos en "pasajeros" y los permanentes. Según el grado de dependencia de un grupo respecto a las otras figuras sociales, puede hablarse de grupos "autónomos" o "dependientes".

**- Grupos de autoexperiencia y grupos de trabajo.**

El grupo de autoexperiencia es aquel *"en que se reflexiona sobre el propio comportamiento del grupo y de sus miembros. El de trabajo se caracteriza por el objetivo principal que se propone, que es realizar una labor de carácter productivo"*.(39)

(39) Anzieu D. "Dinámica de los grupos pequeños". Kapeluz. Buenos Aires, 1971.

## **4.2. ETAPAS DE GRUPO SEGÚN HARO LEBB (1990).**

### **- La fusión.**

La fusión constituye el momento fundamental en la vida de un grupo. La fusión se desarrolla en un campo especial propio unificado por los participantes.

La fusión aparece en el grupo como la forma de conciencia de una tarea común donde cada uno depende de los otros.

Por ejemplo: En la primera reunión, los miembros:

- Se presentan entre sí.
- Platican sólo por establecer vínculos.
- Se comienza a usar el "nosotros".

Una vez iniciada la fusión, surge en el interior del mismo grupo una tensión permanente ante el riesgo constante del retorno de la serialidad. Por esto la fusión es un orden necesario impuesto por la misma praxis humana, hay que mencionar que cada individuo se integra a un grupo que él mismo hace. Es a la vez contenido y continente. En esta etapa empiezan a surgir sus líderes.

### **- Juramento.**

Es el reconocimiento del compromiso de cada uno, de su libertad comprometida al grupo, lo que produce una afirmación de la pertenencia al grupo. Se trata de un compromiso tácito de aceptar las reglas del grupo y funcionar como grupo. Es decir una distinción común que surge por necesidad, funciona como juramento.

Por ejemplo:

- Se necesita un guía.

-¿Qué alguien tome los tiempos?.

-¿Qué alguien se encargue de las listas?.

Con estas actividades el grupo controla la ansiedad por lo nuevo, por la duda en la capacidad de realizar la tarea.

### **- Fraternalidad.**

Es un intento por controlar las desviaciones, la fuga y la no participación que asume a formas más energías que en etapas anteriores. Se trata de evitar la dispersión. Aquí surge una exigencia activa de lealtad al grupo. Lo que se conoce como presión del grupo implica hasta las modificaciones de la opinión individual por la presión ejercida como expresión de grupo.

### - Institucionalización.

La etapa surge cuando los miembros del grupo se dan propias normas como una forma nueva de objetivación de ellos mismos.

### 4.3 LOS PROCESOS GRUPALES.

Los procesos grupales toman en consideración los siguientes elementos:

#### A) COMUNICACIÓN.

El mundo en que vivimos es fundamentalmente de seres humanos. Gran parte de las acciones dirigidas a otros y que éstos nos dirigen son, en todo o en parte, actos de comunicación, alcance o no expresión verbal. Esto resulta igualmente cierto respecto a conducta presentada en las organizaciones y en otros contextos. Se ha dicho que las organizaciones humanas son sistemas informativos y energéticos y cada uno ha de aceptar información y utilizarla. El ingreso y la distribución de información son también procesos energéticos, pues las acciones de enviarlas y recibir las exigen energía para llegar a su consumación; sin embargo, esta demanda de energía mínima en su comparación con su importancia y consecuencia como actos simbólicos, como actos de comunicación y control.

En este sentido, *"la comunicación es el intercambio de información y transmisión de significados, es la esencia misma de un sistema social".(40)*

Por lo antes mencionado la comunicación conlleva transacciones entre personas. Davis *"la define como el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. Es esencialmente un puente de significados entre las personas. Toda comunicación incluye cuando menos a dos personas: la que envía y la que recibe. Una persona sola no puede comunicarse, solamente puede hacerlo mediante una receptora que pueda completar al acto de la comunicación. Para que exista comunicación, la persona utiliza un proceso compuesto de cinco elementos".(41)*

- 1.- Emisor o fuente - Persona, cosa o proceso que emita el mensaje.
- 2.- Transmisor o decodificador - equipo que une la fuente al canal.
- 3.- Canal - parte del sistema referente al transporte de alguna forma de mensaje entre puntos físicamente distantes.
- 4.- Receptor o decodificador- equipo situado entre el canal y el destino.
- 5.- Destino- persona, cosa o proceso al cual se envía el mensaje.

(40) Katz y K. "El comportamiento humano en las organizaciones". Trillas, México, 1977.

(41) Davies I. "Organización y entrenamiento". McGraw-Hill. San Pablo, 1972.

## ***B) BARRERAS DE COMUNICACIÓN.***

**a.- Barrera semántica:** Se refiere al significado de palabras orales o escritas. Cuando no precisamos su sentido, éstas se presentan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural indica.

**b.- Barrera psicológica:** Hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, alguno de ellos son: no tener en cuenta el punto de vista de los demás, sospecha o aversión, preocupación o emociones ajenas al trabajo, timidez, explicaciones, insuficientes sobrevaloraciones de sí mismo.

Todos estos factores influyen en la persona que escucha para que acepte o rechace las ideas que le han sido comunicadas. Para obtener resultados se necesita algo más que únicamente hablar.

**c.- Barreras fisiológicas:** Son las que impiden emitir o recibir con claridad o precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o receptor. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos.

**d.- Barrera física:** La distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación, así como las interferencias de radio y teléfono.

**e.- Barreras administrativas:** Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación en los canales.

## ***C) TIPOS DE COMUNICACIONES.***

- a) Comunicación Oral.
- b) Comunicación Escrita.
- c) Comunicación Corporal.

## ***D) LIDERAZGO.***

*"El liderazgo es un esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para cambiarlo en orden a alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales".(42)*

*"El término liderazgo tiene tres principales significados: el atributo de una posición, la característica de una persona, y una categoría de conducta".(43)*

Otra definición de liderazgo que tiene es la que puede ser sinónimo de prestigio, que implique ocupar un puesto determinado y ejecutar actividades importantes en el grupo, o que implique una relación emocional entre líder y grupo. Para hacer hincapié en el liderazgo éste puede significar poseer ciertas características personales como el dominio, el control del ego, la

(42) Huse F. "El comportamiento humano en la organización". Fondo educativo interamericano, México, 1976.

(43) Katz D. "El comportamiento humano en las organizaciones". Trillas, México, 1979.

agresividad. La variedad de nociones contenidas en esas concepciones alternativas hace obvio lo imposible de escoger con facilidad un significado único.

Por ello, un método de definir el liderazgo es hacer equivalente el grado diferencial de influencia que ejerza.

Es necesario mencionar que existen tres tipos de liderazgo, que son el liderazgo intentado, el logrado y el fracasado. El liderazgo intentado se refiere a los esfuerzos que realice el individuo para influir en el comportamiento de otro individuo o de un grupo y su liderazgo tiene éxito en la medida en que el individuo o grupo responde a este intento. Sin embargo, hay una diferencia entre un liderazgo logrado y un eficaz. *"Si el individuo responde porque el líder controla los premios y castigos, el líder ha tenido éxito. Pero si el individuo es incapaz de lograr sus propios objetivos, el líder no ha sido eficaz, sin embargo, si el individuo responde porque desea y percibe que ganará al liderazgo ha sido ambas cosas: logrado y eficaz".(44)*

#### **E) ESTRUCTURA.**

Para comprender la conducta de grupo es necesario tener conocimientos de las características estructurales del grupo. La estructura de cualquier grupo es compleja. Implica un sistema de estratificación social o jerarquía en la cual los diversos individuos están situados arriba o abajo. Las dimensiones de un grupo influyen sobre la estructura. Cuando un grupo alcanza cierta dimensión, puede haber una tendencia en él a dividirse en subgrupos. Estos pueden formarse sin alterar la identidad del grupo y pueden existir en una serie de combinaciones. La interacción se da dentro del gran grupo unitario y conjunto. *"Los miembros pueden cambiar de situación en el grupo de vez en cuando, aunque siempre hay una jerarquía fuertemente establecida".(45)*

#### **F) MEMBRECÍA.**

Al considerar un individuo y un grupo particular es evidente que existan entre ellos muchas posibles relaciones. La persona puede ser o no un miembro. Puede depender del grupo en cierto grado para obtener cosas que valora. Puede considerarse atractivo o repelente a la perspectiva de ser miembro, y el grupo, a su vez, puede aceptarlo o rechazarlo. La membrecía puede ser voluntaria. Puede pertenecer simultáneamente a varios grupos y esas membrecías pueden ser más o menos compatibles entre sí, puede usar al grupo como referencia al formar sus creencias o actividades, al guiar su conducta y al evaluarse así mismo, evaluar el tratamiento que recibe y evaluar a otra gente. Esas y otras relaciones persona-grupo pueden ser importantes consecuencias para la persona y para el grupo.

Es de esperarse que los efectos de la membrecía sobre una persona serán mayores *"cuanto más fuerte sea el carácter de grupo de la serie de individuos que constituye dicho grupo".(46)*

(44) Huse F. "El comportamiento humano en la organización". F.E.I. México, 1979.

(45) Bany y J. "Dinámicas de los grupos en la educación". Aguilar. México, 1977.

(46) Cartwright D. "Dinámica de grupo". Trillas. México, 1979.

## G) COHESIÓN.

La cohesión ha sido definida por Bonner (1989), como un sistema de funciones entrelazadas e iniciadas y sostenidas por normas que bien existen ya o son desarrolladas por los miembros del grupo al esforzarse por alcanzar una meta común, o bien cuando varias personas ejercen una acción entre sí durante algún tiempo, se produce cierta cohesión. Esta sensación de pertenencia, refuerza los lazos de la camaradería y separa a los miembros de aquellos que no lo son. Aún cuando la condición de miembro de grupo varíe y cambie con el paso del tiempo, todo el grupo es exclusivo y tiene varios grados de conexión. Los miembros de un grupo tienden a establecer diferencias que los distinguen de los elementos ajenos al mismo. Por eso puede decirse que cada grupo, por ser exclusivo, desarrolla sus costumbres y su medio intelectual propio.

## H) ROL.

Un rol es el lugar que un individuo ocupa en una organización y ello supone una serie de funciones y, por otra parte, un escalón en una jerarquía. *"Lo importante es que un rol en sí mismo es independiente de la persona que lo ocupa, aunque una persona puede modificar el contenido del perfil de un rol y viceversa".(47)* Es un término relacional ya que ningún individuo puede tener un rol independientemente de sus relaciones con otros individuos. Los roles se refieren a aspectos de interacción entre los individuos, no a atributos individuales.

Las relaciones de roles se refieren a formas recíprocas de comportamiento entre los individuos, representan modos más o menos característicos de dar y recibir entre los participantes, al menos en aquellas actividades que se relacionan más directamente con la meta de interacción.

El estudio de las relaciones de un rol en un grado requiere la especificación de las relaciones recíprocas entre los miembros en varios aspectos o dimensiones. Posiblemente la dimensión del rol más importante y limitante en cualquier grupo humano es la dimensión de poder. El poder social no se refiere meramente a la fuerza o amenaza. *"El poder social se refiere al ejercicio de la iniciativa efectiva en el proceso de interacción, a las actividades y a la toma de decisiones de los miembros del grupo. Es apropiado definir el poder social en un grupo por la efectividad relativa en el tiempo, de la influencia que se ha intentado".(48)*

## I) STATUS.

Status es la posición de un miembro en una jerarquía de relaciones de poder en una unidad social, tal como se mide por la efectividad relativa de la iniciativa para controlar la interacción, la toma de decisiones y las actividades para aplicar sanciones en el caso de no participación y no sumisión.

Tal como se define, una jerarquía de status es la dimensión de poder de cualquier grupo

(47) Shein E "Psicología de la organización". Prentice Hall. México, 1980.

(48) Sherif. "Psicología social". Haria, México, 1975.



humano. El status es una de las propiedades más esenciales que hacen a un grupo. Siendo este el caso, no solo explícitamente político sino cada grupo humano (sea económico, social o religioso) es una estructura u organización de poder.

Como un importante aspecto de las relaciones de grupo, de acuerdo a Sherif el surgimiento del status implica diferencias asociadas en la forma como los miembros se evalúan unos a los otros, en la forma como se respetan, y en lo relacionado con el prestigio.

#### *J) INTERACCIÓN.*

La interacción para Maisonnueve (1978), es la fuerza interna de la acción colectiva vista desde el lado de quiénes participan en ella. Y distingue dos tipos: las interacciones por oposición (conflicto y oposición) y las interacciones por adaptación (combinación y fusión), cuyos efectos examina discursivamente en cuanto al grado de proximidad, de igualdad y semejanza entre los actores, y en cuanto a la estabilidad del grupo tomado en su conjunto.

En este capítulo nos abocamos básicamente a los aspectos estáticos de los grupos, como su constitución, su finalidad, el nombre, el ambiente físico, etc. Y la interacción de estos elementos y sus efectos sobre un grupo determinado constituyen su dinámica, por lo que en el capítulo siguiente estudiaremos por qué los grupos se comportan en la forma como lo hacen, a través de técnicas de dinámicas de grupo, siendo ésta la base del programa de trabajo que se plantea en el presente escrito.

## **CAPÍTULO V**

# **TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN BASADAS EN LAS DINÁMICAS DE GRUPO**

## CAPITULO V.

### TECNICAS DE INSTRUCCION BASADAS EN DINAMICA GRUPAL.

#### 5.0 ¿ QUÉ ES LA DINÁMICA DE GRUPO?.

Según lo expresa Olmsted (1963), La dinámica de grupo constituye el intento más difundido y de mayor influencia en estos momentos en el estudio de los grupos; no es fácil definir la dinámica de grupo, la cual desde cierto punto de vista representa La teoría de la naturaleza de los grupos y de la interacción dentro de los grupos, e incluye un conjunto de técnicas.

Por una parte, la dinámica de grupo se refiere a las fuerzas que actúan en cada grupo a lo largo de su existencia y que lo hacen comportarse en la forma como se comporta. Estas fuerzas constituyen el aspecto dinámico del grupo: movimiento, acción, cambio, interacción, reacción, transformación, etc.; y se distinguen de los aspectos relativamente estáticos, tales como el ambiente físico, el nombre, la finalidad, la constitución, etc. La interacción o acción recíproca de estas fuerzas y sus defectos resultantes sobre un grupo dado, constituye su dinámica. Por otra parte, la dinámica de grupo es un campo de estudio, una rama de las ciencias sociales que se dedica a aplicar métodos científicos para determinar por qué los grupos se comportan en la forma en que lo hacen.

La dinámica de grupo se fundamenta originalmente en la teoría de la Gestalt, Transversada en el concepto básico de teoría de campo de la conducta del grupo. Este campo consiste en un número de fuerzas (o variables) que afectan la conducta del grupo. La dirección, sentido e intensidad relativa de estas fuerzas, determinada la dirección, sentido y velocidad de movimiento del grupo. Siguiendo esta concepción estructuralista, la dinámica de grupo como disciplina, estudia las fuerzas que afectan la conducta del grupo, comenzando por analizar la situación grupal como un todo en forma propia (Gestalt). *"Del conocimiento y comprensión de ese todo, de esa estructura (campo), surgirá luego el conocimiento y comprensión de cada uno de los aspectos particulares de la vida del grupo y de sus componentes. (el todo da sentido a las partes)".(49)*

Esta fundamentación estructuralista del estudio de los pequeños grupos nació en Kurt Lewin, fundamentando lo siguiente.

- El grupo no es una suma de sus miembros, es una estructura que emerge de la interacción de los individuos y que induce a ella misma cambios en los individuos.

La interacción psicosocial está en la base de la evolución de los grupos y de sus movimientos, dicho de otro modo, entre los individuos que forman el grupo se producen múltiples fenómenos (atracción, tensión, compulsión, etc).

(49) Tyson y Y "Administración de personal". Trillas, México, 1989

La evaluación dinámica de grupo cuenta como sustrato una suerte de espacio, que resulta ser el "lugar de las interacciones, un verdadero campo de fuerza social".(50)

Entre definiciones; Sikula (1990), indica que la dinámica de grupo es el proceso social mediante el cual la gente interactúa en grupos pequeños. Es un área de investigación y un área de práctica, y está estrechamente relacionada con la sensibilización, aunque por lo general éste se enfoca al individuo, en tanto que la dinámica le da más importancia al comportamiento del grupo.

*"Es importante el estudio psicológico de las propiedades dinámicas de la interacción social que se presenta dentro de los grupos."* (51)

Por lo expuesto se puede afirmar que el comportamiento de un individuo en grupo está siempre determinado por la estructura de la situación presente. La personalidad de los participantes no ejerce acción sino en función del campo de fuerzas engendrado por la respuesta de todos. Esto demuestra que es difícil predecir la conducta de un individuo dentro del grupo; sus reacciones dependerán de la interacción entre su personalidad y la personalidad de los otros miembros del grupo: Serán un fenómeno de grupo.

A manera de conclusión se puede decir que la dinámica de grupo se ocupa del estudio de la conducta de los grupos como un todo, y de las variaciones de la conducta individual de sus miembros como tales, de las relaciones entre los grupos, de formular leyes o principios, y de derivar técnicas que aumentan la eficacia de los grupos.

#### **- Objetivos de la dinámica grupal.**

- 1) Una asociación definible; una colección de dos o más personas identificables por nombre o tipo.
- 2) Conciencia de un grupo; los miembros que se consideran como grupo, tienen una "percepción colectiva de unidad", una identificación consciente de unos con otros.
- 3) Un sentido de participación en los mismos propósitos, los miembros tienen el mismo "objeto, modelo" o metas .
- 4) Dependencia recíproca en la satisfacción de necesidades, los miembros necesitan ayudarse mutuamente para lograr sus propósitos para cuyo cumplimiento se reunieron en un grupo.
- 5) Acción recíproca; los miembros se comunican unos con otros.
- 6) Habilidad para actuar en forma unitaria; el grupo puede comportarse como un organismo unitario.

(50) Filloux J. "Los pequeños grupos". Universidad N. Litoral, México, 1962.

(51) Zimbardo P. "Psicología y Vida". Trillas, México, 1964.

## 5.1 ¿QUÉ SON LAS TÉCNICAS DE GRUPO?

Las técnicas de grupo, son maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar la actividad de grupo, sobre la base de conocimiento suministrado por la teoría de la Dinámica de grupo.

Dicho de otro modo " *los medios o métodos, empleados en situaciones de grupo para lograr la acción del grupo, se denominan técnicas grupales*". (53)

Las técnicas de grupo constituyen para Villaverde, un procedimiento fundado científicamente y suficientemente probados por la experiencia. Esta experiencia es lo que permite afirmar que una dinámica adecuada tiene poder de activar impulsos y las motivaciones individuales y estimular por lo tanto la dinámica interna como la externa, de manera que las fuerzas puedan estar mejor integradas y dirigidas hacia las metas del grupo.

Las técnicas de grupo otorgan estructura al grupo, le dan cierta base de organización para que funcione realmente como tal, puesto que no hay grupo que pueda aparear sino crear una mínima organización interna. De ahí la necesidad de conocer y utilizar las técnicas adecuadas cuando se aspira a trabajar provechosamente con los grupos.

Pero también hemos de admitir sobre el riesgo de considerar que el uso de una técnica basta por sí solo de obtener el éxito deseado. Tal como ocurre en los métodos didácticos, las técnicas tendrán siempre el valor de que sepan transmitirle a las personas que las utilizan como cualquier otro método, las dinámicas grupales han de ser "vivificadas" por el espíritu creador de quién las maneje : su eficacia dependerá en alto grado de su habilidad personal, de su buen sentido y Don de la oportunidad, de su capacidad creadora e imaginativa para adecuar en cada caso las normas a las circunstancias y conveniencias del momento (aquí y ahora).

Las técnicas de grupo, no deben ser consideradas como fines en sí mismos, sino como instrumentos o medios para el logro de la verdadera finalidad grupal. " *Una dinámica grupal no es por sí misma ni buena ni mala; pero puede ser aplicadas eficazmente, indiferentemente, o desastrosamente*". (54)

### • Tipos de técnicas de instrucción.

Las diversas técnicas de grupo, que más adelante se describen por separado, admiten ser utilizadas en forma complementaria, integrándose recíprocamente en el desarrollo de una reunión o actividad de grupo. Por ejemplo:

a) Todas las técnicas en las cuales intervienen expertos (simposio, mesa redonda, panel, entrevistas, etc.), pueden ser seguidos por otras técnicas más participativas, tales como: foro, pequeño grupo de discusión, Phillips 66, cuchienco, etc.

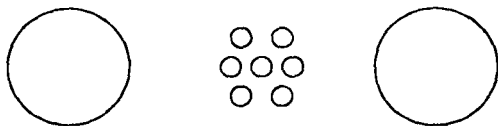
(53) Beal y otros. "Conducción y acción de dinámicas de grupo". Kapeluz, Buenos Aires, 1971.

(54) Thelen H. "Dinámicas de grupo en acción". Escueña, Buenos Aires, 1964.

b) Durante el desarrollo de una técnica puede intercalarse otra más adecuada para ciertos problemas. En un debate dirigido, la interacción de un Phillips 66 puede ser útil para esclarecer situaciones o conocer rápidamente opiniones o sugerencias, o activar el interés algo decaído; la técnica de riesgo puede conducir a veces al Role-Playing, de una situación supuesta; un foro puede resolver dividirse en subgrupo para trabajar en forma de comisiones, etc.

c) Es corriente que en un momento dado un grupo grande vea la necesidad de discutir un tema o problema en forma más detenida y con participación más amplia. En tales casos el grupo grande se divide en subgrupos utilizando las técnicas de ese tipo (cuchicheo, Phillips 66, comisión; etc.). Luego el grupo grande se integra nuevamente con el fin de recibir y discutir los aparatos de los subgrupos y llegar a conclusiones o decisiones de conjunto. En estos casos el mecanismo es.

**Grupo grande -----> Subgrupos -----> Grupo grande.**



## **5.2 COMO ELEGIR UNA TÉCNICA ADECUADA.**

Las diversas dinámicas grupales poseen características variables que las hacen aptas para determinados grupos en distintas circunstancias. La elección de la técnica adecuada en cada caso corresponde generalmente al conductor del grupo, salvo cuando el grupo no es suficientemente maduro para decidir al respecto.

Para seleccionar una técnica más conveniente en cada caso habrá que tomar en consideración diversos factores:

### **1) SEGÚN LOS OBJETIVOS QUE PERSIGAN.**

Las técnicas de grupo o dinámicas grupales varían en su estructura de acuerdo con los objetivos o metas que puedan fijarse. Hay técnicas muy elaboradas para promover el intercambio de ideas y opiniones (discusión); las hay para lograr entrenamiento en la toma de decisiones (Estado mayor); otras favorecen el aprendizaje de conocimientos (Entrevista); otras facilitan la comprensión vivencial de la situación (Role - Playing); otras promueven rápidamente la participación total (Phillips 66); otras tratan de desarrollar el pensamiento creador (Torbellino de ideas), las actitudes positivas (Riesgo); étc.

Así, la elección ha de hacerse considerando los requerimientos propios de la finalidad que se busca. Para lo cual es necesario que dicha finalidad haya sido claramente establecida previamente.

## 2) SEGÚN LA MADUREZ Y ENTRENAMIENTO DEL GRUPO.

Las técnicas varían en su grado de complejidad y en su propia naturaleza. Algunas son fácilmente aceptadas por el grupo y otras provocan al principio cierta resistencia y novedad, por ser ajenas a los hábitos y costumbres adquiridos, por promover actitudes poco desarrolladas, etc. Para los grupos nuevos, no experimentados en la actividad grupal, más acordes con las costumbres de los miembros, en fin, menos revolucionarias. Por ejemplo cuando los estudiantes en general están predispuestos en una reunión deberá comenzarse con técnicas que exijan poca participación activa de los miembros (Mesa redonda, panel); evolucionando progresivamente hacia técnicas de mayor participación (Phillips 66, Comisión); a medida que aumenta el entrenamiento.

## 3) SEGÚN EL TAMAÑO DEL GRUPO.

El comportamiento de los grupos depende en gran medida de su tamaño. En los grupos pequeños (hasta 15 o 20 personas) se da una mayor cohesión e interacción, existe más seguridad y confianza, las relaciones son más estrechas y amistosas, se llega más fácilmente al consenso y los miembros disponen de más oportunidades y tiempo para intervenir. En estos grupos podrán utilizarse con éxito técnicas tales como debate dirigido, pequeño grupo de discusión, o estudio de casos. Estos grupos son más aptos para el uso de técnicas informales y permisivas.

En los grupos grandes, en la medida de su amplitud, se dan las características opuestas a las citadas: menor cohesión e interacción, mayor intimidación, etc. Es corriente que en estos grupos se subdividan espontáneamente en subgrupos y corrillos. Por ello la conducción de un grupo grande exige mayor capacidad y experiencia por parte del conductor. "Este deberá comenzar por elegir aquellas técnicas más adecuadas para este tipo de grupo, ya sea por un mayor formalismo o por estar basados en subdivisión en pequeños grupos, tales como los involucran la presencia de expertos. (Simposio, panel). Posteriormente podrán utilizarse técnicas menos formales, como el foro." (55)

## 4) SEGÚN EL AMBIENTE FÍSICO.

Cuando se elige una técnica debe tenerse en cuenta las posibilidades reales de local y tiempo. Ciertas técnicas requieren un local amplio que permita la actuación de un grupo numeroso (foro), o la labor simultánea de varios pequeños grupos (Gabinete, Phillips 66). Unas técnicas llevan más tiempo que otras, y el tamaño del grupo incide también sobre las necesidades de tiempo.

Por otra parte, algunas técnicas requieren el uso de elementos auxiliares: pizarrón, láminas, grabador, mesa escenario, altoparlantes, etc. La disponibilidad de estos elementos afectará también la selección de técnicas.

(55) Villaverde C. "Dinámicas de grupo y educación". El Ateneo, México, 1987.

### **5) SEGÚN CARACTERÍSTICAS DEL MEDIO EXTERNO.**

Existen ciertas circunstancias externas al grupo en sí, de tipo humano generalmente difusas, que de alguna manera influyen en el éxito o fracaso de una técnica. Se trata del ambiente o clima psicológico de la institución o medio donde desarrollarse la tarea del grupo. Cualquier innovación, cualquier actividad que venga a romper con hábitos y costumbres establecidos o con la rutina, necesita para lograr imponerse con la aprobación o con la aceptación del medio en el cual se pretende introducir.

### **6) SEGÚN LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS MIEMBROS.**

Los grupos varían, de acuerdo con las características de sus miembros: edad, nivel de instrucción, expectativas, predisposición, experiencias, etc. Los grupos serán distintos en el nivel primario, secundario y superior; en la educación de adultos o en los cursos de capacitación de una empresa; en los medios castrenses, religiosos o gremiales. Así por ejemplo, la técnica de riesgo será más adecuada en grupos de mayor edad; el debate dirigido en grupos más jóvenes; un grupo de miembros inteligentes y entusiastas desarrollará con éxito el torbellino de ideas o Role-playing; y el laboratorio del rumor o Phillips 66 despertarán interés de un grupo indiferente o apático, mucho más que el seminario o simposio.

### **7) SEGÚN LA CAPACITACIÓN DEL CONDUCTOR.**

El uso de las técnicas de grupo requiere el estudio analítico de las mismas y el entrenamiento o experiencia en su aplicación. Quién desee utilizar técnicas deberá comenzar por las más sencillas en su estructura (Phillips 66), y a la vez más parecidas a las técnicas o métodos comunes en la enseñanza (discusión guiada, semanario, simposio). Mediante estas experiencias el conductor del grupo se sentirá mejor capacitado para afrontar las técnicas más complejas y novedosas. *Por otra parte quedará siempre en libertad de elegir aquellas técnicas que considere más afines con sus propias aptitudes y posibilidades, ya que la aplicación de las mismas requiere, creatividad, imaginación, destreza, flexibilidad, aunque en distinta medida.* (56)

Es importante conocer bien el valor y el mecanismo de la técnica, y actuar con prudencia en los comienzos de su aplicación siguiendo las normas establecidas para el procedimiento. Luego la propia experiencia irá indicando los eventuales cambios que convenga hacer para adaptarla a determinadas situaciones. Por el otro lado, se requiere un buen conocimiento del grupo, de sus miembros, intereses, modalidades, necesidades, valores y objetivos.

## **5.3 DIFERENCIAS ENTRE TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN Y TÉCNICAS DE GRUPO.**

En este espacio se hablará de la diferencia que existe entre las técnicas de instrucción y las técnicas de grupales, ya que éstas serán parte fundamental para la propuesta de trabajo que más adelante se presentará.

(56) Villaverde C. "Dinámicas de grupo y educación". EL Ateneo, México, 1987.



La técnica de dinámica grupal consiste en maneras, procedimientos o medios sistematizados para organizar y desarrollar las actividades del grupo, sobre la base de conocimientos suministrados por la teoría de dinámica de grupo.

El estudio de la dinámica de grupo trata de explicar los cambios internos que se producen como resultado de las fuerzas y condiciones que influyen en los grupos como un todo, también se interesa por investigar y esclarecer los procesos mediante los cuales la conducta individual se modifica en virtud de la experiencia del grupo ante determinadas situaciones y la influencia que tienen en la interrelación de los miembros que lo integran (Bany y Johnson, 1979).

En tanto las técnicas de instrucción son básicamente para la educación, hacen referencia a todas las técnicas utilizadas por el grupo para la solución de problemas. En estas incluyen invenciones tales como, interpretación de papeles, observación del grupo, etc. Las técnicas otorgan estructura al grupo, le dan cierta base de organización para que el grupo funcione realmente como tal, puesto que no hay grupos que puedan operar si no se crea una mínima organización interna.

Una vez desarrollados los temas que tienen una ingerencia determinante en el individuo como integrante de una organización reconocida como unidad social, podemos detectar los elementos motivacionales de su conducta que nos permitan encontrar necesidades que faciliten el desarrollo de programas de capacitación, otorgándole de esta manera, una mejor capacidad de adaptación a su medio ambiente y proporcionándole a la vez, ventajas importantes para lograr un desarrollo benéfico en la búsqueda de su supervivencia. Por lo anterior y aunado a prácticas profesionales desarrolladas durante mi servicio social, me permito exponer a continuación una propuesta de trabajo basada en dinámicas grupales.

## **CAPÍTULO VI**

# **OBJETIVOS DEL SERVICIO SOCIAL**

## CAPITULO VI.

### OBJETIVOS DEL SERVICIO SOCIAL.

En este capítulo se encuentran los puntos relacionados con el servicio social, está dividido en cuatro partes, la primera describe los objetivos que deben cubrirse en la realización del servicio social; en la segunda parte están los datos geográficos y los servicios con que cuenta la zona en que se encuentra ubicada la planta de lavado Norte del IMSS; por último se presentaran las actividades que se realizaron durante la prestación del servicio social.

#### 6.0 OBJETIVOS.

En esta parte se señalan los siguientes objetivos:

- Objetivos generales, del programa de Servicio Social de la carrera de Psicología, los cuales fueron aprobados por el consejo técnico de la escuela.
- Objetivos específicos, del programa de la Institución, que se han establecido para el desarrollo del Servicio Social.
- Objetivos particulares (personales), que el pasante se planteó al iniciar el servicio social.

Se comenzará con los objetivos del servicio social en la carrera de psicología, los cuales se plantean en dos niveles: Institucional y estudiantil.

#### a) Nivel Institucional.

- *Propiciar situaciones en la práctica psicológica que permita relacionar al psicólogo como profesional de la conducta, comprometido con la solución de problemas nacionales.*
- *Adecuar el perfil profesional del psicólogo a los problemas nacionales prioritarios.*
- *Propiciar situaciones que permitan detectar formas concretas de intervención psicológica como medios alternativos de decencia.*
- *Propiciar situaciones de intervención que permitan implementar técnicas de investigación psicológica al análisis de la problemática nacional y de la eficiencia de la carrera de psicología, para formar profesionales de utilidad (competentes).*

#### b) Nivel estudiantil.

- *Desarrollar habilidades que permitan realizar acciones concretas que demuestren el dominio operacional y el conocimiento integral de un concepto dado.*
- *Desarrollar habilidades que permitan abstraer y generar información técnica adquirida e integrada durante su carrera.*

- *Desarrollar habilidades que permitan abstraer y generar información relevante a partir del análisis y aplicación de las diferentes dimensiones de un concepto dado.*

Los objetivos específicos del programa de la Institución que ha establecido para el desarrollo del servicio social son los siguientes:

- *Elaborar el seguimiento y control de los programas de capacitación.*
- *Elaborar cuestionarios, aplicarlos y evaluar los resultados.*
- *Apoyar en la implementación de los programas y los lineamientos en materia de seguridad e higiene.*
- *Realizar la detección de necesidades de capacitación.*

Por último se enumeran los objetivos particulares (personales) que se plantearon al realizar el servicio social.

- *Conocer el papel del psicólogo dentro de una institución.*
- *Participar como instructor de los programas de capacitación del IMSS.*
- *Brindar en la medida de lo posible lo mejor de mis conocimientos hacia la comunidad del Instituto Mexicano del Seguro Social.*
- *Participar en forma activa en la elaboración de programas de Relaciones humanas.*
- *Terminar en forma ininterrumpida y satisfactoriamente el servicio social.*

## **6.1 UBICACIÓN, DEMOGRÁFICA Y SERVICIOS DE LA PLANTA DE LAVADO NORTE DEL SEGURO SOCIAL.**

El concepto de la asistencia social como una función obligatoria del Estado surge en México y se establece a partir de los años cuarenta cuando se crea el Instituto Mexicano del Seguro Social, destinado a dar servicio y protección a la población más productiva del país. Es el día 19 de Enero de 1943 que en el Diario Oficial de la Federación aparece la promulgación de la Ley del Seguro Social, por el entonces presidente de la República; Manuel Avila Camacho.

La ubicación en que se prestó el servicio social; es decir la Planta de Lavado Norte, se encuentra ubicada en la Delegación Política Gustavo A. Madero, que se localiza precisamente al norte de la ciudad de México.

En términos generales, La Delegación cuenta con satisfactorios y servicios a la comunidad, como pavimentación, agua, luz, drenaje, escuelas, centros de salud y red de transporte colectivo.

Regresando a las Plantas de Lavado de ropa hospitalaria, mencionaremos que en el Distrito Federal solamente existen tres plantas distribuidas en su territorio; la primera planta en funcionar es la que se encuentra precisamente en la Delegación Gustavo A. Madero, después apareció la de la Delegación Iztapalapa y la más reciente se encuentra ubicada en Villacoapa. El servicio que dichas plantas de lavado prestan es precisamente, el lavado y planchado de toda la ropa hospitalaria de cada una de sus zonas de influencia. En la zona Norte del D.F. encontramos centros de salud tan importantes como el Hospital General y especialidades de la Raza, además de guarderías, los cuales por el o los servicios que prestan utilizan ropa de tipo hospitalario, por ejemplo, pijamas, ropa de cirugía, sábanas, fundas, etc.; que son transportadas a las plantas que a su vez a través de sus trabajadores y grandes máquinas lavadoras y mangles (planchadoras), procuran lavar ropa de la forma más adecuada posible y tenerla lista para que se vuelva a ser utilizada una y otra vez.

En esta parte se describen las características de la delegación política Gustavo A. Madero, en donde se realiza el servicio social.

Primero se presenta la localización geográfica de ésta. La delegación política de Gustavo A. Madero se encuentra al Noroeste del Distrito Federal (Ver anexo, fig. 1), siendo las principales vías de principal acceso.

- Indios verdes
- La línea del metro de Pantitlán -Politecnico
- Cien metros
- Circuito interior

La distribución de la población por su nivel de ingreso se agrupa en dos clases: media-baja, y baja.

Cabe señalar que en esta zona no existe clase muy alta .

En cuanto a servicios públicos, estos se encuentran concentrados en la parte alta .

En lo referente a educación, no existe un patrón homogéneo en la distribución de escuelas, ya que algunas se encuentran distantes de los grupos de edad demandantes.

Además esta es una zona donde se concentran muchas fabricas y el Instituto de Petróleos Mexicanos.

Existe carencia de educación y sensibilidad comunitaria en aspecto de salud.

La relación de población y número de patrullas es de una unidad por cada 4 914 habitantes, existe un policía de a pie por cada 3 187 habitantes y un policía a vehiculo por cada 2 900 habitantes.

Las actividades deportivas no son lo suficiente en los centros escolares.

Con estos datos se puede concluir que esta zona tiene muchas fuentes de empleo, pero también faltan centros recreativos y de esparcimiento.

## **6.2. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL SERVICIO SOCIAL.**

Con motivo de las observaciones que realicé durante el transcurso de mi servicio social, respecto a muchas fallas existentes tanto en el aparato administrativo, materiales, técnicos y recursos humanos (específicamente las personas que imparten cursos de capacitación (pedagogos, administradores y trabajadores sociales) ) que poseen las plantas de lavado del seguro social, realice algunas actividades que enumerare más adelante, con el afán de ayudar a los trabajadores y a la institución de seguridad social a detectar los factores que influyen en el desempeño laboral, logrando con esto tener la posibilidad de allegar los recursos que les proporcionen la satisfacción en el trabajo, considerando que una forma de determinar estos elementos es por medio de programas de capacitación basado en las técnicas de dinámicas de grupo.

### **Actividades:**

- Actividades administrativas como:

- *Control de listas de asistencia de los trabajadores de la Planta de lavado.*
- *Control de listas de los trabajadores de base y temporales*
- *Calificar los cuestionarios de lavado, secado y planchado*
- *Control de listas de los exámenes aplicados*
- *Control de listas de los trabajadores aprobados y reprobados en los exámenes*
- *Evaluación de los trabajadores para la capacitación*
- *Revisión bibliográfica para los cursos de capacitación.*

- Relaciones Humanas
- Desarrollo Organizacional
- Productividad
- Grupos
- Motivación

- *Implementación de cursos de capacitación:*

Relaciones Humanas con un total de 49 gentes donde se dieron las siguientes temáticas.

- Comunicación.
- Grupo
- Salud e higiene
- Motivación
- Historia del IMSS
- Dinámicas de grupo

- *Evaluación y seguimiento de los cursos de capacitación*
- *Control de listas de participación*
- *Control de horarios de capacitación*
- *Coordinación de entrega de constancias para los trabajadores que asistieron a los cursos de capacitación*
- *Impartir cursos sobre seguridad e higiene a 7 gentes por curso con un total de 14 horas por curso, en general se impartieron 10 cursos*
- *Elaboración de una propuesta para un programa de recursos humanos sobre la motivación e integración institucional.*

Cabe mencionar que en los cursos impartidos a los trabajadores tuvimos problemas, debido a que los trabajadores mostraban descontento, por que ellos mismos reportaban que no valía la pena, sin embargo se opto por darles las temáticas mencionadas a través de dinámicas grupales y los trabajadores respondieron mejor, inclusive señalaron que a través de estas técnicas ellos podían desahogarse acerca del por qué no se sentían motivados a trabajar y que les gustaría tener más cursos de esta naturaleza pero con todo el personal que labora en la empresa

Con la impartición de estos cursos y debido a que los trabajadores pedían más de los mismos, nos vimos en la imperiosa necesidad de realizar un programa para poderlos llevar a cabo de una manera más formal y comprometiéndonos más con los trabajadores. Dicho programa se menciona más adelante.

**CAPÍTULO VII**

**PROPUESTA DE TRABAJO**



## CAPITULO VII

### PROPUESTA DE TRABAJO

#### OBJETIVOS.

- Conocer qué factores influyen en el desempeño laboral.
- Detectar los factores que promueven la integración y el nivel motivacional de los empleados con respecto a su grupo de trabajo
- Evaluar la eficacia de la utilización de las dinámicas grupales y técnicas de Institución a fin de mejorar los conocimientos y comprensión de los participantes.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer y desarrollar la interrelación propia y hacia los demás.
- Promover los factores que motiven al trabajador a la integración y productividad de su grupo laboral.
- A través de experiencias vivenciales hallar caminos para descubrir, analizar, reflexionar y comprender a la conducta individual y la conducta grupal del ser humano.

# **PROGRAMA DE TRABAJO**

• **Nota:**

Este programa se podrá aplicar a un mínimo de 7 trabajadores y a un máximo de 17 trabajadores que laboren en las Plantas De Lavado Del Seguro Social.

• Puede haber flexibilidad en el manejo de las Dinámicas de grupo.

## TEMA I. ANTECEDENTES DEL IMSS

**OBJETIVOS GENERALES:** Los participantes conocerán las funciones y objetivos del IMSS.

CONTENIDO TEMA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TECNICAS	PROCEDIMIENTO	MATERIA BIBLIOGRAFIA	TIEMPO
1.-Presentación	Permitir la ruptura del hielo, para establecer un clima de confianza e integración	Presentación cruzada en primera persona	Juntarse en parejas para conocerse y presentarse al grupo	"Acedeo I Aprender jugando". Ed.. Limusa. 1991	20 Min.
2.-Antecedentes del IMSS	2.0 Antecedentes del IMSS. 2.1 Que los trabajadores conozcan cómo surgió el IMSS. 2.2 Que comprendan la importancia que tiene la seguridad social en México. a) El derecho humano a la salud. b) La asistencia médica. c) Protección de los medios de subsistencia d) La asistencia médica a través de la medicina	Foro	El grupo en su totalidad discute informalmente el tema dirigido por un conductor.	Salón amplio e iluminado, sillas, tarjetas ½ carta, lápices, pizarrón, gises, Manual del IMSS.  Villaverde C. "Dinámicas de grupo y educación". Ed.. Ateneo. 1987	60 Min
RECESO					15 Min
	2.3 Que los trabajadores conozcan las prestaciones que tienen por parte del IMSS. 2.4 Que conozcan los servicios sociales orientados a la capacitación	"Lluvia de ideas"	Exposición del tema y cada participante expondrá su idea		30 Min

## TEMA II RELACIONES HUMANAS.

**OBJETIVOS GENERALES:** Que los participantes conozcan los elementos que integran las Relaciones Humanas y su importancia en la vida social.

CONTENIDO TEMA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TECNICAS	PROCEDIMIENTO	MATERIA, BIBLIOGRAFIA	TIEMPO
RELACIONES HUMANAS	1.1 Que los participantes conozcan el concepto de relaciones humanas 1.2 Que los participantes diferencien los elementos que integran las Relaciones Humanas. 1.3 Determinar las expectativas de los participantes	Foro   Detección de expectativas	El grupo discutirá informalmente el tema dirigido por un coordinador	Salón amplio e iluminado, sillas, hojas, lápices, pizarrón, gises, Lebb H. "Psicología de las Relaciones humanas". Porrúa, México. 1990  Villaverde C. "Dinámicas de grupo y educación". Ed.. Ateneo, México, 1997	40 Min
RECESO					15 Min
	1.4 Que los participantes conozcan algunas actitudes particularmente favorables a las Relaciones Humanas. 1.5 Identificar las principales barreras y obstáculos de las Relaciones Humanas. 1.6 Utilizar la expresión física como punto de análisis del sentimiento y confianza 1.7 animar al grupo	"Abrazo Unidimensional"   "Papa caliente"	Los participantes se entrelazan con los brazos en forma de nudo y un participante tratará de deshacer el nudo.  Se pasarán una papa entre ellos y el coordinador dirá alto y la persona que tenga la papa continuará el juego	"Acevedo I Aprender jugando". Ed.. Limusa. 1991	40 Min  30 Min  20 Min



### TEMA III. GRUPO.

**OBJETIVOS GENERALES:** Que los participantes comprendan el concepto de grupo y la importancia que tiene en la Institución.

CONTENIDO TEMA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TEORÍA	PROCEDIMIENTOS	MATERIALES	TIEMPO
	3.7 Mencionar algunos elementos para comprender por qué fallan más comúnmente los grupos de trabajo y como afectan a la Institución. 3.8 Estimular las actividades que favorezcan a la integración.			BIBLIOTECA	30 Min



## TEMA IV.COMUNICACION.

**OBJETIVOS GENERALES:** Que los participantes comprendan la importancia que tiene la comunicación en el ámbito laboral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TECNICAS	MATERIALES	BIBLIOGRAFIA	TIEMPO
<p>en uno y doble sentido</p> <p>4.7 que conozcan las principales implicaciones de la comunidad grupal.</p> <p>4.8 Que en particular analicen como el simple saber escuchar a las personas libera en ellas sus mejores potencialidades</p> <p>1) Oír-Escuchar 2) Ver- Observar</p> <p>4.9) Que los participantes decidan aportar a sus grupos y equipos actividades favorables y constructivas.</p> <p>4.10 que comprendan la importancia que tiene el estar bien comunicado y bien relacionado en su grupo laboral.</p>	<p>Lluvia de ideas</p>	<p>Describirá el dibujo B, a los participantes y al final se compara los dibujos ( Ver anexo dibujos A y B ).</p> <p>Cada participante expondrá su opinión.</p>		<p>60 Min</p>
<p>4.11 Promover el conocimiento de una manera cordial-relajante ( aprender a escuchar)</p>	<p>La búsqueda</p>		<p>Acevedo. "Aprender jugando". Limusa, México, 1991</p>	<p>40 Min</p>



## TEMA V. MOTIVACION.

**OBJETIVOS GENERALES:** Que los participantes conozcan los conceptos más elementales de la motivación.

CONTENIDO	OBJETIVOS	TECNICAS	EXPERIMENTOS	MATERIALES	TIEMPO
				HEURÍSTICA	
MOTIVACION	<p>5.1 Que los participantes conozcan el concepto de motivo.</p> <p>5.2 Que los participantes conozcan el concepto de motivación.</p> <p>5.3 que conozcan el concepto de necesidad.</p> <p>5.4 que los participantes conozcan la pirámide de necesidades de Maslow.</p> <p>a) Necesidades Primarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fisiológicas.</li> <li>- De seguridad.</li> <li>- Sociales</li> </ul> <p>b) Necesidades Secundarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Psicológicas.</li> <li>- Autorrealización.</li> </ul> <p>5.5 Permite analizar los motivos personales en acción.</p>	Pequeño grupo de discusión	Exposición del tema libre e informalmente conducido por un coordinador.	Salón amplio e iluminado, sillas, hojas, lápices, pizarrón, gises, cronómetro. Chiavenato."Administración de los Recursos Humanos". McGraw Hill. 1988 Villaverde C. "Dinámicas de grupo y educación". Ed.. Ateneo, México, 1997	60 Min
		Intención y Querer		Tarjetas de 6X12. Acevedo. "Aprender jugando". Limusa, México, 1991	40 Min
RECESO					15 Min
	<p>5.6 Permitir el análisis de la seguridad como motivo existencial.</p> <p>5.7 Que los participantes conozcan la importancia que tiene la motivación en su relación laboral</p>	La seguridad		Hojas y lápices	40 Min
		Debate dirigido	Un grupo reducido trata un tema con la ayuda y el estímulo de un coordinador		60 min

## TEMA V. MOTIVACION.

**OBJETIVOS GENERALES:** Que los participantes conozcan los conceptos más elementales de la motivación.

CONTENIDO	OBJETIVOS	MATERIALES	MÉTODOS	TIEMPO
	<p>5.8 que conozcan la importancia de la motivación con la productividad</p> <p>5.9 que los participantes expliquen la importancia que tiene la motivación en su ámbito laboral y familiar.</p> <p>5.10 Lograr el análisis personal através de la sensibilización.</p>	<p>Lluvia de ideas</p> <p>Árbol de la vida</p>	<p>Cada participante expondrá sus comentarios</p>	<p>20 min</p> <p>40 Min</p>
	<p>6.6 dar una clausura emotiva</p>	<p>al fin los Reyes Magos</p>		<p>30 Min</p> <p>hojas y lápices. Acevedo. "Aprender jugando". Limusa, México, 1991</p>

## **A N A L I S I S**

En la elaboración de una propuesta de un programa de motivación e integración institucional para el sector público, y en específico para la planta de lavado norte del IMSS, se hace necesario conocer de manera general los elementos que constituyen una organización, la cual se puede entender como una unidad social rigurosamente coordinada y compuesta por dos o más personas con capacidad para comunicarse y estar dispuestas a contribuir con acciones a fin de cumplir con un propósito común.

Siendo así que toda organización no es la suma de elementos sino interrelación de sujetos que bajo políticas desempeñan sus actividades con el fin de lograr un desarrollo organizacional, el cual busca generar el cambio de manera que los elementos de la organización se adaptan a las nuevas exigencias. Dichos cambios van desde la adquisición de nueva tecnología, políticas de trabajo, normas y valores sociales, así como los niveles de integración y comunicación y el desempeño laboral que contribuirán al aumento o disminución de la productividad.

Por tal motivo, se hace necesario establecer programas de capacitación tendientes no sólo a adquirir habilidades motoras o conocimientos teóricos-metodológicos para el desarrollo de una actividad, sino también es de suma importancia proponerle al trabajador elementos que le permitan interactuar con todos los niveles de jerarquía e igualdad dentro de su unidad de trabajo. Para lograr lo anterior es necesario que el diseñador de planes y programas de capacitación conozca de manera general las diversas etapas por las que atraviesa la formación de grupos considerando para ello su tamaño, composición, relaciones, normas, valores, niveles de liderazgo y ambiente en el que se desarrollan y que inciden en la cohesión del mismo.

Por otra parte, todo programa debe considerar por sí mismo, sus niveles de afectación al clima o cultura organizacional, ya que este refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gentes que la organización atrae, las formas de comunicación y el ejercicio de autoridad.

Considerando lo anterior, se debe entender que un programa de capacitación es un medio que permite unir a las actividades y sus esfuerzos, a fin de lograr metas y objetivos establecidos, además de desarrollar la coordinación que permita a la organización alimentar sus niveles de productividad. Las empresas del sector público sólo buscan cubrir un requisito administrativo, por lo que los planteamientos anteriormente señalados, no son considerados al momento de establecer planes y programas de capacitación. Sin buscar que tipo de enseñanza impartida sea significativa y útil para el trabajador y con ello mejorar la eficiencia en el trabajo, lo cual no es posible debido a la falta de instructores capacitados en el área de las Relaciones Humanas.

Ya que no se trata de proporcionar al trabajador los conocimientos necesarios y requeridos por el puesto a desempeñar, sino una actividad planeada y basada en las necesidades reales tanto en la empresa como de sus empleados, de tal manera que logren los siguientes objetivos:

- Desarrollar la cohesión de la organización en todos sus niveles.
- Incrementar la satisfacción laboral.
- Fortalecer la motivación.
- Mejorar los niveles de comunicación.
- Desarrollar la versatilidad y el empleo de los Recursos Humanos.

De tal forma que lo anterior permita el desarrollo de la personalidad, (carácter, hábitos, educación, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos). Además, es importante hacer una detección de necesidades que contemple el desempeño y puesto del trabajador así como las necesidades actuales y futuras de conformidad con los objetivos de la organización y éstos deben estar orientados a los índices de eficacia y eficiencia del trabajador y al análisis de puestos tomando los siguientes elementos: Inventario de recursos humanos y moral del trabajo en la organización, pudiendo emplear el método de observación natural y controlada (cuestionarios y entrevistas). Es de suma importancia dejar bien establecido lo anterior para poder seleccionar una técnica adecuada de capacitación que nos permita lograr nuevos comportamientos de la motivación así como habilidades que se puedan desarrollar para su mejoramiento, dichas técnicas se pueden clasificar por el grado de educación, según la actividad realizada por el sujeto y/o información de conocimientos. Las técnicas pueden ser auxiliadas por medio de audiovisuales y ayudas didácticas. Lo importante de esto es que sirven como programas de apoyo que retroalimentan y mejoran las relaciones interpersonales, de trabajo, así el trabajador comprende la importancia que tiene la motivación, pues ésta le permite comprender el por qué de las acciones del hombre mediante el conocimiento de procesos internos como son los motivos (todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinado modo) y las necesidades (metas que integran la motivación y que son la fuerza motivadora que comprende tres elementos básicos: dirección, intensidad y duración), dichos elementos varían de acuerdo a los deseos individuales.

Existen otras dos fuentes de necesidades humanas que son las primarias (fisiológicas y de seguridad) y secundarias (sociales, psicológicas y de autorrealización).

Al identificar las necesidades comunes al hombre, se puede buscar intentar la satisfacción, logrando así una armonía, estabilidad y motivaciones necesarias para alcanzar el bienestar personal. Una vez conocida la importancia de la motivación en el ámbito laboral es necesario que el trabajador conozca el concepto de grupo, entendiéndose éste, como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes. Asimismo es necesario que comprenda los diferentes tipos de grupos que hay para saber con cuál grupo se siente más identificado y estos grupos por su clasificación serían grupos primarios, secundarios, abiertos, cerrados, propios, etc. Todos estos grupos pasan por las siguientes etapas, fusión, el juramento, la fraternidad y la institucionalización y todo esto se da en un proceso de comunicación (emisor, transmisor, canal receptor y destino), en el cual existen barreras como lo son las semánticas, psicológicas, fisiológicas y administrativas.

Pero como en todo proceso grupal siempre existe alguien que tiene una mejor posición (liderazgo) y debe haber cierta estructura en el grupo para que puede alcanzar ciertas dimensión y membresía, ya que un trabajador puede pertenecer simultáneamente a varios grupos y esas membresías pueden ser más o menos compatibles entre sí. Asimismo, también es fundamental

que un grupo tenga cohesión y que cada individuo ocupe un puesto y funciones en el grupo (rol), para poder tener posición (status), lo que implicaría tener poder y prestigio.

Otro punto a considerar en esta propuesta de trabajo, es el referido a las dinámicas y técnicas de grupo, ya que las primeras son la fuerza que actúan en cada grupo a lo largo de su existencia y que lo hace comportarse en la forma como se comporta teniendo como objetivo una asociación indefinible, conciencia de un grupo, así como un sentido de participación en los mismos propósitos. Los miembros tienen las mismas metas, dependencia recíproca y habilidades para actuar en forma unitaria y la segunda son maneras o procedimientos empleados en situaciones de grupo para lograr la acción del mismo.

Hay varias técnicas de instrucción como por ejemplo foro, cuchicheo, Phillips 66, etc., pero lo importante es cómo elegir una técnica que sea adecuada a las necesidades que se requieran y por ello es necesario considerar los objetivos a perseguir, la madurez y entrenamiento en el grupo, así como el tamaño, ambiente físico, las características del medio externo, las características de los miembros y la capacitación del conductor, ya que esto depende que una técnica sea eficaz o no.

## CONCLUSIONES.

Después de haber laborado esta propuesta de trabajo llegue a las siguientes conclusiones:

- La capacitación es un aspecto fundamental para el desarrollo y superación del trabajador.
- Los trabajadores deben saber que la capacitación es un derecho y que es obligatorio que se les brinde. (artículo 132, fracción XV de la Ley Federal del Trabajo)
- La capacitación debe estar basada en las necesidades reales, de tal forma que las actividades programadas promuevan la satisfacción de estas.
- Es necesario promover la importancia de la capacitación (basada en Dinámicas grupales) entre los trabajadores para que a su vez éstos la exijan, pues esta les dará la pauta para detectar los problemas que hay en la empresa y trabajar sobre ellos y a la vez los hagan sentir como parte fundamental de una Institución.
- Quizá existan muchos trabajos sobre motivación y según Vroom hay que tomar en cuenta una estrategia en que se hayan identificado los motivos del trabajador, cualquier incentivo que atraiga su atención y su esfuerzo debe prometer las suficientes recompensas futuras y ser razonablemente fácil de obtenerlos, pero tomando en cuenta esto y como no se puede capacitar en lo que es motivación, el programa propuesto pretende a través de las dinámicas grupales detectar qué factores influyen para que el trabajador no se sienta motivado a desempeñar su trabajo y en estas mismas dinámicas establezca que sugeriría él para poder llevarlo a cabo.
- Creemos que esto sucederá así con esta propuesta de trabajo, pues los trabajadores cuando se les aplicó un programa similar, respondieron a todas esas expectativas y decían que a través de este tipo de cursos ellos podían expresar más libremente sus ideas acerca del por qué no estaban motivados para laborar y estos cursos los motivan para que realicen su trabajo con más entusiasmo y se sentían personas tomadas en cuenta ya que en ese espacio había alguien que les hacía saber lo valioso que era su trabajo.
- Por tal motivo, es necesario que a los trabajadores se les de una adecuada capacitación, pero para lograr esto es necesario que conozcan al menos los términos más importantes que se utilizan en la capacitación y que los comprendan.
- Dentro de los términos que deben conocer y comprender está el concepto de grupo, los diferentes tipos que hay y la importancia que tiene formar parte de él y, sobre todo, sentirse identificado como parte del grupo.
- Otro concepto que deben de conocer y entender, es el de motivación, ya que este concepto permite comprender el por qué de las acciones del hombre mediante el conocimiento de procesos internos como son: los motivos (todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinado modo) y las necesidades (metas conocidas que mueven al individuo a buscar su satisfacción)

- También es importante que conozcan el papel que juega la comunicación y las Relaciones humanas, pues éstas son las bases en este proceso.

Una vez conociendo estos conceptos los trabajadores sabrán que es recomendable mantener siempre óptimos los niveles de comunicación, motivación y estimulación del trabajador, así mismo sentirán que forman parte de un grupo, en este caso sería de una Institución.

- Pero la capacitación no puede venir por sí sola, son las autoridades quienes deben de apoyar en la implementación de ella, así como participar en ella y contratar el personal especializado (psicólogos) para la elaboración de los cursos

- Hay que mencionar que sí se tiene el apoyo para la realización de los mismos, pero no los recursos necesarios para la implementación de estos, pero esto no debe ser un impedimento para no buscar alternativas. Hay tantas alternativas, como por ejemplo recurrir a las Dinámicas de grupos y sus técnicas grupales, cómo se hizo en esta propuesta de trabajo, ya que estas además de ser baratas, nos ayudan a manejar temas con mayor facilidad, puesto que crean conciencia en un grupo, un sentido de participación, dependencia recíproca en la satisfacción de necesidades, los miembros se comunican unos con otros, tienen asperezas y se puede actuar en forma unitaria.

- Hay que manifestar también que es importante que en algunos cursos se deben de mezclar todos los niveles (Directivos, supervisores y operativos) a los cursos para mejorar las relaciones humanas y a la vez ayudar a la producción de las mismas.

- Una vez implementado el curso de capacitación (Propuesta de trabajo para un programa de Motivación e Integración), se incrementarán, las relaciones personales, la satisfacción laboral, la producción y a la vez la competitividad con otras empresas

- Como último punto es necesario estimular la conciencia a todos los niveles, de la importancia de realizar un buen trabajo, debido a los constantes cambios a nivel mundial. La relación obrero-empresa, requiere de un fuerte impulso en nuestro país y sobre todo tener un sentido de unión ahora que esta en vigor el Tratado de Libre Comercio, lo que origina la necesidad de tener personal con mayores capacidades para que las pequeñas y medianas empresas logren su consolidación. Por lo anterior es de vital importancia para nuestro país un fuerte y constante apoyo a la capacitación del personal

## **RECOMENDACIONES.**

- Estimular a los directivos para que apoyen y proporcionen las condiciones necesarias para la impartición de cursos.
- Es necesario que los cursos de capacitación sean realizados apoyados entre otros profesionistas por los psicólogos.
- Estimular a todos los niveles para que participen en los cursos de capacitación.
- Será conveniente que los prestadores de servicio social del área de psicología que realicen su servicio social en las Plantas de Lavado lleven a cabo este programa como seguimiento y ayuda a los trabajadores, ya que esto representa una oportunidad de hacer investigación en el área laboral de los trabajadores mexicanos y detectar el por que no se sienten motivados para realizar su trabajo .
- Es importante también que los prestadores de servicio social de psicología se preparen en el área de capacitación para que sean ellos precisamente quienes impartan los cursos de capacitación y no otros profesionales (contadores, administradores, pedagogos, trabajadores sociales) ya que estos tienen otro enfoque diferente al psicólogo, olvidando a veces el aspecto humanístico.
- En la actualidad, existe un buen nivel de preparación de psicólogos mexicanos que les permite impartir estos cursos, sin embargo, respecto a la contratación de los servicios profesionales de este personal calificado es muy limitado por las grandes empresas que tienen recursos financieros para utilizar los servicios de extranjeros, lo que conlleva a dos problemas básicos: uno, que no conocen la idiosincrasia (mentalidad) y necesidades del trabajador mexicano y, segundo, que es un servicio cuyo costo es más elevado, y en lo que respecta a las empresas de mediana y pequeña magnitud, en la mayoría de los casos no le dan importancia a los programas motivacionales que imparten los psicólogos, además de que consideran que los pagos que se les ofrecen en contraprestación de sus servicios es un gasto innecesario.

Por lo anterior, es conveniente dar mayor reconocimiento profesional a los psicólogos nacionales, así como establecer una cultura empresarial e institucional de considerar que los programas motivacionales impartidos y realizados por el psicólogo llevan consigo la satisfacción laboral y en consecuencia mayor productividad.



## BIBLIOGRAFIA

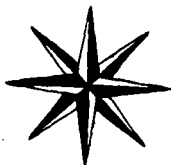
- ARIAS** Galicia, Fernando (1980) Administración de los recursos humanos. Trillas, México.
- ANZIEU**, D. M y J (1971) La dinámica de los grupos pequeños. Kapeluz, Buenos Aires.
- ACEVEDO** I, A (1991) Aprender Jugando (tomo I y II). Limusa México.
- BANY** / Jhonson (1977) Dinámica de grupo en la educación. Aguilar, México.
- BALES** (1950) Interacción proceso y análisis. Reading Mass, Addison-Wesley
- BEAL** y Otros (1971) Conducción y acción en las dinámicas de grupo. Buenos Aires
- BENEJAM** y Cols (1980) Historia del I.M.S.S. IMSS, México
- BLOOM** Benjamin (1990) Taxonomía de los objetivos de la educación. Ateneo, Argentina.
- BONNER** Hubert (1989) Dinámicas de grupo y sus principales aplicaciones. The Roln Press company. U.S.A.
- CARTEWRIGHT** D y Zander (1979) Dinámicas de grupo. Trillas México
- CHIAVENATO** I (1988) Administración de los Recursos Humanos. Mcgraw Hill, México.
- COHEN** y Cohen (1973) El grupo operativo. Textos contemporaneos, México.
- DAVIES** Ivor (1976) Organización y entrenamiento. Mcgraw Hill, Sn Pablo.
- DAVIES** keith (1972) Relaciones Humanas. Mcgraw Hill, San Pablo.
- DUGLAS** M.Mcgregor (1957) The Human side of enterprise. Magenement Review Volumen 46 número II.
- DUNNETE** y Campel (1991) Psicología Industrial. Trillas, México.
- FILLOUX**, J.C (1962) Los pequeños grupos. Universidad del Litoral, México.
- FLEISHMAN** (1979) Estudios de psicología industrial y del personal. Trillas, México.
- FLIPPO** E. j (1970) Principios de administración. Atlas, Sn Pablo.
- FREMONT** E.K (1974) Objetivos organizacional e individual. Prentice Hall, México.

- FREMONT E** Y Rosenzweg (1970) Organización y manejo en sistemas de aprovechamiento. Mcgraw Hill, San Pablo.
- FREEDMAN** (1980) Interest values preference for counselinf. Jhon Wiley and sons, Nueva York.
- FREEDMAN** (1977) Administration Science. Macgraw Hill, E.U.
- GIBB** Jack (1978) Manual de las dinámicas de grupo. Humanitas, Buenos Aires.
- GRADOS E** (1980) Inducción, reclutamiento y selección de personal. Manual Moderno, México.
- GORE W, J** (1964) Administración, desición y formación. Limusa Wiley, México.
- GUZMAN** Valdivia I (1982) Problemas en la administración. Limusa Wiley, México.
- HARRIS O, J** (1980) Administración de los recursos humanos. Limusa, México.
- HUSE F, B** (1963) El grupo humano. Eudeba, Buenos Aires.
- KATZ D Y Kahn** (1976) El comportamiento humano en la organización. Fondo educativo Interamericano, México.
- LAWLER** Eward,Porter (1964) The factors of fall versus flat Organization Structures on managerial job satisfaccion, personel.Psychology, volumen 17
- LEBB** Haro (1990) Psicología de las relaciones humanas. Porrúa, México.
- MAISONNUEVE J** (1978) Dinámicas de los grupos. Nueva Visión, Buenos Aires.
- McCLELLAND** (1961) La sociedad activa. Prinecton, N.J Van Nostrand.
- MASLOW A** (1943) Teoría de la motivación humana. Harper and Row, New York.
- NAPIER R** y Genshenfeld (1993) Grupos, teoría y experiencia. Trillas, México.
- OLMESTED M** (1963) El pequeño grupo. Paidos, Buenos Aires.
- PRIETO C.D** (1983) Discurso autoritario y comunicación alternativa. Edicol, México.
- REYES** Ponce, Agustín (1981) Administración de empresas (Teoría y práctica). Limusa, México.
- ROBBINS** (1984) Comportamiento organizacional. Trillas, México
- SCOTT** y Michel (1976) Teoría organizacional. Trillas, México.
- SHEIN E. H** (1980) Psicología de la organización. Prentice Hall, México.

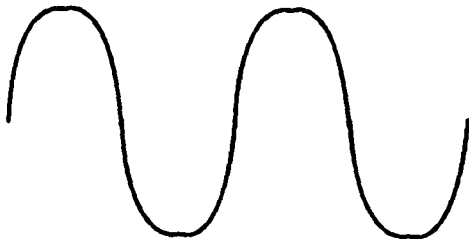
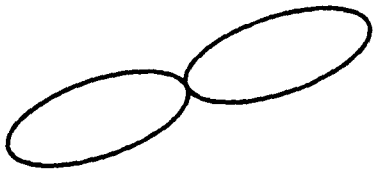
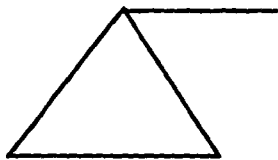
- SIKULA F** (1990) Administración de los recursos humanos en empresas. Limusa, México
- SILICEO Alfonso** (1990) Capacitación y desarrollo del personal. Limusa, México.
- SHERIF** (1975) Psicología Social. Harla, México.
- SPRUTT W, J** (1970) Grupos humanos. Paidós, Buenos Aires.
- THELEN H** (1964) Dinámicas de los grupos en acción. Escueña, Buenos Aires.
- TIFFIN J y McCormick** (1975) Psicología Industrial. Edusa, Sn Pablo.
- TROW W y otros** (1966) Psicología de la conducta de grupo. Paidós, Argentina.
- TAYSON y York** (1989) Administración de personal. Trillas, México.
- VILLAVERDE Cirigliano** (1987) Dinámicas de los grupos y educación. El Ateneo, México.
- VROOM** (1964) El mundo y la motivación. Limusa Wiley, México.
- WRIGHT R, Ch** (1981) Naturaleza y función de la comunicación. CCH UNAM, México.
- YODER Dale** (1969) Administración de personal. Trillas, México.
- ZIMBARDO P, G** (1984) Psicología y vida. Trillas, México.

# ANEXO

# DISTRITO FEDERAL



**DIBUJO A**



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

**DIBUJO B**

