

UNIVERSIDAD DE OVIEDO
Centro de Cooperación y Desarrollo Territorial (CeCodet)

*Dinámica de grupos: técnicas de motivación y
dinamización*

Ponente

José Ignacio Villameriel Fernández
Consultora de Norte Social

Norte Social, S.L.®
Avda.J.García Bernardo, 998
33203 - GIJON

Tfn/Fax: 985.130.760

Octubre, 2003

1. CONCEPTO DE GRUPO Y CLASES DE GRUPOS

*Conjunto de individuos en el cual
la existencia de todos
es necesaria para la satisfacción
de las necesidades de cada uno.*

Catell (1980)

El grupo es una unidad formada por individuos que mantienen entre sí relaciones sociables que se rigen por unas normas compartidas por todos y que regulan la conducta de cada uno.

Para que exista un grupo tiene que haber:

- **cierto grado de *interacción* entre sus miembros**
- ***identidad* de actitudes, normas y valores**
- **un *objetivo común***

**EL GRUPO SE MANTIENE COMO TAL
MIENTRAS HAYA UN OBJETIVO COMÚN**

CLASIFICACION DE ZANDER Y CARTWRIGHT

A. GRUPOS DE FORMACIÓN DELIBERADA,

para lograr algún propósito que no es posible de otra manera:

- Grupos de Trabajo
- Grupos de Acción Social
- Grupos de evaluación
- Grupos legislativos
- Grupos de consumidores y usuarios

B. GRUPOS DE FORMACIÓN EXTERNA,

para lograr un objetivo común de quienes se hacen miembros:

- Grupos de jóvenes
- Grupos de ancianos
- Grupos marginales
- Grupos raciales

C. GRUPOS DE FORMACIÓN ESPONTÁNEA,

Son informales, no se establecen deliberadamente para lograr un objetivo, se basan en elecciones interpersonales voluntarias y en procesos de consentimiento mutuo que determinan su composición.

CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS EFICIENTES

- ✓ los miembros se comprenden y se aceptan mutuamente
- ✓ la comunicación es abierta
- ✓ los miembros se sienten responsables
- ✓ los miembros cooperan
- ✓ existen unos procesos establecidos
- ✓ los miembros se enfrentan con sus problemas
- ✓ los miembros resuelven sus conflictos

EN EL DESARROLLO DE UN GRUPO LOS INDIVIDUOS

- ✓ aprenden modos más efectivos para trabajar juntos
- ✓ desarrollan la confianza mutua
- ✓ se abren a nuevas experiencias
- ✓ mejoran su comunicación
- ✓ se sienten libres para participar activamente

2. LOS ROLES SEGÚN MEREDITH BELBIN

1-DIRECTOR

Estable; Autoritario; Extrovertido

Coordina al grupo; Clarifica objetivos; No interviene en las discusiones

2-CREATIVO

Muy inteligente; Autoritario; Extrovertido

Desbloquea al grupo; Proporciona ideas originales

3-INVESTIGADOR/INFORMADOR

Estable; Dominante; Extrovertido

Busca información dentro del grupo y fuera del grupo

4-MOTOR

Inquieto-nervioso; Dominante; Extrovertido

Da energía al grupo, para lo que hay que hacer y para lo que no

5-ORGANIZADOR DE GRUPO

Muy observador; Estable; Introverso

Pragmático, práctico, estratega y organizador

6-EVALUADOR

Muy inteligente; Estable; Introverso

Asimila, evalúa; tiene elevada capacidad para analizar mucha información

7-TRABAJADOR DE EQUIPO

Poco autoritario; Estable; Extrovertido

Cohesiona; percibe a los compañeros y el estado de ánimo del grupo

8-RESOLUTIVO

Poco autoritario; Inquieto-nervioso; Introverso

Se asegura del cumplimiento de los plazos, de lo que se ha hecho hasta el momento y de lo que queda pendiente

3. PROCESO Y MADURACIÓN DEL GRUPO

**EL GRUPO ES ADULTO CUANDO SE CONVIERTE
EN UNA UNIDAD EFECTIVA DE TRABAJO**

ETAPAS POR LAS QUE PASA UN GRUPO

1. DE NACIMIENTO O INDIVIDUALISTA

- ✓ búsqueda de orientación e información
- ✓ conducta centralizada individualmente
- ✓ intento de descubrir conductas aceptadas por el grupo
- ✓ participación vacilante, buscando apoyo
- ✓ establecimiento de normas por las que se regirá el grupo
- ✓ el sujeto no sabe qué lugar ocupa en el grupo

2. DE CRECIMIENTO E IDENTIFICACIÓN DEL GRUPO

- ✓ toma progresiva de conciencia
- ✓ se deja de centrar la conducta en uno mismo
- ✓ mayor apertura hacia el exterior
- ✓ tendencia a formar subgrupos (división interna)

3. DE MADURACIÓN Y COHESIÓN DEL GRUPO

- ✓ conciencia del “nosotros”; se destierra el “yo”
- ✓ colaboración entre los miembros
- ✓ sentimiento crítico, claro y abierto
- ✓ aumento de la eficacia y del rendimiento

ETAPAS DEL DESARROLLO GRUPAL

I. ETAPA DE ORIENTACIÓN

- ✓ explicar bien el desarrollo de las reuniones o sesiones
- ✓ favorecer el mutuo conocimiento de los miembros del grupo

II. ETAPA DE ESTABLECIMIENTO DE NORMAS

1. Responsabilidad grupal.
2. Responder a los demás.
3. Cooperación.
4. Toma de decisiones mediante acuerdo.
5. Enfrentarse con los propios problemas.

III. ETAPA DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Los miembros de los grupos alcanzan la mutua comprensión de sus sentimientos y modos de actuar, y descubren formas constructivas en la solución de sus propios conflictos.

IV. ETAPA DE EFICIENCIA

Profundo sentido de *identidad grupal*. El grupo desarrolla su creatividad y su eficiencia, y se satisfacen las necesidades afectivas de sus miembros.

V. ETAPA FINAL

La vida de todo grupo está limitada en el tiempo.

4. TIPOLOGÍAS Y TRATO RECOMENDABLE

*** TÍMIDO***

CARACTERÍSTICAS:

- se intranquiliza, baja su mirada, se ruboriza
- teme cometer errores
- le falta confianza en sí mismo
- minusvalora sus aportaciones
- no se atreve a participar

CÓMO TRATARLO:

- crear un clima de confianza; reforzarle positivamente
- invitarle a aportar sus ideas: escucha muy bien
- hacerle preguntas lógicas y sencillas

EVITAR:

- hacerle muchas preguntas
- ridiculizar su comportamiento
- mostrarse impacientes o incómodos ante su timidez



*** MUDO***

CARACTERÍSTICAS:

- rostro sin expresión
- puede que se sobrevalore y desprecie al grupo
- o que el tema no le interese; no pregunta
- o no sepa realmente qué hacer o qué decir
- casi siempre se mantiene distante

CÓMO TRATARLO:

- invitarle a participar con preguntas cortas, directas
- darle ciertas responsabilidades, encargarle tareas
- ser amables

EVITAR:

- hacerle de menos, ignorarle
- cortar su conversación
- mostrarse irritados o incómodos por su silencio



*** DISTRAÍDO***

CARACTERÍSTICAS:

- se distrae constantemente
- su expresión es de ausencia
- no escucha
- distrae a los que están a su lado
- participa fuera de tiempo

CÓMO TRATARLO:

- concentrar su atención sobre asuntos concretos
- despertar su interés llamándole siempre por su nombre
- enfrentar su opinión a los demás para que se implique

EVITAR:

- perderle de vista (hay que controlarle con la mirada)
- descentrarle, aburrirle
- ponerle en ridículo



*** PREGUNTÓN***

CARACTERÍSTICAS:

- hace preguntas engañosas
- le gusta interrogar constantemente
- trata de imponer su punto de vista
- no le interesa saber lo que se opina de él

CÓMO TRATARLO:

- tratar sus preguntas en grupo para que todos participen
- despertar su interés llamándole siempre por su nombre
- aplazar las respuestas para otro momento

EVITAR:

- caer en las trampas que tiende
- dedicarse a él y olvidar al resto del grupo
- salirse del tema, quedando a merced de lo que quiere



*** EMBROLLÓN***

CARACTERÍSTICAS:

- habla más de lo necesario
- opina sobre temas sin interés para el grupo
- interrumpe la conversación para contar anécdotas
- se adorna con detalles personales, innecesarios

CÓMO TRATARLO:

- cortar sus exposiciones resumiendo lo que dice
- interesar al grupo sobre algún aspecto comentado
- hacerle preguntas que le obliguen a reflexionar

EVITAR:

- distraerse
- seguirle la corriente o reírle las gracias
- que monopolice la atención del grupo



*** OBSTINADO (DISCUTIDOR)***

CARACTERÍSTICAS:

- busca la discusión; le gusta discutir
- quiere tener razón por encima de todo
- pretende imponer siempre su criterio
- los que no opinan como él son sus enemigos

CÓMO TRATARLO:

- escucharle comprensivamente
- hacerle ver en privado su comportamiento negativo
- contrastar sus opiniones con las del grupo

EVITAR:

- perder la calma, el dominio de la situación
- discutir; aunque ello no supone darle la razón
- entrar en su juego provocativo



*** SABIHONDO (IMPORTANTE) ***

CARACTERÍSTICAS:

- trata de impresionar con citas y comentarios amplios
- pone en duda los conocimientos de los demás
- para todos los temas parece tener una solución
- siempre le ha sucedido algo igual a lo que se plantea

CÓMO TRATARLO:

- escuchar atentamente; puede estar bien informado
- aprovechar lo positivo de sus intervenciones
- dar importancia a sus ideas
- plantearle preguntas y problemas difíciles

EVITAR:

- mostrarse desconcertados
- dejarle acaparar el tiempo disponible para los demás
- dejarse impresionar por sus conocimientos



*** PASOTA***

CARACTERÍSTICAS:

- aparentemente no muestra interés
- no suele participar en actividades
- tiende a contestar “no sé”, encogiéndose de hombros
- parece estar deprimido, alejado de la realidad

CÓMO TRATARLO:

- hacerle participar en actividades
- asignarle tareas simples, sencillas de realizar
- dar importancia a su colaboración; contar con él
- reforzarle ante los demás miembros del grupo

EVITAR:

- mostrar desinterés por lo que le ocurre
- impaciencia por lo que hace mal
- atender a otros más que a él públicamente



*** CHISTOSO***

CARACTERÍSTICAS:

- es fanfarrón en ocasiones
- pretende atraer la atención sobre sí
- sus chistes carecen a veces de sentido del humor
- puede tener un grupo que le sigue

CÓMO TRATARLO:

- hacerle notar que rompe la dinámica del grupo
- hacerle colaborar en tareas no destacadas
- reforzar el comportamiento de los demás miembros

EVITAR:

- reírle las gracias o seguirle el juego
- asignarle responsabilidades que le refuercen
- su influencia en los más débiles del grupo



*** AGRESIVO***

CARACTERÍSTICAS:

- influye en el grupo a través del miedo
- es manipulador, aprovechado
- utiliza el humor para herir a los demás
- tiene un comportamiento cínico

CÓMO TRATARLO:

- hacerle frente
- contestarle con firmeza, sin perder la calma
- demostrarle quién es el que tiene la responsabilidad

EVITAR:

- dejarnos intimidar
- perder el control del grupo
- que cohiba o presione a los más débiles del grupo

5. LA FUNCIÓN DIRECTIVA

*CONCEPCIÓN TRADICIONAL: el papel de un Directivo debe ser esencialmente **controlar** a las personas a sus órdenes.*

CONCEPCIÓN ESENCIAL: un Directivo debe aportar a su función algo que no estaba incluido en ella anteriormente.

*El Directivo debe saber “vender” su contribución a los demás, **comunicar sus ideas, sus proyectos.***

Debe, imperativamente, informar a sus colaboradores, ya que si no lo hace, éstos ignoran cuál es la contribución de su jefe y se equivocan sobre sus actitudes.

Un Directivo debe comprender que una dirección sólo es percibida como útil por el subordinado en la medida en que, sin ella, él no habría podido ir allí donde precisamente quiere ir.

Dirigir no es controlar, es ayudar a los otros a hacer más; es aportar nuevas ideas, nuevos métodos, nuevos medios”.

(Peter Drucker)

6. LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN

Modelos *autocrático, democrático y laxista* de *Lewin, Lippit y White* (1949).

ESTILO AUTOCRÁTICO

RASGOS CARACTERÍSTICOS DEL LÍDER

- Autoritario, concentra el poder
- No estimula la iniciativa; sólo él piensa
- Impone su autoridad en el grupo

RELACIONES PERSONALES

- Falta de identidad grupal; tensión crítica
- Sumisión interna; hostilidad externa

ACCIONES EN GRUPO

- Alta eficacia con estricto control del grupo
- Anarquía cuando se ausenta el líder
- Agresividad entre los miembros del grupo

RASGO TÍPICO DEL GRUPO

- Descontento, desgana, conformismo

ESTILO DEMOCRATICO (PARTICIPATIVO)

RASGOS CARACTERÍSTICOS DEL LÍDER

- El jefe se integra y complementa con su grupo
- Coordina la participación. Hay cooperación
- La responsabilidad es compartida

RELACIONES PERSONALES

- Compañerismo, amistad, identidad grupal
- Respeto mutuo; se acepta el liderazgo

ACCIONES EN GRUPO

- Elevada participación; comunicación alta
- Alta eficacia sin necesidad de control estricto
- Se deja de lado el individualismo

RASGO TÍPICO DEL GRUPO

- Comunicación sincera, respeto y aprecio

ESTILO LAXISTA (LAISSEZ-FAIRE)

RASGOS CARACTERÍSTICOS DEL LÍDER

- Es inseguro, está desligado del grupo, se inhibe
- Ni coordina, ni anima la participación
- Tiene miedo de dirigir y de organizar

RELACIONES PERSONALES

- Anarquía, irregularidad en el compromiso
- Indecisión; falta de continuidad

ACCIONES EN GRUPO

- Desorientación; ejecución individual de tareas
- Falta total de control; resultados deficientes
- Se originan conflictos entre sus miembros

RASGO TÍPICO DEL GRUPO

- Inmadurez, pasividad, apatía, incomunicación

DOS DIMENSIONES

Para unos es importante potenciar a los demás (*afiliación*), para otros, mantener la propia autoridad (*poder*).

Los investigadores de la *Universidad de Ohio* (años 50) hallaron que los estilos de dirección tendían a variar considerablemente dependiendo hacia cuál de estas dos dimensiones independientes se orientaba la toma de decisiones del mando, destacando:

- **Conducta de tarea** (*poder*)
- **Conducta de relación** (*afiliación*)

Con estas dos dimensiones del comportamiento directivo, *Blake & Mouton* desarrollaron un concepto de liderazgo que se describe con la expresión "*grid*" y que enuncia que existen tres características universales en los grupos:

1. *Objetivos*
2. *Personas*
3. *Jerarquía*

De la actitud del coordinador del grupo depende el uso de la jerarquía de estas características; es decir, **directores de grupo diferentes adoptan actitudes diferentes en cuanto al ejercicio del mando.**

REPRESENTACIÓN DE LA TEORÍA DE BLAKE & MOUTON:

ALTA

C
O
N
D
U
C
T
A

D
E

R
E
L
A
C
I
O
N

Dirección 1.9

La atención cuidadosa a las necesidades de las personas con vistas a unas relaciones satisfactorias origina una atmósfera del grupo y un ritmo de trabajo amistosamente cómodos.

Dirección 9.9

El trabajo lo realizan personas comprometidas. La interdependencia a través de un interés común en el fin del grupo origina relaciones de confianza y respeto.

Dirección 5.5

La adecuada actuación del grupo se hace posible equilibrando la necesidad de lograr que se realice el trabajo con el mantenimiento de la moral de las personas a un nivel satisfactorio.

Dirección 1.1

La realización de un esfuerzo mínimo para conseguir que se efectúe el trabajo necesario es apropiada para mantener la condición de miembro del grupo.

Dirección 9.1

La eficacia de las operaciones es consecuencia de una disposición tal de las condiciones de trabajo que los elementos humanos no interfieren más que en un grado mínimo.

BAJA

CONDUCTA DE TAREA

ALTA

ESTILOS DE DIRECCIÓN SEGUN MCGREGOR:

✓ Teoría X, punto de vista tradicional, *AUTOCRACIA*

✓ Teoría Y, integración con el grupo, *PARTICIPACIÓN*

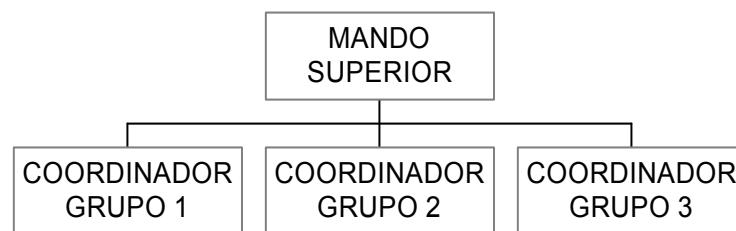
<i>SINTESIS DE LAS TEORIAS "X" e "Y"</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • El ser humano, por naturaleza, posee una repugnancia innata al trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El ser humano, por naturaleza, siempre que se den determinadas condiciones en el ambiente de trabajo en el que se desenvuelve, es capaz de sentir tanta satisfacción con el esfuerzo físico y mental como lo siente con el juego.
<ul style="list-style-type: none"> • El ser humano prefiere ser dirigido con el fin de evitar las responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • El ser humano es capaz de autocontrolarse.
<ul style="list-style-type: none"> • El ser humano tiene muy poca ambición y prefiere la seguridad (especialmente la económica) sobre todas las cosas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El ser humano, bajo condiciones normales no sólo asume, sino que procura que le asignen responsabilidades.
<ul style="list-style-type: none"> • El ser humano es, por naturaleza, íntimamente egoísta, individualista, centrado sobre sí mismo e insensible a las necesidades de la organización en la que trabaja. 	<ul style="list-style-type: none"> • El ser humano posee la facultad de utilizar la imaginación y el ingenio en la búsqueda de soluciones a los problemas de la organización en la que trabaja.

LA TAREA DE DIRECCIÓN SEGUN R.LIKERT:

La dirección del componente humano en los grupos es la tarea más importante del mando, ya que todo lo demás depende de lo bien que se realice esta tarea.

Likert reconoce al grupo como el **elemento estructural más importante para el desarrollo de una comunicación y cooperación efectivas.**

El **coordinador** hace de **PERNO DE UNIÓN** del **grupo** con él mismo y con el nivel o **grupo de dirección** donde está situado como mando.



ESTILOS DE TANNENBAUM Y SCHMIDT:

recogieron en un **continuum** una síntesis de las características de los **estilos de dirección** de **McGregor**, **Likert** y **Blake & Mouton**, desde el estilo de liderazgo muy centrado en el jefe hasta el estilo muy centrado en el subordinado.

Representación de la teoría de **Tannenbaum-Schmidt**:

ÁREA DE AUTORIDAD DEL MANDO						
ÁREA DE AUTORIDAD DEL GRUPO						
El mando toma la decisión y la comunica	El mando toma la decisión y luego la "vende"	El mando presenta sus ideas y responde preguntas	El mando presenta sus ideas y escucha	El mando escucha ideas y toma la decisión	El mando define límites y deja al grupo decidir	El mando se une al grupo en la decisión que toma

En los múltiples estudios realizados sobre los **estilos de dirección autoritarios** y los **estilos de dirección participativos**, se puede señalar que estos últimos, en la realidad, no son lo contrario de los primeros, sino que suelen mostrar tendencia hacia un estilo de dirección **permisiva o laxista**, lo cual obliga al **coordinador** a ejecutar **con competencia y profesionalidad** las funciones directivas que le han sido encomendadas.

7. EL PERFIL DEL DIRECTIVO

Cada época configura un modelo ideal de **MANDO**.

Hasta hace muy poco tiempo, se requería que tuviera un fuerte componente de **aptitudes** innatas.

En la actualidad, las **actitudes** tienen un mayor peso en el diseño del perfil.

Para tener **autoridad** no es preciso que el **coordinador** tenga que ser un líder carismático, sino esforzarse en ser eficiente y esto es cuestión, básicamente, de **actitud**.

Su prestigio se fundamenta en lo que él hace y cómo lo hace y no en qué dice y cómo lo dice.

El ejemplo desciende.

El **coordinador** ejerce su **poder** por delegación. Representa los intereses del Grupo organizativo en el que está integrado el Subgrupo a su cargo.

Por eso hablamos de **autoridad formal**, ejercida mediante las funciones que son propias del nivel de responsabilidad que le ha sido confiado. Por tanto, no conviene olvidar que la **autoridad del coordinador como mando** está limitada al ejercicio de las funciones que le han sido encomendadas por su Grupo o Unidad.

LOS TIPOS PSICOLOGICOS DE CARL JUNG:

En 1923 el médico y psiquiatra suizo **C.Jung** estableció **cuatro** tipos psicológicos básicos en función de la preeminencia de una de estas funciones sobre las demás:

- **Pensar** “*PENSADOR*”
- **Sentir** “*SENSIBLE*”
- **Percibir** “*EJECUTOR*”
- **Intuir** “*INTUITIVO*”

A partir de este análisis **D.McClelland**, profesor de Harvard, evaluó el impacto que cada estilo de comportamiento del **mando** tendría en aspectos clave, como:

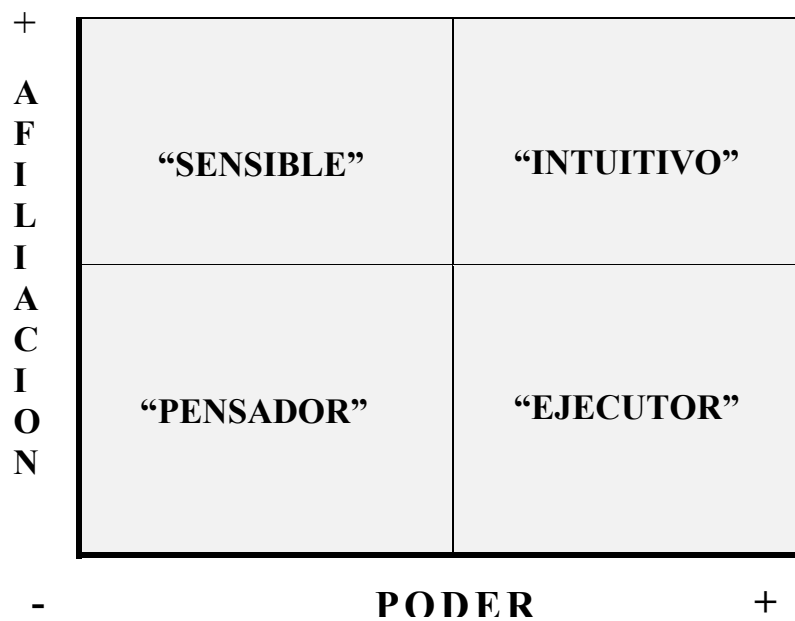
- Proceso de toma de decisiones
- Habilidad para relacionarse con otros
- Capacidad para obtener resultados
- Posibilidad de procesar información

Para realizar esta evaluación, consideró dos necesidades individuales básicas:

- **De poder**, *necesidad de ejercer influencia sobre otras personas*
- **De afiliación**, *necesidad de establecer relaciones interpersonales*

A partir del grado de intensidad de estas necesidades y de los tipos identificados por **Jung, McClelland** definió cuatro estilos de comportamiento en el grupo:

ESTILOS DE COMPORTAMIENTO



8. LA CONDUCTA MOTIVADA

“El hombre desea muchas más cosas de las que voluntariamente quiere. En nosotros hay deseos reprimidos de los que la conciencia no conoce y nuestro cuerpo tiene también sus deseos, necesarios para vivir.

El hombre se mueve a alguna parte porque necesita cosas. La carencia de ellas provoca alteraciones, desequilibrios, tensiones que se traducen en movimientos, en actos dirigidos a conseguir lo que hace falta. Al conseguirlo, el organismo recupera el equilibrio alterado y, en consecuencia, cesa la búsqueda. Cuando el desequilibrio que provocan las necesidades se elimina, o se reduce, el sujeto, experimenta un placer que gratifica sus esfuerzos. Tras un reposo, el desequilibrio vuelve a producirse y de nuevo comienza el ciclo.

A lo largo de la vida el animal recorre incansablemente el mismo ciclo vital que sólo concluye con la muerte. En el hombre, en cambio, el ciclo de los deseos no está cerrado del todo sobre sí mismo; se podría representar por una espiral cuyo eje fuera el tiempo. A diferencia de los animales el hombre inventa sus propias necesidades. El actor que es aplaudido una noche necesita que a la siguiente le aplaudan más, y después que le hagan un homenaje. El que tiene dinero quiere cada vez más, y no solo eso, después desea ser colmado de honores. El hombre es, en suma, insaciable.

La racionalidad del hombre le permite percibir la realidad no sólo como aproximadamente es, sino de un modo perfecto, esto es, como podría ser. Esa concepción perfecta del mundo, anticiparse a la existencia de bienes y valores, hace que el ciclo de la motivación del hombre sea, como la cultura, progresivo, de infinita variedad y riqueza.

Por la realización de un valor estético, moral, intelectual, religioso, el ser humano es capaz de sacrificarlo todo, incluso su propia vida.

J.L.Pinillos. "La mente humana" - Ed. Salvat

9. LAS RESPUESTAS INTERPERSONALES

Existen ciertas respuestas interpersonales que corresponden a rasgos comunes a todas las personas y que se denominan *primarias*, tales como la *sociabilidad*, la *simpatía*, la *iniciativa*.

Los factores motivadores y de personalidad los determinan de modo que las *respuestas interpersonales* difieren en un gran número de dimensiones. **La acción del individuo no es más que la combinación de sus rasgos y no la actuación por separado de cada uno de ellos.**

La interacción entre los rasgos de *dominancia* y *sociabilidad* puede producir conductas diversas en una persona, según aparece en el siguiente cuadro:

		DOMINANCIA ALTA			
S O C I A B I L I D A D B A J A			ANALIZA	ACONSEJA	S O C I A B I L I D A D A L T A
			CRITICA	COORDINA	
			DESAPRUEBA	DIRIGE	
			JUZGA	CONDUCE	
			RESISTE	INICIA	
			ESCAPA	CONCEDE	
			CONCEDE	CONCUERDA	
			ABANDONA	ASISTE	
			SE RETRACTA	COOPERA	
			SE REFUGIA	AGRADECE	
		DOMINANCIA BAJA			

10. COMO MOTIVAR

Desde mediados de este siglo se han desarrollado diversas teorías en torno a la motivación personal, pretendiendo dar alguna explicación a las conductas humanas observadas en el trabajo.

En los primeros estudios se resaltaba la importancia del factor salario, pero el desarrollo social ha permitido ir asegurando las necesidades básicas con lo que este factor ha ido perdiendo peso, como se refleja en las diversas teorías, especialmente a partir de **A.Maslow** (*motivación humanista*).

Los trabajos sobre **motivación** se basan todos en la idea de que el *ser humano tiene una serie de necesidades que le impulsan a determinadas acciones para lograr cubrirlas*. Tan pronto como satisface sus necesidades primarias, inventa otras nuevas, superfluas, si se quiere, desde el punto de vista biológico, pero esenciales desde el punto de vista específicamente humano.

Existen **tres enfoques fundamentales de motivación** que, cuando son adecuadamente asumidos, logran altos niveles de estímulo.

Enfoque 1º - Adopción de los criterios de la teoría Y de McGregor

D.McGregor basándose en la teoría de **Maslow**, nos indica cómo el hombre busca satisfacción, que no podrá lograr de forma definitiva sino a través de la autorrealización, **mediante la participación**. Por eso el individuo asume y busca nuevas responsabilidades en el trabajo, y se compromete con la realización de objetivos de la empresa (**teoría Y**), en lugar de estar pasivo y ser hostil y resistente al trabajo (**teoría X**).

Enfoque 2º - Comprensión de la escala de valores de Maslow

TODO SER HUMANO PLANTEA TRES NIVELES DE NECESIDADES

1. BASICAS: *Supervivencia y Seguridad*
2. SOCIALES: *Afiliación*
3. DE AUTORREALIZACION: *Prestigio y Autorrealización*

PIRAMIDE DE NECESIDADES SEGUN MASLOW



De la teoría de la **jerarquía de necesidades** de **Maslow** se puede deducir que las necesidades **satisfechas** son menos motivadoras que las **insatisfechas**.

Todas las personas tratan de conservar lo que ya tienen, pero lo que realmente les motiva es lograr lo que todavía no han conseguido.

Enfoque 3º - Factores de higiene y motivación de F.Herzberg.

F.Herzberg (*motivación industrial*), investigó las causas de los distintos comportamientos positivos y negativos, llegando a la conclusión de que había factores diferentes e independientes que actuaban de forma separada en la motivación.

A los causantes de situaciones de **insatisfacción** (*relaciones con jefes y compañeros, salario y condiciones del trabajo*) los denominó **factores de higiene** y a los que favorecían situaciones de **satisfacción** (*reconocimiento, responsabilidad, progreso*) los señaló como **factores de motivación**.

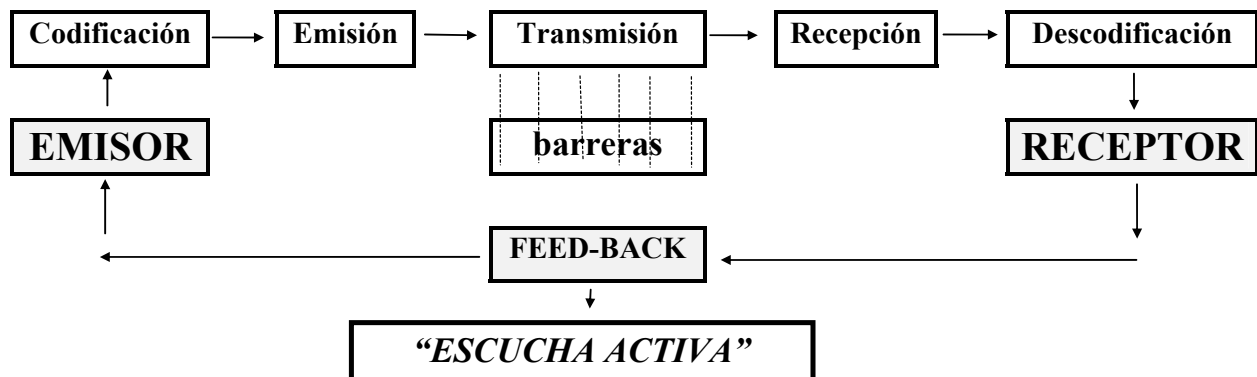
JERARQUIA DE NECESIDADES Y FUENTES DE MOTIVACION CLASIFICACIONES CONCORDANTES			
	MASLOW	HERZBERG	McGREGOR
DOMINANTES EN UNA SOCIEDAD DESARROLLADA	5 - Autorrealización 4 - Estima, satisfacción	FACTORES DE SATISFACCION	TEORIA Y EL PROYECTO COMUN (PARTICIPAR)
DOMINANTES EN UNA SOCIEDAD SIN SEGURIDAD	3 - Afiliación 2 - Seguridad 1 - Fisiológicas	FACTORES DE HIGIENE	TEORIA X LA ZANAHORIA Y EL PALO

11. ELEMENTOS DE LA COMUNICACION

La **COMUNICACIÓN** es una manera de establecer contactos con los demás a través de ideas, hechos, pensamientos y conductas buscando una reacción del receptor al MENSAJE emitido.

Proceso de la Comunicación

Circuito



La comunicación es un proceso social que sirve para intercambiar ideas y sentimientos:

Cada interlocutor intenta influir en el otro.

Hay **tres canales** de comunicación:

- *verbal*
- no verbal o corporal y
- escrita

Cuando realizamos una exposición verbal no solamente utilizamos la voz, la palabra, sino que realizamos gestos y esto es comunicación no verbal. Es frecuente caer en el error de pensar que la forma habitual de comunicarse con los demás es la palabra, cuando las palabras sólo representan el **7% de la comunicación**.

La carga emotiva que llevan las palabras, conocida con el nombre técnico de **paralenguaje** (cómo se dice), es un factor clave para provocar una respuesta efectiva en el interlocutor.

El metalenguaje representa el **38% de la comunicación**.

Nuestro cuerpo es un comunicador excelente. El “lenguaje” no verbal, el **metalenguaje** (qué se hace) representa el **55% de la comunicación**.

La comunicación no verbal actúa de dos formas:

- Comunicando actitudes y motivaciones personales
- Apoyando la comunicación verbal

El ritmo de emisión, el tono de voz, el énfasis que pongamos en el discurso, son claves que ayudan al interlocutor a determinar el sentido de los mensajes.

Las señales de los gestos aumentan el significado de los mensajes, sincronizan los cambios de acción e indican cómo se está recibiendo lo que se dice. Este proceso de observación se denomina **feed-back**.

12. EL FEED-BACK

En la comunicación no es importante lo que dice el EMISOR, sino lo que entiende el RECEPTOR.

En la comunicación social influyen mucho el **contacto corporal** (saludos, palmadas, abrazos, besos, etc.) y **los gestos** (movimientos de los ojos, cejas, manos, pies, inclinaciones, etc.). Todo ello muestra el **estado emocional** del emisor, completando el significado de las palabras.

“La naturaleza nos ha dado dos oídos, dos ojos y una lengua para que podamos oír y ver, más que hablar” (Zenón).

Escuchar es algo más complicado que el mero hecho de oír, pues implica un proceso emocional e intelectual en busca de significados y de comprensión del mensaje del emisor. Sólo así se alcanza el objetivo de la comunicación.

Las personas empleamos nuestro tiempo de la siguiente manera:

9%	<i>escribiendo</i>	
30%	<i>hablando</i>	39% <i>transmitiendo</i>
<hr/>		
16%	<i>leyendo</i>	
45%	<i>escuchando</i>	61% <i>recibiendo</i>

En general, se oye cuatro o cinco veces más deprisa de lo que se habla. Podemos hablar entre **90 y 120 palabras por minuto**, mientras que en ese mismo tiempo podemos oír entre **450 y 600 palabras**.

La conversación cara a cara permite tener en cuenta el lenguaje del cuerpo que completa el sentido de lo dicho verbalmente y es de gran ayuda en las relaciones interpersonales.

La actitud que tengamos al escuchar es la base de unas buenas relaciones interpersonales.

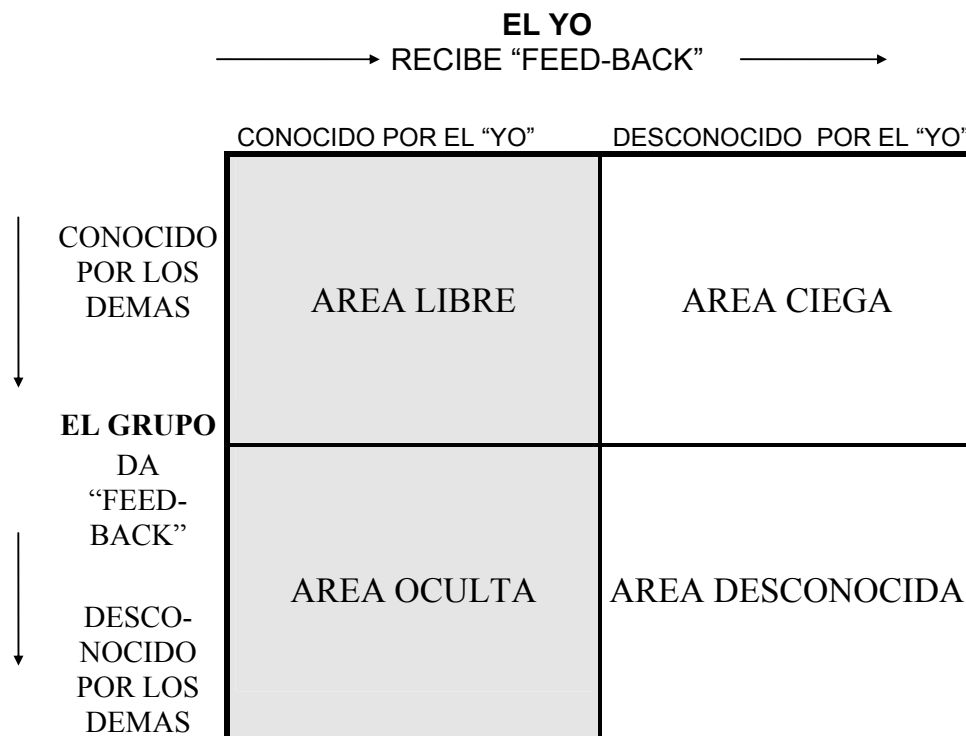
El proceso de dar y recibir **feed-back** es uno de los conceptos básicos en el área de las relaciones interpersonales y de la dinámica de grupo.

Mediante el feed-back podemos lograr vernos a nosotros mismos tal como nos ven los demás.

Dos psicólogos, **Joseph Luft** y **Harry Ingham**, idearon una ventana que ilustra el proceso de dar y recibir **feed-back**.

El modelo es una *ventana de comunicación* a través de la cual se dan o se reciben informaciones sobre uno mismo y sobre los demás.

VENTANA DE JOHARI



Si tomamos las cuatro áreas o cuadrantes en sentido vertical (columnas) o en sentido horizontal (franjas), las dos columnas representan el **YO** y las dos franjas representan el **GRUPO**.

Lo que la **ventana de Johari** trata de explicar es cómo deben tolerarse mutuamente las diferencias entre las distintas áreas de nuestra personalidad, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales a través del conocimiento de uno mismo y de los demás, **que conocen de mí lo que yo no conozco**.

13. COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL

Las palabras son los **símbolos primarios** para la comunicación, por lo que es obligado tener en cuenta la influencia comunicativa de:

- *El contacto corporal (manos, brazos, cuerpo)*
- *Los gestos*
- *El movimiento ocular y la expresión del rostro*

INDICADORES NO VERBALES

SEGURIDAD	INSEGURIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Postura relajada • Falta de tensión • Modos pausados • Expresión risueña • Cabeza alta • Contacto visual 	<ul style="list-style-type: none"> • Postura rígida • Tensión muscular • Rigidez • Expresión estirada • Cabeza hacia abajo • Sin contacto visual

CORDIALIDAD	DOMINANCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Proximidad física • Ciertos tipos de contacto corporal • Contacto visual • Sonrisa • Tono de voz amable 	<ul style="list-style-type: none"> • Voz alta, rápida, fuerte, confiada • Control de los temas • Mirada desafiante • Postura erecta • Cabeza hacia atrás

Es imposible no comunicar.

ESTADOS EMOCIONALES CONCRETOS

SORPRESA	ALEGRÍA
<ul style="list-style-type: none"> • Cejas levantadas • Boca entreabierta • Paralización motora súbita • Ojos muy abiertos • Tono de voz alto, con inflexiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Sonrisa abierta • Labios hacia arriba • Voz alta y rápida
	MIEDO
	<ul style="list-style-type: none"> • Cejas levantadas y contraídas • Ojos muy abiertos

TRISTEZA	IRA
<ul style="list-style-type: none"> • Cejas caídas • Mirada baja • Comisura labial hacia abajo • Tono de voz bajo y lento 	<ul style="list-style-type: none"> • Ceño fruncido • Labios apretados • Puños cerrados • Tensión muscular • Tono de voz alto, con inflexiones bruscas

LENGUAJE CORPORAL INADECUADO

CONTACTO VISUAL	EXPRESION FACIAL	GESTOS Y POSTURAS
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Parpadear rápido y mucho</i> • <i>Excesiva fijación, sin cambiar la mirada</i> • <i>No mirar</i> • <i>Ojos tensos y/o fatigados</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Frente contraída y tensa</i> • <i>Tragar saliva repetidamente</i> • <i>Carraspear repetidamente</i> • <i>Humedecer los labios</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Taparse la boca al hablar</i> • <i>Pasarse la mano por el pelo</i> • <i>“Ajustarse” la ropa</i> • <i>Juguetear con los adornos</i> • <i>Estar encogido o rígido</i>

14. FLUJOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

En toda comunicación hay tres elementos:

1. Emisor
2. Receptor
3. Mensaje

Cuando se comunican los componentes de un grupo dentro de la estructura de la organización, adoptan papeles de emisores o de receptores, indistintamente.

En las estructuras organizativas, la información no llega de la misma manera y con la misma frecuencia a todos los niveles. Esto es así en la realidad, ya que el mando condiciona las relaciones con sus subordinados y entre los compañeros de trabajo.

La comunicación circula en la organización en direcciones diferentes, dependiendo de su estructura y de los objetivos que se persigan. Estos son los flujos:

- **Ascendente:** los colaboradores informan de su trabajo
- **Descendente:** los colaboradores son informados de lo que ocurre en la organización
- **Horizontal:** los colegas intercambian y comparten la información

15. REDES DE COMUNICACIÓN

Las *redes de comunicación* son los canales por los que circula el flujo de la información y permite la relación entre los distintos miembros de un equipo, que son tanto emisores como receptores, y crea un intercambio de conocimiento mutuo que afecta directamente al rendimiento del equipo.

REDES CENTRALIZADAS	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitan la aparición del líder • La información está en manos del líder • El grupo se organiza con mayor rapidez • Las tareas rutinarias se realizan con eficiencia • Es más eficaz cuando se trata de resolver problemas sencillos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor porcentaje de error en la realización de tareas • El líder tiene dificultad para manejar toda la información que pasa por sus manos • Los miembros del grupo son menos independientes • El grupo es menos eficaz cuando los problemas son complejos • Se pierde efectividad cuando se trata de objetivos que necesitan una división del trabajo

REDES DESCENTRALIZADAS	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Menor posibilidad de error • Información a disposición de todos y más fluida • Los miembros del grupo están más satisfechos, ya que disponen de mayor independencia • Muy eficaz para resolver problemas complejos • Mayor eficacia para conseguir objetivos que necesitan división del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultan la aparición de un líder • El grupo se organiza más lentamente • La eficiencia disminuye cuando se trata de resolver un problema sencillo

16. TÉCNICAS PARA DIRIGIR REUNIONES

TIPOS DE REUNIONES

INFORMATIVAS

La información se presenta siguiendo un esquema lógico y coherente con apoyo de medios audiovisuales siempre que sea posible.

Esquema:

1. Orden del día
2. Explicación del tema:
 - ◆ *De qué se va a informar*
 - ◆ *Qué interés tiene*
 - ◆ *En qué afecta al Equipo*
 - ◆ *Cómo se resolverán los problemas que surjan*
 - ◆ *Qué espera el coordinador del Equipo*
3. Entregar al Equipo información escrita en lenguaje claro

En las reuniones informativas el *rol* del líder debe ser *directivo*: debe *centrar el tema* y no perder el hilo conductor ya que asume el papel de líder formal.

Actuación del líder:

- Conseguir que todos los miembros del Equipo den su opinión
- Hacer preguntas abiertas (crean el diálogo, incitan a hablar):
 - *¿por qué?*
 - *¿cómo?*
 - *¿qué piensas de...?*
 - *¿de qué se trata...?*
 - *háblame de...*
- Informar previamente a todo el Equipo del contenido de la reunión

DECISORIAS

El líder deberá presentar el tema de forma muy precisa y definir claramente la situación, así como el sistema que utilizará el Equipo para tomar la decisión.

Esquema de los pasos previos:

- Determinar los objetivos (para qué se va a reunir el Equipo)
- Identificar la reunión (poner un nombre)
- Elegir el lugar
- Preparar la documentación necesaria
- Programar el tiempo total de la reunión, y el de cada asunto
- Convocar a los participantes
- Organizar la sala para lograr un desarrollo adecuado:
 - Documentación para los asistentes
 - Medios Audiovisuales
 - Pizarra, papel, marcadores, etc.
 - Agua, refrescos, cafés, etc. (para las pausas)
- Controlar presencias y prevenir posibles ausencias

El líder debe motivar al Equipo, medir el tiempo, *centrar el tema* y sintetizar para facilitar los acuerdos. Debe adaptarse al grupo y atender los imprevistos.

Actuación del líder:

- Explicar los objetivos, el motivo de la reunión
- Exponer con claridad la situación planteada
- Justificar la elección de los temas; explicar las razones
- Fijar los objetivos de la reunión
- Definir la metodología:
 - normas que van a aplicarse en la reunión
 - tiempos dedicados a cada tema y forma de participar
 - adopción de acuerdos, etc.
- Indicar el papel que se espera de los miembros del Equipo

Una reunión puede tener problemas de coordinación si:

- En el orden del día no se especifican con claridad los temas
- Se tratan asuntos que no afectan al trabajo del Equipo
- Se comienza con retraso
- Se prolonga en exceso (*más de dos horas aburre a los participantes*)
- Se espera que seis o más personas alcancen un consenso rápido
- Algunos participantes no intervienen
- Se consiente discutir sobre temas no incluidos en el orden del día
- Hay enfrentamientos y tensiones que generan conflictos insolubles
- Las informaciones se aplazan para otras reuniones
- No se asignan responsables para las decisiones adoptadas

Para asegurarse el éxito:

- Comenzar con puntualidad
- Fijar un tiempo límite de duración
- Entregar documentación previa a todos los convocados
- Concretar el tiempo de cada tema
- Redactar un acta de la reunión
- Realizar un seguimiento preciso de los temas
- No celebrar reuniones imprevistas

CÓMO MANEJAR LOS PROBLEMAS

El líder no debe olvidar que puede surgir un problema cuando menos lo espere. Es preciso que no se distraiga y no se olvide de:

- Pedir cuantas explicaciones sean necesarias para entender
- Utilizar frases cortas, precisas, simples.
- Transmitir emociones: entusiasmo, pesar, alegría, dolor
- Poner ejemplos para ayudar a comprender lo que quiere decir
- Realizar síntesis claves de la reunión y valoración de la misma.

EL LIDER DEBE:

- ❖ *Explicar bien el desarrollo de las reuniones*
- ❖ *Favorecer el mutuo conocimiento de los miembros del grupo*
- ❖ *Escuchar con interés*
- ❖ *No discutir*
- ❖ *Buscar fórmulas de cooperación*
- ❖ *Animar a las personas*
- ❖ *No interrumpir*
- ❖ *No hablarlo todo*
- ❖ *No precipitarse en sacar conclusiones*
- ❖ *Responder a los miembros del Equipo*
- ❖ *Tomar decisiones mediante acuerdo*
- ❖ *Enfrentarse a los problemas*
- ❖ *No llamar la atención a nadie del grupo ante sus compañeros*
- ❖ *Tolerar algún error, mientras se aplican las normas*
- ❖ *Permitir que los miembros del Equipo asuman algún riesgo*
- ❖ *No consentir que nadie ofenda o falte al respeto personal*
- ❖ *Profundizar en el sentido de identidad de su Equipo*
- ❖ *Favorecer el desarrollo de la creatividad y de la eficiencia*
- ❖ *Satisfacer las necesidades afectivas de sus colaboradores*
- ❖ *Cuidar que el reconocimiento no sea visto como favoritismo*
- ❖ *Ser justo e igualitario*
- ❖ *Basarse en lo que el colaborador hizo para merecer la felicitación*
- ❖ *Reconocer a la persona en el plazo mínimo desde el hecho*

COMPETENCIAS DEL LIDER

a) CAPACIDAD DE ESCUCHAR

- Dejar hablar a los colaboradores: no interrumpirles

b) PACIENCIA

- Mantener la calma; relajarse; saber esperar; no precipitarse

c) PERSUASIÓN

- Inspirar confianza
- Argumentar; convencer

d) MENTALIDAD ABIERTA

- Flexibilidad: aceptar puntos de vista contrarios a los propios
- Capacidad de empatía (ponerse en el lugar de sus colaboradores)

e) ESPÍRITU COOPERATIVO

- Buscar la solución que más convenga a los intereses del equipo
- Eludir acuerdos unilaterales, origen de malas relaciones

f) CAPACIDAD DE ANÁLISIS

- Distinguir entre las cuestiones de mayor o de menor importancia
- Estar atento a los detalles; asociar ideas

g) AUTOCONFIANZA

- Seguridad en sí mismo. Claridad. Proyectar una imagen positiva

h) PERSEVERANCIA

- Comprometerse con la propia solución. Tener objetivos y cumplirlos.

i) DISPONIBILIDAD

- Dedicar el tiempo necesario. Interesarse en circunstancias y pormenores.

j) CREATIVIDAD

- Encontrar nuevas salidas. Proponer nuevos enfoques.



17. BIBLIOGRAFIA

- Aguilar Garner, Carlos**
. *La Creatividad y el Proceso Creativo (1980)*
Edamex
- Aguirre, A.; Castillo, A.M., y Tous, D.**
. *Administración de empresas (1991)*
Edinford, Málaga
- Bass, Bernard M.**
. *Psicología de las Organizaciones (1971)*
Ed.Labor-Barcelona
- Berne, Eric**
. *Psicología de las Relaciones Humanas (1983)*
Ed.Diana
- Blake, Robert & Mouton, Janes S.**
. *The Managerial Grid (1964)*
Gulf Publishing Co.-Houston
- Bono, Edward de**
. *El Pensamiento Lateral (1974)*
Programa Editorial
- Carnegie, Dale**
. *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas (1976)*
Ed.Edhasa
- Chandezon, Gérard**
. *Dirija su equipo (1991)*
Ed.Granica
- Davis, Flora**
. *La Comunicación no verbal (1990)*
Alianza Editorial
- Demory, Bernard**
. *Dirija sus reuniones (1991)*
Ed.Granica
- Donnelly, J.M.; Gibson, J.L., e Ivancevich, J. M.**
. *Dirección y administración de empresas (1994)*
Addison Wesley Iberoamericana, Buenos Aires
- Drucker, Peter F.**
. *La Gerencia: Tareas, Responsabilidades, Prácticas (1975)*
Ed.Sudamericana - Buenos Aires
- Engel, Peter & Riedman, Wolfgang**
. *Casos de Planificación, Organización, Ejecución y Control (1982)*
Ed.Deusto
- Harris, O.J. (1980)**
. *Administración de Recursos Humanos. Conceptos de conducta interpersonal y casoS (1980)*
Limusa, Mexico



LA DINAMIZACIÓN SOCIAL: LAS TÉCNICAS DE GRUPO

- Haufmann, Arnold & Fustier, Michael & Drevet, Annick**
. Nuevos métodos para estimular la creatividad (1973)
 Ed. Deusto
- Herzberg, Frederick**
. Motivación (1980)
 Deusto
- Hunt, J.W.**
. La dirección de personal en la empresa. Guía sobre el comportamiento en las organizaciones (1993)
 McGraw Hill, Madrid
- Kepner, Charles & Tregoe, Benjamin**
. El nuevo directivo racional. Análisis de problemas y toma de decisiones (1983)
 McGraw Hill- México
- Likert, Rensis**
. Un nuevo método de Gestión y Dirección (1961)
 Ed. Deusto
- Maslow, Abraham**
. Motivación y Personalidad (1960)
 Ed. Sagitario
- Mayo, Elton**
. Problemas humanos de una civilización industrial (1940)
 Ed. Galatea
- McClelland, David**
. La Sociedad Ambiciosa (1968)
 Ed. Guadarrama
- McGregor, Douglas**
. Mando y Motivación (1977)
 Ed. Diana
- Milano, Antonio**
. Analice Problemas y Tome Decisiones (1992)
 Ed. Granica
- Mintzberg, Henry**
. Mintzberg on Management (1989)
 Harper & Row - New York
- Nelson Bob**
. 1001 Formas de Motivar (1997)
 Gestión 2000
- Pease, Allan**
. El Lenguaje del Cuerpo (1991)
 Ed. Paidós
- Riedmann, Wolfgang**
. Casos y Ejercicios sobre técnicas de trabajo individual (1982)
 Ed. Deusto
- Robbins, S.P.**
. Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones (1994)
 Prentice Hall, México
- Stoner, J.A.F., y Freeman, R.E.**
. Administración (1994)
 Prentice Hall, México