

UNIVERSIDAD AMERICANA DE ACAPULCO
EXCELENCIA PARA EL DESARROLLO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO
CON CLAVE DE INCORPORACIÓN 8852-25

**“CAPACITACIÓN EN
RELACIONES HUMANAS PARA
INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES”**

TESINA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A
TANYA KARINA FUENTES HOYOS

DIRIGIDA POR:
LIC. PSIC. LAURA ELIZABETH MARTÍNEZ HERNÁNDEZ



ACAPULCO, GUERRERO.

Diciembre, 2006.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Americana de Acapulco, por los conocimientos que he adquirido dentro de sus aulas, pero sobre todo por el sentido de compromiso social que me ha infundido en cada semestre, sin el cual sería difícil concebir en realidad la excelencia para el desarrollo.

A la Facultad de Psicología, porque gracias a su trabajo diario nuestra sociedad contará con los mejores psicólogos, dotados de sensibilidad y calidad humana. Gracias Adriana, por las muchas oportunidades de crecer. Gracias Coco, por las sonrisas y tu siempre fraterno apoyo, ya sabes lo que le pasa al corazón alegre...

A mí querida directora de tesina, Laura por su invaluable asesoría, pero sobre todo por el estímulo constante para seguir creciendo intelectual, profesional y emocionalmente.

A Julie, por ser ese importante catalizador al momento de decidir la temática a desarrollar, y de manera especial por demostrar con tu diaria labor que el método es más sencillo cuando se involucra mente y corazón.

A todos mis maestros, de quienes aprendí dentro y fuera del salón de clases; erraría al nombrar sólo a algunos pues de cada uno llevo cosas valiosas que de seguro serán de gran utilidad en mi ejercicio profesional.

A mis sinodales, gracias. Sus observaciones, opiniones, críticas y palabras de aliento representan una gran motivación en el cierre de esta etapa de mi vida.

Al personal del H. Ayuntamiento del Municipio de Acapulco de Juárez (2002-2005), quienes en su momento me apoyaron en la recolección de datos y referencias para el desarrollo de esta propuesta, pero sobre todo al Staff de la Subsecretaría de Administración y a la Coordinación de Capacitación y Desarrollo que por su experiencia y convivencia me permitieron descubrir el verdadero motor de cualquier organización, servir. Los llevo en el corazón.

Al MC. Adrián Alarcón Ríos por sus enseñanzas e invaluable aportaciones sobre todo en la redacción de los primeros capítulos. Gracias por los mensajes, las llamadas, las desveladas y en especial por la disposición y el alma abierta, durante este año, como la de un niño...

DEDICATORIA

A mis padres, Benjamín y Lulú. Soy afortunada de tenerlos y de disfrutar en vida la herencia de su corazón. Gracias por acompañarme en cada paso, pues con su amor, en cada huella puedo ver a Dios mientras me impulsan con su ejemplo. Los amo... ¡lo logramos!

A mis hermanos, Omar, Vivis, Benny, Brenda, y ahora Kristi, junto a ustedes he aprendido que el valor de la familia no se limita a la vivienda, sino a los momentos tan especiales dentro de ella, desde las largas noches filosofando en vela, hasta el peculiar modo de compartir los alimentos. ¡Viva la familia!

A mi sobrino Jair, por lo que aún te falta por aprender pero sobre todo por lo mucho que nos has enseñando a todos.

A mis amigas Lottie, Ale, Yuri, Charo y Marha. No era cuento, si estaba haciendo mi tesina. Las amo.

A Chava y Ana, más que pastores son mis amigos. Son un ejemplo a seguir, gracias por tantas enseñanzas y por su corazón tan lleno de amor para con los jóvenes. ¡Chanfles, pura gracia, pura gracia!

A los Jóvenes del Planeta JIM, con quienes he aprendido a hacer equipo, sin intereses de ningún tipo más que el de llegar a la meta siempre mirando al blanco.

A la Compañía de Arte y Expresión Energema. Ahora se que Dios si contesta las oraciones, ustedes son una prueba de ello.

A mis compañeros de generación. Es cierto, octavo semestre no fue precisamente el mejor, pero creo que es en el que más aprendimos sobre nosotros mismos. Nunca olvidare sus palabras el último día de clases haciendo la “ronda final”, 17 pasantes experimentando un revuelo de emociones al mismo tiempo, todos coincidiendo en que a veces la psicología no basta, pues en el corazón humano hay lugar para ALGO más.

A Bere, amiga “riki-cuquis”, definitivamente la “Uni” no hubiera sido lo mismo sin ti. Aún no entiendo cómo pudimos reír tanto en clase y aún así salir bien en las calificaciones. Me enseñaste mucho, no sólo sobre lealtad, madurez y constancia, sino sobre la importancia de disfrutar la vida pese a pruebas y dificultades. Ahora que en esta recta final seguimos juntas, me doy cuenta de que el amor de Dios va más allá de las distancias o los correos sin contestar. Te quiero amiga y ya sabes que siempre podrás contar *avec moi*.

A Adrián, el “compañero”, así te dicen mis hermanos. Probablemente profetizan y ni cuenta se han dado. Yo lo único que sé es que la metáfora del triángulo es una realidad, y lo compruebo cada día. Tú que sabes de procedimientos y procesos, sabrás también comprender que todo es hermoso en su tiempo, y ten por seguro que así será.

A mi Señor Jesucristo, a quien le debo la vida, todo lo que he sido, lo que soy y lo que seré. Mi mejor amigo, tú sabes que en este último año he aprendido más sobre Relaciones Humanas de lo que jamás pensé. ¡Cuánto te necesitamos! ¡Cuánto más te anhelo yo!

ÍNDICE

Agradecimientos	ii
Dedicatoria	iv
Índice	vi
Introducción	1
CAPÍTULO 1. Sector Público y Burocracia	4
1.1 Organización del Sector Público	4
1.1.1 Ámbitos de Gobierno	5
1.1.1.1 Nivel Federal	5
1.1.1.2 Nivel Estatal	7
1.1.1.3 Nivel Municipal	8
1.1.2 Contexto del Sector Público	10
1.1.2.1 Diferencias con el Sector Privado desde un marco histórico	12
1.2 Burocracia	14
1.2.1 Definición enciclopédica	15
1.2.2 Burocracia según H. J. Laski	15
1.2.3 Burocracia según Max Weber	16
CAPÍTULO 2. El trabajador de una dependencia gubernamental	19
2.1 Elementos humanos en la integración municipal	20
2.1.1 Los departamentos	21
2.1.2 Las personas y sus funciones	22
2.2 Servidores Públicos de acuerdo a la ley	24
2.3 El código ético del servidor público	26
2.3.1 Deberes del servidor público: Postulados básicos	27
2.3.2 Código de ética gubernamental	30
2.4 Servidores Públicos en su proceder	33
2.4.1 Características del servidor público como recurso humano	34
2.4.2 Actitudes generalizadas y hábitos a gran escala	36
2.4.3 Vicios que hay que erradicar	41
2.5 Relaciones Humanas en la Administración pública	45
2.5.1 Clima Laboral	46
2.5.2 Un estudio local	49
2.5.3 Conflictos por interacciones con los ciudadanos	53
2.6 La imagen del servidor público	57

CAPÍTULO 3. Capacitación	60
3.1 Un espacio para el psicólogo laboral	60
3.1.1 El psicólogo en el desarrollo organizacional ...	63
3.1.2 Expansión del rol del psicólogo	68
3.2 Conceptos clave sobre capacitación	72
3.2.1 Enseñanza	73
3.2.2 Aprendizaje	73
3.2.3 Entrenamiento	73
3.2.4 Adiestramiento	74
3.2.5 Capacitación	74
3.2.6 Procesos de capacitación	75
3.2.7 Capacitación y Desarrollo	76
3.2.8 Guía de instrucción	76
3.2.9 Programa de capacitación y entrenamiento ...	77
3.3 Objetivos e importancia de la capacitación	78
3.4 Contenido de la capacitación	79
3.4.1 Transmisión de información	79
3.4.2 Desarrollo de habilidades	80
3.4.3 Desarrollo o modificación de actitudes	80
3.4.4 Desarrollo de conceptos	80
3.5 Beneficios de la capacitación	81
3.6 Capacitación y su legislación	83
3.7 La filosofía de calidad y procesos de certificación	85
3.7.1 Definición de Calidad	86
3.7.2 Calidad aplicada a procesos (ISO 9000).....	87
3.7.3 Calidad de Vida en el Trabajo (CVT)	89
3.7.4 Círculos de calidad: detonador de las relaciones interpersonales	93
3.8 Áreas de capacitación en dependencias gubernamentales	95
3.8.1 Métodos de capacitación dentro de la función pública	101
 CAPÍTULO 4. Las Relaciones Humanas	 109
4.1 Desarrollo Humano y sus vertientes	109
4.1.1 Perspectivas teóricas: enfoque por etapas.....	110
4.1.2 El interés humanista: la condición humana.....	112
4.1.2.1 La filosofía de la vida: el movimiento humanista – existencial	114
4.1.2.2 Actitud del psicólogo humanista	116

4.2 Relaciones Humanas	117
4.2.1 ¿Qué son las relaciones humanas?	118
4.2.2 Las personas hacen el lugar	118
4.2.3 Temáticas clave en el estudio de las Relaciones Humanas	120
4.2.3.1 Personalidad	121
4.2.3.2 Emociones y motivación	124
4.2.3.3 Autoestima y asertividad	138
4.2.3.4 Comunicación	147
4.2.3.5 Manejo de conflictos y negociación.....	151
4.2.3.6 Actitud	156
4.2.4 Obstáculos en las Relaciones Humanas.....	162
4.3 Entrenamiento de habilidades sociales	166
4.3.1 ¿Qué son las habilidades sociales?	166
4.3.2 El entrenamiento en habilidades sociales.....	167
4.3.2.1 El EHS en formato grupal	171
4.4 Implementación de programas de capacitación en Relaciones Humanas	173
4.4.1 Resistencia al cambio	175
4.4.2 Importancia de la continuidad	177
4.4.3 La búsqueda de un mejor clima laboral y su desenlace	178
 CONCLUSIONES	 181
 PROPUESTA: Creación de un Curso – Taller en Relaciones Humanas para Servidores Públicos	 185
 BIBLIOGRAFÍA	 189
Referencias de Internet.....	195
 APÉNDICES	
A. Ejemplo de emociones en la vida cotidiana.....	196
B. Esquema del YO integral	197
C. Comunicación desde la perspectiva del C. O.	199
D. Esquema de comunicación	200
E. Modalidades individuales de la actitud	201
F. Formatos para la carpeta del curso-taller para el participante	207
G. Material para el instructor	216
 ANEXOS: Desarrollo del Programa del Curso – Taller.....	 219
Manual de Relaciones Humanas	

INTRODUCCIÓN

El análisis del presente estudio tiene como finalidad primeramente explicar una de las problemáticas que se presentan en la sociedad mexicana respecto a la función del Servidor Público, en virtud de la exigencia elemental del cumplimiento eficiente de sus labores en beneficio del país.

Dicha interpelación de los gobernados, consiste en que en que el funcionario o servidor público brinde los servicios necesarios en forma continua, permanente, y de manera igualitaria para con la comunidad, subrayando la necesidad de que dicho servicio sea brindado con calidad en cuanto al trato personalizado para con los habitantes.

Es por ello que el segundo propósito del presente análisis consiste en dar sustento teórico al planteamiento de una propuesta de capacitación en Relaciones Humanas a partir de los conocimientos que la psicología puede aportar para el ámbito laboral ante la emergente necesidad.

El primer capítulo consiste básicamente en ubicar el contexto laboral y jerárquico al que pertenecen los Servidores Públicos, reconociendo las diferencias básicas entre el Sector Público y el Sector Privado para posteriormente definir el tan controversial término de 'burocracia'. En este punto se puede destacar cómo cualquier problemática o ineficiencia que exista en la burocracia de la administración pública, no sólo afecta a los procesos internos de la organización, sino también afectará a la sociedad en general.

Cuando se hace referencia a los Recursos Humanos se habla de un elemento que es circunstancial al principal ente de integración de la sociedad actual: la organización. Es así como el segundo capítulo está dedicado a la descripción del elemento humano en las dependencias gubernamentales, señalando por una parte la conducta que se espera que los servidores públicos manifiesten de acuerdo a la ley y a los códigos de ética, y por otra la que se vive en realidad en cuanto a conflictos, vicios y actitudes de la cotidianidad.

El tercer capítulo es sobre la Capacitación. En las organizaciones, sean empresas o entidades sociales, públicas o privadas, hay una tendencia cada vez mayor hacia la gerencia de los Recursos Humanos y a la implementación de la capacitación para cuanto haya que aprenderse o mejorar en la organización. En el mundo empresarial, ha sido básico integrar tal función a la planificación estratégica de la empresa, concediéndole la misma importancia que a otras dimensiones: económicas, comerciales, financieras, tecnológicas, etc.

Sin duda estamos ante una nueva visión en la que el recurso humano deja de concebirse como un gasto para pasar a ser la mejor inversión que la empresa puede realizar. Sin embargo, dentro del Sector Público esto pareciera ser una excepción, por ello en el capítulo se desarrollan una serie de conceptos en cuanto a objetivos, contenido, legislación y beneficios de la capacitación como detonadores de la calidad en la función pública.

Dado que las personas son la fuerza de las organizaciones y el reto es, precisamente, formar e integrar un buen equipo de

trabajo, en el cuarto y último capítulo se desarrolla el tema de las Relaciones Humanas. Las organizaciones no son un ente abstracto sino una entidad viva, influenciada por lo que ocurre en su entorno, por el dinamismo de su contexto e impulsada por sus personas. Sin ellos la organización muere. Lo que se busca a través de la capacitación es la calidad, y si es en cuanto a relaciones humanas, la calidad personal. Ésta última conlleva a una alta responsabilidad por parte del servidor público tanto para sí mismo como para la institución y para la sociedad.

Lo anterior muestra claramente que no sólo es necesario tener la mejor materia prima, las mejores maquinarias, las mejores técnicas, si no se tiene a las personas adecuadas con una actitud y disponibilidad correctas, no se podrá llegar a la calidad total. Al hablar de calidad personal forzosamente se tiene que hablar de cultura, idiosincrasia, valores, familia, prejuicios, entorno, ideales y de una serie de conceptos como motivación, personalidad, comunicación, emoción y autoestima que atañen a las ciencias de la conducta.

Por ello se plantea desde la psicología, la implementación de cursos de capacitación en Relaciones Humanas. Que el servidor público sea competente en cuanto a sus habilidades sociales es un factor decisivo en el funcionamiento y cambio de imagen de las instituciones públicas, la cual a lo largo de las décadas se ha venido deteriorando y viciando, proyectando ahora la pérdida del verdadero objetivo que la administración pública persigue, que es el servir eficientemente a la sociedad.

CAPÍTULO 1

SECTOR PÚBLICO Y BUROCRACIA

En México es necesario crear una cultura de servicio público que promueva en *los trabajadores y funcionarios*, valores y actitudes que redunden en un beneficio real y permanente para todos los ciudadanos. En la primera parte del presente capítulo, tras definir lo que es la institución pública o gubernamental, se contextualizará a los mismos en tres niveles de gobierno. Con esto se busca delimitar el grupo de personas de los que se expone a lo largo de todo el estudio, su contexto laboral y su significativo papel en el bienestar de nuestra nación.

En la segunda parte, corresponde esclarecer el tan ensombrecido término de *burocracia*, el cual como se verá, atañe no sólo a las organizaciones de gobierno, sino a toda empresa que maneje procesos rutinarios a través de su personal.

1.1 Organización del sector público

Las **Instituciones Públicas** son las formas que el Estado utiliza para organizarse, “canalizar adecuadamente las demandas sociales y satisfacerlas, a través de la transformación de recursos públicos en acciones modificadoras de la realidad, mediante la producción de bienes, servicios y regulaciones”¹.

¹ AMARO Guzmán, Raymundo. *Introducción a la Administración Pública*. Mc Graw Hill. 2ª ed. México, 1995., p. 513.

De manera más sencilla, se puede decir que la administración pública es la ley en acción: existe como la parte ejecutiva del gobierno.

Las instituciones públicas pueden abarcar ámbitos políticos distintos, y en esa forma, la administración pública puede ser de carácter internacional o nacional; puede ser de tipo federal o central, estatal o departamental, municipal o urbana.

1.1.1 Ámbitos de gobierno

1.1.1.1 El ámbito federal

El ámbito federal se basa primordialmente en la división de poderes:

- **Poder Legislativo:** Se compone del Congreso de la Unión y se encarga de hacer y reformar leyes.²
- **Poder Ejecutivo:** Se establece mediante un poder unipersonal (Presidente de la República), el cual ejecuta las leyes y gobierna.³
- **Poder Judicial:** Se integra con jueces, magistrados y ministros que aplican las leyes a casos particulares.⁴

² Artículo 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Texto Vigente. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917.

³ *Ibid.* Artículo 89 Constitucional.

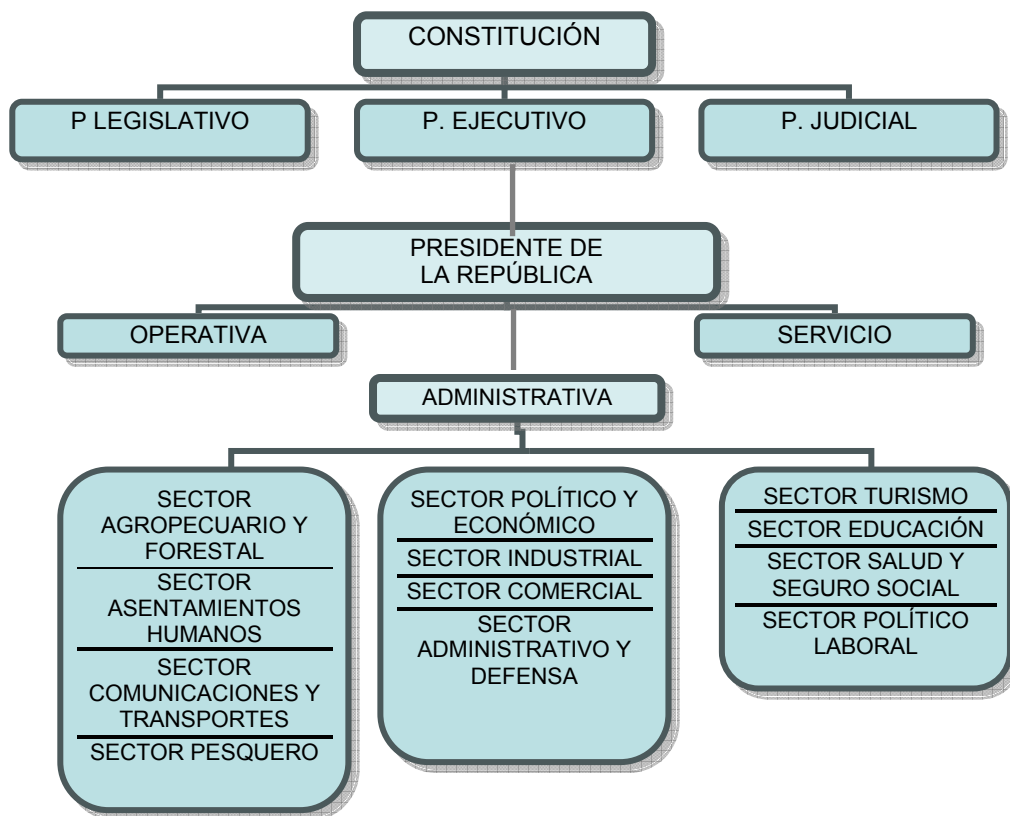
⁴ *Ibid.* Artículo 97 al 107 Constitucional.

El objeto de esta división de poderes es el establecimiento de un equilibrio entre ellos que evite los excesos. Su importancia radica en que es la manera democrática y legal de impedir y limitar el autoritarismo de los mismos, protegiendo así la libertad y seguridad de los individuos y distribuyendo equitativamente el trabajo.⁵

Como se mencionó anteriormente, el desempeño de funciones oficiales implica acción. Las personas que ocupan cargos elevados deben tener un sentido de actuación. Deben tener conciencia de la necesidad de tomar resoluciones para las cosas que hagan y deben tener la capacidad necesaria para organizar sus recursos, ya sea de personal, de material o de información, para que sus objetivos se conviertan en hechos. Sea cuales fueren los estudios requeridos, gobierno en definitiva significa acción, pero acción o actuación organizada.

De tal modo que la estructura orgánica, o forma de organización del gobierno es la siguiente:

⁵ AMARO Guzmán, Raymundo. *Introducción a la Administración Pública*. Op. Cit., p.521.



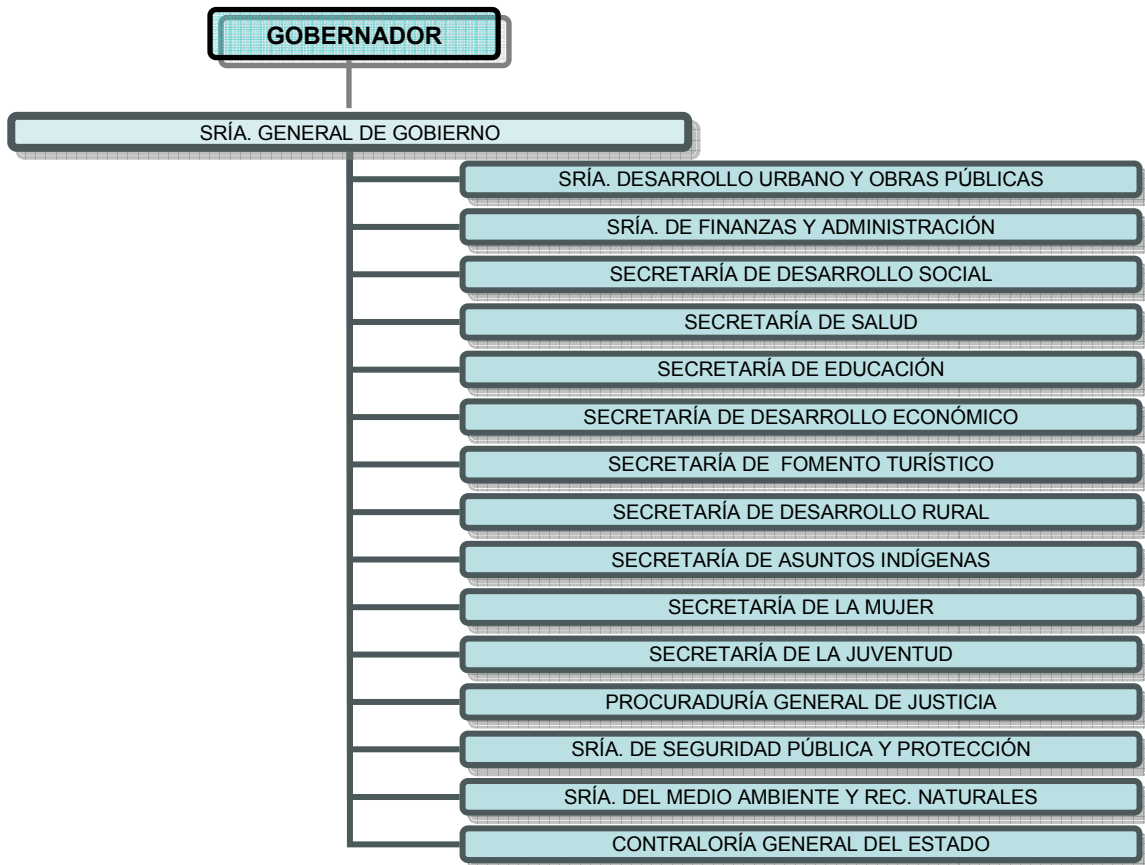
El presidente de la República para auxiliarse en el desarrollo de la actividad administrativa del estado, cuenta con una serie de **entidades administrativas** que le prestan auxilio y que por razón de jerarquía, dependen de él, ya sea de manera directa o indirecta.

1.1.1.2 Marco jurídico de las **entidades federativas** de la República.

Los estados adoptan para su régimen interior la forma de gobierno republicano representativo y popular, teniendo como base su división territorial y su organización política y administrativa.⁶

⁶ Artículo 115 Constitucional. Op. Cit.

Similar a los tres poderes en el ámbito federal, se componen de los Poderes Legislativo (Diputados), Ejecutivo (Gobernador) y Judicial (Jueces y Magistrados). En el caso del Estado de Guerrero la estructura orgánica es la siguiente:⁷



1.1.1.3 Integración de **gobierno municipal**

El municipio libre constituye la base de la división territorial y de la organización política y administrativa del Estado. Cada municipio del país es administrado por un Ayuntamiento de elección

⁷ Basado en página Web: http://www.guerrero.gob.mx/gobierno/principal_n.htm 27/02/06.

popular, teniendo personalidad y patrimonio jurídico propio. Su función primordial es la satisfacción de los servicios públicos de carácter local y la armonía de su vida social dentro de un régimen de derecho y prosperidad para sus habitantes.⁸

El municipio es la forma de gobierno más cercana al pueblo y es uno de los elementos básicos en que descansa nuestra organización social y política. Su estructura orgánica se asemeja a la siguiente:⁹



⁸ AMARO Guzmán, Raymundo. *Introducción a la Administración Pública*. Op. Cit., pp. 527-529.

⁹ Tomada del H. Ayuntamiento Constitucional de Acapulco de Juárez, Guerrero. (Diciembre 2005).

En los tres niveles de gobierno se encuentran un gran número de servidores públicos, quienes en sus diferentes áreas administrativas, procuran elevar el nivel de vida de los habitantes del país dotándolos de productos y servicios.

1.1.2 Contexto del Sector Público

Se concibe como sector público a todas las empresas e instituciones que dependen del Estado en una economía nacional. La actividad económica del sector público abarca todas aquellas actividades que el Estado (Administración local y central) y sus empresas poseen o controlan. El papel y el volumen del sector público dependen en gran medida de lo que en cada momento se considera interés público. Lo normal es que el sector público constituya un elevado porcentaje de la economía de un país e influya sobre la actividad económica global. Por ejemplo, el Gobierno puede limitar el crecimiento de los salarios de los funcionarios para evitar aumentos de la inflación, realizando así una política de precios y rentas extraoficial o informal.¹⁰

La Administración Pública puede abarcar también las actividades de tipo legislativo, puesto que existe mucho de administración en la elaboración de las leyes. Abarca así mismo las funciones de las cortes en su papel de administradores de la justicia; a las oficinas civiles y militares que dependen directamente o no del ejecutivo. En esta forma la administración pública puede ser de la

¹⁰ *Sector Público*. Enciclopedia Microsoft Encarta 2004 © 1993-2003 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

rama ejecutiva, de la rama legislativa, de la rama judicial, de la rama militar, etc.

Por lo que respecta a la actividad específica de la aplicación, podría a su vez referirse a la administración de personal, de presupuesto, de materiales, financiera, entre otras anteriormente observadas en la estructura orgánica.

La administración del sector público concentra su estudio en aquellos aspectos de organización, procedimientos y método que son comunes a la mayoría de las oficinas administrativas. La aplicación del cuerpo de conocimiento de ésta disciplina a cualquier función especial puede conducirnos desde el nivel municipal al estatal, al nacional y aún al internacional.¹¹

Es importante entonces notar hasta este punto, que dentro del sector público se pueden tener idénticos problemas en áreas diferentes, como salud, educación o comunicaciones, o puede ir de una función gubernamental como el arresto y detención de un delincuente, a una cuasigubernamental o cuasi-comercial, como la atención de una planta eléctrica. Las problemáticas que aluden al personal también pueden ser similares de sector en sector, por ello es importante conocer las diferencias que existen en el contexto del sector público con respecto del privado.

¹¹LOZANO Minetti, Marcela S. "Administración y organizaciones" <http://www.monografias.com/trabajos11/admyorg/admyorg.shtml#COMPARAC> 27 de febrero de 2006, 22:00 HRS.

1.1.2.1 Diferencias con el Sector Privado desde un marco histórico

A partir de la II Guerra Mundial, muchos países fomentaron el crecimiento del sector público en detrimento del sector privado, pero a partir de la década de 1980 esta tendencia cambió. Se favoreció la privatización de empresas públicas, revirtiéndose así la anterior política de nacionalizaciones. Este fenómeno se ha generalizado en Latinoamérica e incluso en los antiguos países comunistas de Europa del Este y Estados poscomunistas.¹²

Esta política presupone que el sector privado, debido a la competencia entre empresas, es capaz de producir con mayor eficacia y con menores costos que el sector público, cuya flexibilidad para reaccionar ante los cambios del mercado está limitada por la burocracia¹³. De hecho en América Latina a partir de la década de 1960, debido a varios factores internos y externos, las empresas públicas comenzaron a generar enormes pérdidas, a lo que se sumó una galopante hiperinflación relacionada con la emisión descontrolada de la moneda. Así, a principios de la década de 1990 la mayoría de los gobiernos optaron por privatizar gran parte de

¹² En algunos casos los gobiernos pueden preferir el mantenimiento de empresas públicas, aunque sean menos eficientes por temor a las consecuencias políticas que podría ocasionar una apertura del sistema, como ocurre en China, que ante el peligro de la inestabilidad social que provocaría una alta tasa de desempleo mantiene empresas públicas ineficientes que incurren en enormes pérdidas año tras año. *Sector Público*. Enciclopedia Microsoft Encarta 2004 Op. Cit.

¹³ Término que definiremos con mayor amplitud en el siguiente apartado pero que en este caso se refiere al tipo de administración a cual no puede aplicarse la utilidad monetaria. Es indudablemente un mal necesario; en cierto sentido, hasta llega a ser un bien. DWIGHT, Waldo. *Administración Pública, la función administrativa, los sistemas de organización y otros aspectos*. Trillas, México D. F. 1967, p. 69.

estas empresas, en su mayoría relacionadas con las telecomunicaciones, la banca y la energía.

Así pues, las diferencias esenciales entre la administración del sector público y la del sector privado son que:

1. El poder público proporciona servicios que son, en gran medida intangibles.
2. El administrador público no está constantemente bajo la zozobra de los estados de pérdidas y ganancias, como está quien administra en el campo de los negocios.
3. Se halla un problema de evaluación de la actividad administrativa en el campo gubernamental; es decir, no existe precio de mercado para sus logros.¹⁴
4. La administración pública está obligada a cumplir con normas y reglamentos precisos fijados por la autoridad de un organismo superior.¹⁵ Las leyes sirven al administrador público para saber qué es lo que tiene que hacer, y al privado qué es lo que no debe hacer.
5. La administración pública es menos idónea que la privada, porque limita sus responsabilidades, ya que están enmarcadas en reglamentos que no se pueden cambiar a voluntad. Por otro lado está sujeta

¹⁴ *Ibid.*, pp. 68-75.

¹⁵ *Ibid.* La tarea de los burócratas consiste en ejecutar lo que tales normas y reglamentos le ordenan. Su arbitrio para obrar con mayor eficiencia según su propia convicción, está rigurosamente restringido por tales disposiciones.

a cambios imprevistos o premeditados de tipo político.¹⁶

En la práctica existe similitud entre una empresa privada y una empresa de orden público, sin embargo es importante señalar que las diferencias más importantes se encuentran por lo que respecta al elemento humano.¹⁷

No hay una psicología distintiva que esté correlacionada con un grupo u otro, a pesar de las divergentes ideas sociales, políticas y económicas que pueden expresar su elección profesional entre gobierno y empresa privada. El administrador gubernamental confiesa el mismo incentivo que mueve al administrador privado: "El deseo de acumular riquezas y proveer seguridad para la familia y para él mismo", mientras el jefe de la empresa privada sostiene igualmente como el burócrata gubernamental, que "su país en sí es el incentivo".¹⁸

1.2 Burocracia

Es necesario emplear con objetividad y precisión la palabra burocracia, así como describir quién es un burócrata, dado que ambos términos denotan ciertos aspectos generales de la organización en la sociedad moderna, tanto pública como privada. Esto es importante dado que por un lado se ha hecho distintivo del

¹⁶ Lo que se refiere también a cambios de administración. <http://www.monografias.com/trabajos11/admyorg/admyorg.shtml#COMPARAC> 27 de febrero de 2006, 22:00 HRS. Op. Cit.

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ *Ibid.* Las diferencias que se encuentran entre la administración pública y la privada, pierden su significación con la transferencia de gran número de administradores privados a los puestos públicos.

servicio gubernamental, lo cual es claramente limitado, y por otro, con cierto calor emocional se utiliza como un término despectivo.

Se tienen de este modo tres distintas definiciones, las cuales no son necesariamente excluyentes una de la otra. La primera es general, las siguientes dos son las expuestas por personalidades importantes en el estudio de la administración y de las ciencias sociales.

1.2.1. Burocracia, en su definición enciclopédica, se refiere a la estructura administrativa y de personal de una organización. Las entidades empresariales, laborales, religiosas, docentes y oficiales exigen unos abundantes recursos humanos, ordenados según un esquema jerárquico para desempeñar unas tareas especializadas basadas en reglamentos internos.¹⁹ El término se utiliza principalmente al referirse a la Administración pública, pero no de manera exclusiva.

La palabra burocracia viene del francés *bureau* que significa “oficina”, y el sufijo *ocracy* que significa “regido por”. Los sociólogos definen a la burocracia como una organización jerárquica que es gobernada por reglas formales y reglamentos. La palabra “burócrata” se emplea con frecuencia como insulto. La mayoría asocia a la burocracia con la ineficiencia, frustración y pérdida.²⁰

1.2.2 Burocracia según Harold J. Laski. Para Laski (1930), burocracia es el término generalmente empleado a un sistema de gobierno cuya aplicación está tan completamente en manos de

¹⁹ *Burocracia*. Enciclopedia Microsoft Encarta 2004 Op. Cit.

²⁰ J. GUILLES, Richard y LEVINE, Ann. *Sociología con aplicaciones en países de habla hispana*. Ed. McGraw – Hill. 6ta ed. México. 1995., p. 183

funcionarios, que el poder de éstos pone en peligro las libertades de los ciudadanos ordinarios.²¹ Las características de tal régimen son:

- a) una pasión por la rutina en la administración,
- b) el sacrificio de la flexibilidad por la rigidez del reglamento,
- c) demora en la adopción de decisiones y
- d) resistencia a embarcarse en experimentos.

En casos extremos, los miembros de la burocracia pueden llegar a construir una casta hereditaria que manipula el gobierno en beneficio propio.²² Es por esta descripción que el término se emplea peyorativamente para denotar pérdida de tiempo, ineficacia y papeleo.

Vale la pena observar que estas características indeseables de la burocracia no se dan tan sólo en el servicio del Estado, sino que ocurren en cualquier lugar donde exista una organización a gran escala.

1.2.3 Burocracia para Max Weber. En su estudio sobre administración pública Waldo Dwight describe que para Weber, la burocracia es la “forma típica en que se institucionaliza la autoridad racional o legítima.”²³ Las características que complementan esta definición son las siguientes:

²¹ *Ibíd.* Ensayo sobre Burocracia de de Harold J. Laski redactado para Encyclopaedia of Social Science, pp. 53-55.

²² *Ibíd.*

²³ Weber describe tres tipos principales de autoridad o principios de “legitimidad” en la organización humana. Uno de ellos es la “autoridad tradicional”, sancionada

1) los funcionarios están organizados como una jerarquía de mandos,

2) los funcionarios son remunerados mediante un sueldo y no reciben gratificaciones por sus servicios,

3) la autoridad de los funcionarios proviene de su cargo y viene determinada por éste,

4) el nombramiento responde a méritos probados, no a recomendaciones,

5) las decisiones se toman de acuerdo a reglas estrictamente preestablecidas, y

6) las burocracias actúan mediante la aptitud técnica y mantienen un registro de sus actuaciones.

En esta definición se considera que las burocracias constituidas de esta manera son especialmente eficaces para cumplir con sus funciones, y por ello se confía en que la burocratización se extienda por las empresas e instituciones del mundo moderno.

El según Heady Ferrel, el sociólogo Max Weber también opina que la jerarquía entraña principios y niveles de autoridad graduados

simplemente por el tiempo y la posición aceptada del que la ejerce; otro es la "autoridad carismática" basada en cualidades personales de la jefatura o magnetismo; y un tercer tipo es el "racional" o "autoridad legítima", la cual se basa en un conjunto de normas aceptadas como "legítimas" por los miembros de una organización. La autoridad legítima es inherente al cargo, no a la persona, y nadie puede ejercerla si no ha ocupado el cargo "de acuerdo a las normas". DWIGHT, Waldo. *Administración Pública, la función administrativa, los sistemas de organización y otros aspectos*. Op. Cit., pp. 57-58.

que aseguran un sistema de supraordenación y de subordinación firmemente dispuesto, en el cual los funcionarios superiores controlan a los inferiores. Dicho sistema formal de relaciones tiene por objeto proveer dirección, cohesión y continuidad.²⁴

Weber al referirse a la administración burocrática pura, expresa que “es la forma más racional de ejercer una dominación.”²⁵ Así mismo, este autor explica la burocracia como una “poderosa herramienta organizacional para lograr la eficacia”²⁶ y con ello se concluye que la organización es la base principal de toda burocracia, ya sea gubernamental o privada.

Cabe mencionar que Weber analiza las actitudes de la sociedad burocrática, sustentada en un modelo ideal. Es decir, plantea una visión hasta cierto punto utópica, de lo que el término burocracia representa.

“Burocracia” tiene entonces, en la ciencia social contemporánea, un significado controversial. Con todo lo positivo que encierra la última descripción, no se puede negar que, sobre todo en países como el nuestro, la burocracia da lugar a mentalidades rígidas, a una preocupación mayor por el reglamento que por los resultados y vicios que ponen en entredicho su eficacia en contraste con otros tipos de organización menos sujetos a estructuras fijas y que dependen más del buen funcionamiento para su supervivencia.

²⁴ FERREL, Heady. *Administración Pública, enfoque comparativo de lecturas política y gobierno*. Fondo de Cultura Económica. México, 2000., pp. 114- 117.

²⁵ INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS, *Diccionario Jurídico Mexicano*. Ed. Purrúa, ed 4ta T- A - CH, p 367.

²⁶ J. GUILLES, Richard y LEVINE, Ann. Op. Cit., p. 184

CAPÍTULO 2

EL TRABAJADOR DE UNA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL

Tomando en cuenta la organización del sector público y la aclaración del concepto de burocracia, se resume que la administración pública es “la ejecución detallada y sistemática del derecho público; cada aplicación especial, particular, de la ley general, es un acto de administración”.²⁷ Lo que corresponde ahora es la descripción del servidor público, funcionario, o administrador público que es quien ejecuta o lleva a cabo estas acciones.

El servidor público es “la persona física, que desempeña un trabajo material, intelectual o físico dentro de alguno de los Poderes del Estado, bajo un régimen jurídico de derecho público, y que lleva como finalidad atender a necesidades sociales”.²⁸ En el presente estudio se menciona “servidor público” en referencia a las personas que prestan sus servicios a favor del estado, ya sea dentro del poder Ejecutivo, Legislativo o Judicial.

²⁷ La fijación y recaudación de impuestos, por ejemplo, el aprehender a un criminal, el transporte y la entrega de correo, el equipar y reclutar al ejército y la armada, etc., son todos evidentes actos de administración. DWIGHT, Waldo. *Administración Pública, la función administrativa, los sistemas de organización y otros aspectos*. Op. Cit., p. 92.

²⁸ Basado en el artículo 108 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. SÁNCHEZ Gómez, Narciso. *Primer curso de derecho administrativo*, Ed. Porrúa. México. 2000., p. 374.

2.1 Elementos humanos en la integración municipal

Ya que el municipio es la base de la organización política y administrativa de los estados que integran la Federación, se hará primordial referencia a los servidores públicos de los ayuntamientos, dado que también representan una cercanía mayor a los ciudadanos. Los ayuntamientos determinan de manera exclusiva, la estructura organizacional de su administración, de modo que de acuerdo con la capacidad de cada gobierno, se pueda aprobar la existencia de departamentos necesarios y posibles de mantener bajo un presupuesto de egresos razonable.²⁹

Así, para organizar eficientemente un municipio se dispone de las funciones por orden de rango, o importancia, es decir, jerárquico, lo cual implica definir la estructura administrativa por medio del establecimiento de centros de autoridad relacionados entre sí con precisión. Pero además de la *jerarquización*, la división orgánica permite al presidente municipal desempeñar con eficiencia diversas actividades, esta segmentación es lo que se llama *departamentalización*. En otras palabras, a la división y al agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, se le conoce como departamentalización.

²⁹ Sin embargo, en la mayoría de los municipios, donde más de 40% de su presupuesto asignado mediante el Ramo 28, se gasta en pago de nóminas, a consecuencia de una organización exagerada e injustificable técnicamente. CHÁVEZ Jiménez, Pedro. *Cómo administrar un municipio, guía básica para gobernar mejor*. Trillas. México, D. F. 2005., p. 107.

A continuación, una descripción un poco más profunda de lo anteriormente observado, con el fin de explorar cómo se organizan los servidores públicos para la realización de sus tareas.

2.1.1 Los departamentos

Las empresas privadas dependiendo de su giro, pueden departamentalizarse por funciones, productos, clientes, etc. En las empresas públicas, y hablando específicamente de la administración de un municipio, se departamentaliza básicamente de la siguiente manera.³⁰

- *Departamentalización funcional.* Departamentos que tienen funciones específicas determinadas por las leyes orgánicas municipales de los estados. Como lo son los órganos indispensables de la secretaría y la tesorería; pueden entrar también la oficialía mayor y la contraloría, dependiendo de las necesidades de la organización.
- *Departamentalización por servicios públicos básicos.* Se incluye a los departamentos necesarios para la buena prestación de los mismos, como puede ser la dirección de obras públicas, de seguridad y tránsito municipal, de servicios públicos, de educación y deportes, entre otros.

La estructura administrativa municipal permite a los ayuntamientos definir correctamente sus tareas gubernamentales;

³⁰ *Ibíd.*, p. 105.

áreas de trabajo; funciones que cada una de ellas debe realizar; ámbito de competencia y toma de decisiones acerca de éstas, como acto de autoridad en cuanto a las metas que pretenden alcanzar. La mayoría de las veces, tales metas son alcanzadas por los trabajadores; lo que sigue es analizar someramente sus papeles y sus funciones.

2.1.1 Las personas y sus funciones

La estructura administrativa de un municipio se constituye por un conjunto de personas que realizan diversas actividades, en virtud de las atribuciones que les son encomendadas por la *Ley Orgánica Municipal*, por los reglamentos y demás disposiciones administrativas. El municipio requiere pues de ciertos elementos al momento de integrar al personal; estos son:³¹

- a) *La autoridad de la administración.* Es el presidente municipal responsable de la estructura administrativa. Este elemento es el único que no se considera dentro del proceso de la integración municipal, por haber sido electo por sufragio popular.
- b) *Los funcionarios.* Son las personas que ocupan los mandos superiores y medios de la estructura administrativa municipal. Tienen como función principal instrumentar, operar y poner en práctica

³¹ *Ibíd.*, pp. 117-118.

las decisiones que toma el presidente municipal.³² Por lo general, los funcionarios municipales son secretario y tesorero, además de jefes o directores de cada departamento.

- c) *Personal administrativo.* Son las personas que auxilian y apoyan a los funcionarios municipales. Este personal tiene a su cargo funciones netamente administrativas y son los primeros responsables del buen trato a la ciudadanía y de agilizar trámites y asuntos que lleguen a las diversas unidades administrativas. Dentro de estos elementos podemos encontrar a las secretarias, los técnicos, los auxiliares, etcétera.

- d) *Personal operativo.* Son las personas que ejecutan directamente los trabajos, su función es de carácter operativo o ejecutante. Este personal forma la última jerarquía de la estructura administrativa, sin ser menos importante. Aquí se consideran choferes, policías de tránsito, albañiles, personal de limpia, etcétera.

La integración de todo el personal de un ayuntamiento parte del denominado *reclutamiento*, sin embargo, dentro de la burocracia mexicana éste ha sido descrito como resultado de la “lucha continua entre las necesidades del sistema político y los requerimientos de un

³² *Ibíd.* De ellos depende en gran medida el cumplimiento eficaz y eficiente de los planes y programas municipales.

personal técnicamente capacitado.”³³ El sistema formal de reclutamiento de personal no incluye una agencia central de personal, sino que cada departamento tiene su propia oficina de personal, con considerables variaciones en cuanto a su operación.³⁴

Por ahora no corresponde ahondar en las características particulares de reclutamiento y selección del personal de una organización pública, ya que por un lado son cuestionables los métodos y procesos actualmente empleados para ello, y por otro, el interés de este estudio es en particular referencia a quienes ya forman parte la empresa. Por consiguiente, se debe definir de acuerdo a la ley, quién es el servidor público y las categorías que concerniente a ésta se especifican.

2.2 Servidores públicos de acuerdo a la ley

De acuerdo a la Ley de Trabajo de los Servidores Públicos del Estado de Guerrero, se considera trabajador al servicio del Estado a “toda persona que preste sus servicios intelectuales, físicos, o de ambos géneros, a las dependencias mencionadas mediante designación legal, en virtud de nombramiento o por figurar en las listas de raya o nóminas de pago de los trabajadores temporales.”³⁵

Esta misma ley indica que existen dos clases de trabajadores al servicio del Estado:

³³ FERREL, Heady, sobre *Bureaoucracy and Develpment* de Greenberg. Op Cit., pp. 453 - 460.

³⁴ *Ibid.*

³⁵ Artículo 3º de la **Ley de Trabajo de los Servidores Públicos Del Estado de Guerrero** Número 248. Compilación, Cotejo y Cuidado de C. Lic Melquíades Olmedo Montes. Acapulco, Gro., 2000.

- I. *De base*. Cuando se crean las plazas presupuestales o se expidan nombramientos expresando su condición laboral conforme a la naturaleza de su función. Son trabajadores con nombramiento definitivo o permanencia indefinida y los sindicatos brindan protección a sus derechos.
- II. *Supernumerarios*. También denominados de confianza, tienen derecho a disfrutar de las medidas de protección al salario y gozan de beneficios de seguridad social, pero prestan servicios mediante contrato civil y están sujetos al pago de honorarios, quedando protegidos por derecho privado.³⁶

Ésta categoría, “los empleados de confianza”, representa una expansión de la clase administrativa, correspondiendo casi al 40% del número total de empleados en la mayoría de las organizaciones públicas (tomando en cuenta los cuerpos de seguridad). La mayoría de los autores³⁷ coinciden en que la selección del personal de confianza obedece a los siguientes factores: relaciones políticas y personales, conexiones familiares, contribuciones al partido ganador, habilidades y, sobre todo en años recientes, el entrenamiento técnico.

³⁶ *Ibid.* El reconocimiento de basificación para los trabajadores supernumerarios, estará sujeto a su antigüedad y al número de plazas de base que estén incluidas en el presupuesto de Egresos, o plazas vacantes por jubilaciones, pensiones, renunciaciones, despidos y fallecimientos. Artículos 4º, 6º y 7º.

³⁷ FERREL, Heady. Op. Cit., pp. 452- 459.

Cabe mencionar que al personal de confianza se le ha negado el derecho a la sindicalización y a la huelga, atribución que ha sido concedida sólo al personal “de base”. A pesar de ésta y algunas otras diferencias, como en horarios y prestaciones, se espera que todos los trabajadores sigan por igual ciertas normas de conducta, las cuales se analizan a continuación.

2.3 Código ético del Servidor Público

La ética de los servidores públicos tiene como propósito fundamental, el bien común. Para su consecución el servidor público ceñirá su conducta, sus decisiones y acciones a los valores que constituyen los principios rectores del servicio público.³⁸ La ética ofrece en sus relaciones con la Administración pública dos aspectos:

- La ética como exigencia de todos y cada uno de los servidores públicos, cualquiera que fuese la actividad administrativa que realicen.
- Y la ética como fin de la acción administrativa.³⁹

De una manera breve se puede categorizar el comportamiento ideal del servidor público hacia tres ámbitos distintos pero que a la vez están íntimamente ligados:⁴⁰

³⁸ Código de Ética del Servidor Público del Instituto Mexicano del Seguro Social. http://www.imss.gob.mx/CODIGO_DE_CONDUCTA_IMSS.pdf. 03 marzo de 2006.

³⁹ GONZÁLEZ Pérez, Jesús. *La ética de la administración pública*. Ed. Civitas 8A, Madrid España, 1996, pp. 29-33.

⁴⁰ *Ibíd.*, pp. 34 -51.

DEBERES PERSONALES	EN RELACIÓN CON LOS DEMÁS SERVIDORES PÚBLICOS	EN RELACIÓN CON LOS ADMINISTRADOS
<p>Ejemplaridad y honradez.</p> <p>La conducta del funcionario, no debe limitarse estrictamente al ámbito de su función, sino que trasciende el ámbito interno de la institución, con el objeto de no dañar el prestigio del servicio.</p>	<p>Disciplina, colaboración, lealtad y sinceridad.</p> <p>Supone superar recelo, desconfianza y espíritu de emulación mal entendido, el cual se traduce a una abierta obstaculización del trabajo de los demás.</p>	<p>Comiseración, igualdad de trato, respeto y servicio.</p> <p>Se consagra solemnemente el deber de los funcionarios a tratar con esmerada corrección al público; se clarifica de muy grave cuando éste suponga discriminación por razones de raza, sexo, religión, lengua, opinión, lugar de nacimiento, vecindad o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.</p>

2.3.1 Deberes del servidor público: Postulados Básicos

Habiendo definido el propósito de la ética en el servicio público, se puede hablar de los principios o criterios que son importantes en referencia al pensamiento y/o conducta para la creación de ideas, de las cuales dependen las decisiones que toma el trabajador para el buen desempeño de sus actividades, y a su vez, la mejor distribución de los recursos asignados para la debida atención a la sociedad.

El servidor público debe estar convencido de conducirse en todo tiempo conforme a los más elevados principios de legalidad,

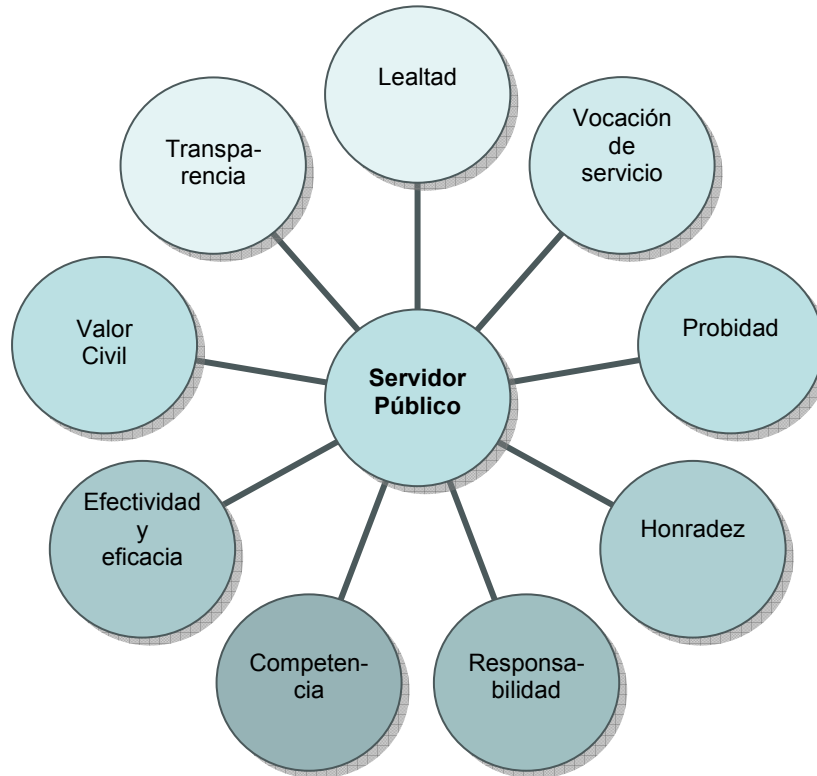
honestidad, moral, en el ejercicio de su responsabilidad pública de acuerdo con los siguientes postulados básicos⁴¹:

- **Lealtad.** Todos los actos guiados e inspirados por el amor a la patria, sus símbolos e instituciones; por el respeto a la Constitución y a las leyes que de ella emanan; y por la más firme creencia en la dignidad de la persona humana.
- **Vocación de servicio.** Entender y aceptar que trabajar para el estado como Servidor Público, constituye al mismo tiempo el privilegio y el compromiso de servir a la sociedad, porque los ciudadanos contribuyen al pagar el salario del mismo.
- **Probidad.** Que todos los recursos y fondos, documentos, bienes y cualquier otro material confiado al manejo o custodia del servidor público, debe tratarse con absoluta probidad, integridad y rectitud para conseguir el beneficio colectivo.
- **Honradez.** Actuar sin privilegiar ni discriminar a nadie a través de la dispensa de favores o servicios especiales en el desempeño del cargo, ni recibir beneficios ni remuneraciones adicionales a los que legalmente tenga derecho por el cumplimiento de sus deberes.

⁴¹ PÉREZ Fernández del Castillo, Bernardo. *Deontología Jurídica. Ética del abogado y del servidor público*. Ed. Porrúa. México, 2001., pp. 181 – 184.

- **Responsabilidad.** Estar preparado para responder de todos sus actos de manera que el público en general, y la gente con que trata en particular, aumenten permanentemente su confianza en el servidor público, en el Estado y en la capacidad de ambos para servirlo.
- **Competencia.** Reconocer el deber de ser competente, es decir, tener y demostrar los conocimientos y aptitudes requeridos para el ejercicio eficiente de las funciones que desempeña, y actualizarlos permanentemente para aplicarlos al máximo de su inteligencia y de su esfuerzo.
- **Efectividad y eficacia.** Comprometerse a aplicar sus conocimientos y experiencias de la mejor manera posible, para lograr que los fines y propósitos del Estado se cumplan con óptima calidad y en forma oportuna.
- **Valor civil.** Reconocer el compromiso de ser solidario con sus compañeros y conciudadanos; pero admitir su deber de denunciar y no hacerse cómplice de todo aquel que contravenga a los principios éticos y morales contenidos en este instrumento.
- **Transparencia.** Aceptar demostrar en todo tiempo y con claridad suficiente que sus acciones como servidor público se realizan con estricto y permanente apego a las normas y principios jurídicos y sociales.

A manera de resumen se propone el siguiente esquema:



2.3.2 Código de ética gubernamental.

El servidor público debe mantener una conducta intachable, debiendo para ello cumplir la ley y someterse a la vez a los principios de ética, que a diferencia de los anteriores, están desarrollados a partir del Código de Ética Gubernamental.⁴²

⁴² El 1º de diciembre del 2000 el Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, Vicente Fox Quesada, tomó protesta de su gabinete de gobierno y equipo de trabajo e incluyó el expuesto Código de ética, Publicado en el Diario Oficial de la Federación el viernes 26 de marzo de 1993. <http://www.cinvestav.mx/Transparencia/codigo.html> 3 de marzo de 2006. 12:00 HRS.

- **Bien Común**. El compromiso con el bien común implica que el servidor público esté consciente de que el servicio público es un patrimonio que pertenece a todos los mexicanos y que representa una misión que sólo adquiere legitimidad cuando busca satisfacer las demandas sociales y no cuando persigue beneficios individuales.
- **Igualdad**. El servidor público debe prestar los servicios que se le han encomendado a todos los miembros de la sociedad que tengan derecho a recibirlos, sin importar su sexo, edad, raza, credo, religión o preferencia política.
- **Respeto**. El servidor público respetará sin excepción alguna la dignidad de las personas así como los derechos y libertades que le son inherentes, siempre con trato amable y tolerancia para todos.
- **Liderazgo**. El servidor público debe convertirse en promotor de valores y principios en la sociedad, partiendo de su ejemplo personal, aplicando cabalmente en el desempeño de su cargo público este Código de Ética y el Código de Conducta de la Institución Pública a la que esté adscrito.

Estos cuatro principios éticos junto con otros como transparencia, rendición de cuentas, consideración del entorno cultural y ecológico, generosidad, y los mencionados en el apartado anterior, tienen como función primordial desarrollar hábitos y actitudes positivas en los servidores

públicos, que permitirán el cumplimiento de los fines de cada institución de gobierno. Una manera de esquematizar la fusión de las dos propuestas éticas es la siguiente:



Tanto los postulados de conducta básicos para el servidor público, como el Código de Ética Gubernamental esbozan el ideal del trabajador de gobierno. En mayor o menor grado, estos ideales se encuentran en las mentes y actitudes de quienes dedican sus jornadas laborales a la función pública, pero sobre todo es la aspiración de la ciudadanía en sí. Por lo tanto, ha de explorarse el comportamiento real del servidor público, desde sus características como recurso humano dentro de la empresa, hasta las actitudes, hábitos e incluso vicios que habrían de ser erradicados para llegar al ideal antes mencionado.

2.4 Servidores públicos en su proceder

Es importante expresar que cualquier organización, no sólo la empresa pública, requiere de una serie de recursos para lograr sus objetivos; estos elementos a administrar son de tres tipos: recursos materiales (dinero, instalaciones físicas, maquinaria, inmuebles, materias primas, etc.), recursos técnicos (sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.) y recursos humanos.⁴³

No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este último grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esta actividad, como lo son:

<ul style="list-style-type: none">• conocimientos• experiencias• motivación• intereses vocacionales• aptitudes	<ul style="list-style-type: none">• actitudes• habilidades• potencialidades• salud, entre otros.
--	---

Los recursos humanos son más importantes que los otros dos, y en especial en las empresas públicas, pues pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.⁴⁴

⁴³ ARIAS Galicia, Fernando. *Administración de los recursos humanos*. Trillas. México D.F. 1973., p. 24.

⁴⁴ *Ibíd.*

2.4.1 Características del servidor público como recurso humano.

- a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, habilidades, experiencia, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona.
- b) Aparte de un contrato legal de trabajo, existe también un contrato psicológico cuya existencia está condicionada a la percepción “provechosa” de esa actividad como servidor público.⁴⁵
- c) Las experiencias, los comportamientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan a través del comportamiento de las personas, en este caso de los servidores públicos en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.
- d) El total de los recursos humanos de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento.⁴⁶
Desafortunadamente los recursos humanos también pueden

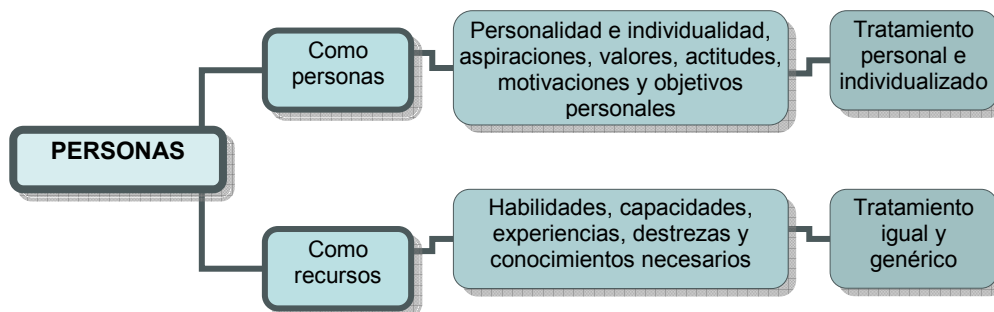
⁴⁵ *Ibid.* Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias, pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el *mayor esfuerzo de sus miembros*; si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, el servidor público pondrá a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo. P. 25.

⁴⁶ *Ibid.* *Descubrimiento*, se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son los test psicológicos y la orientación profesional. *Mejoramiento*, se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo, aspectos que cubriremos más adelante.

ser disminuidos por enfermedades, accidentes, mala alimentación, y por supuesto, el despido.

- e) Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades ni conocimientos. En términos generales, entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose una competencia entre los que conforman la demanda.

La Administración de Recursos Humanos tiene por lo menos dos vertientes para estudiar a las personas: como dotadas de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales; y, como recursos dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional.⁴⁷



La tendencia actual de la administración de recursos humanos en las empresas tanto públicas como privadas, busca que

⁴⁷ CHIAVENATO, Adalberto. *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill. Santafe de Bogotá, Colombia, 2000, pp. 60-61.

todas las personas, en todos los niveles de la organización, sean los administradores de su propia tarea, y no sólo ejecutores. Además de ejecutar la tarea, cada persona debe tomar conciencia de que ha de diagnosticar y solucionar problemas para lograr un mejoramiento continuo en el trabajo que realiza dentro de la organización.⁴⁸

2.4.2 Actitudes generalizadas y hábitos a gran escala

La versatilidad humana es muy grande: cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a influencias de muchas variables. El haz de diferencias en cuanto a aptitudes es amplio y los patrones de comportamiento aprendidos son también diversos. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros.⁴⁹

Las organizaciones están constituidas por personas y éstas necesitan organizarse para lograr sus objetivos, esta relación no siempre es fácil de alcanzar. Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de muchas variables.

Para hablar de actitudes generalizadas es necesario entonces hacer notar que existen variables que intervienen (tanto interna como externamente) en el comportamiento humano, y se debe por lo

⁴⁸ *Ibíd.* Así crecen y se consolidan las organizaciones exitosas.

⁴⁹ *Ibíd.* En referencia a la publicación de James D. Thomson, *Dinámica organizacional: fundamentos sociológicos da teoría administrativa*, Sao Paulo, McGraw-Hill de Brasil, 1976, p.125. pp. 62-63.

tanto reconocer, que las actitudes que se mencionarán posteriormente atienden como el subtítulo lo marca, a generalidades. La siguiente tabla describe los factores internos y externos que influyen en el comportamiento humano.⁵⁰

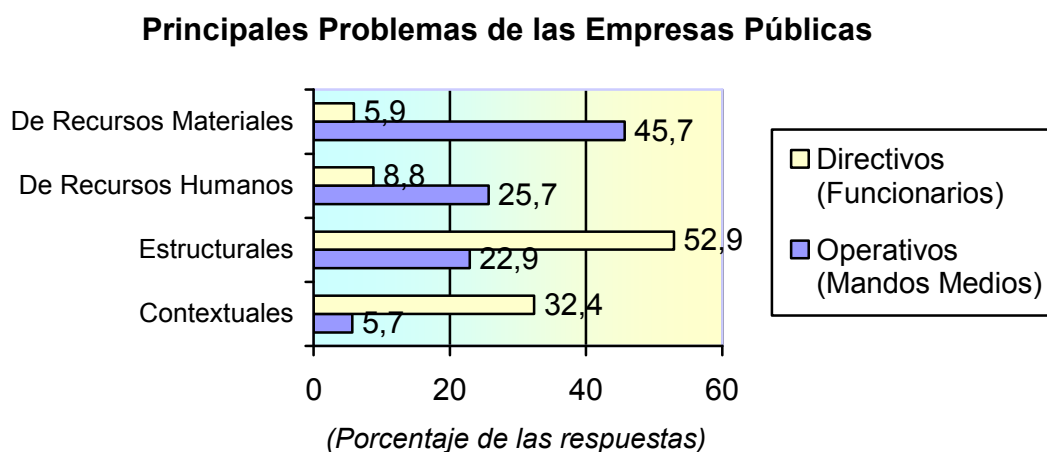


Aclarado lo anterior, se puede señalar que entre los problemas principales de las empresas públicas mexicanas, diversos estudios han enlistado al menos cinco tipos⁵¹: contextuales, estructurales, laborales, de recursos humanos y de recursos materiales.

⁵⁰ *Ibíd.* Tabla de Valores Intervinientes.

⁵¹ BARENSTEIN, Jorge. *La gestión de Empresas Públicas en México*. CIDE, México, D. F. 1982, pp. 19-31.

El siguiente gráfico muestra la percepción de los protagonistas, es decir directivos (en azul) y operativos (en amarillo) ante las problemáticas mencionadas.⁵²



En suma, se obtiene un panorama bastante claro de la problemática de las empresas públicas desde el punto de vista de los responsables de su dirección y de su coordinación; para aquellos que están en la “trinchera” los operativos, las dificultades con los recursos humanos y materiales constituyen el 71% de su problemática total, mientras que para los directivos o funcionarios sectoriales éstas representan sólo 14% de sus respuestas.⁵³

⁵² *Ibid.* Comparación entre las opiniones de los “Directivos” y de los “Operativos”. Cuadro elaborado con base en los problemas mencionados por los funcionarios, agrupados *a posteriori* por conceptos afines. Fuente: Encuesta a funcionarios sectoriales, pregunta número 1.

⁵³ *Ibid.*

La lista de problemas específicos señalados es larga, sin embargo aquí se mencionan los que corresponden a los Recursos Humanos:⁵⁴

- Falta de motivación del factor humano
- Falta de capacitación del personal
- Alcoholismo y ausentismo
- Baja productividad de la mano de obra
- Falta de capacitación en los sectores directivos
- Irresponsabilidad de directivos por altos subsidios
- Dificultades en la comunicación horizontal y vertical
- Poca capacidad técnica
- Desconocimiento de los objetivos por los funcionarios

Además, debe reconocerse que la comunicación y las relaciones entre los funcionarios de las empresas públicas y de los organismos de planeación y control no fluyen del todo como sería deseable.⁵⁵

Los puntos anteriores llevan finalmente a encontrar actitudes indeseables en los trabajadores de las empresas públicas, como lo son:

- Falta de disposición
- Falta de Iniciativa

⁵⁴ *Ibíd.*

⁵⁵ *Ibíd.*

- Pocas propuestas
- Personajes conflictivos
- Prepotencia
- Corrupción
- Resistencia al cambio

Al parecer, estas problemáticas se acentúan más para ciertos grupos, como por ejemplo los trabajadores sindicalizados o de base, quienes por los beneficios sindicales que la base misma les otorga son inmunes a castigos o reprimendas por parte de los jefes y directivos; sin embargo, la realidad es que aunque se ven en diferentes niveles, también los trabajadores supernumerarios manifiestan conductas similares, muchas veces por caer en la rutina que el sistema mismo les impone.

Estudiosos de la política mexicana, como Martin C. Neadler y Heady Ferrel (1992), al intentar hacer una evaluación real del servicio público mexicano dicen que éste “contiene gente con un rango amplio de capacidades. Muchos de ellos en los altos niveles del sistema son inteligentes, bien educados y emprendedores políticos dinámicos con concepciones muy desarrolladas sobre el interés público; pero con frecuencia, en sus tratos con el gobierno, el ciudadano sólo encuentra empleados corruptos, incompetentes, servidores de sí mismos y malgastadores del tiempo.”⁵⁶

⁵⁶ Sobre *Mexican Politics* de Martin C. Needler en 1992. FERREL, Heady. Op. Cit., p. 458.

Entre esos extremos hay muchos servidores públicos que son dedicados, en especial entre quienes han sido técnicamente entrenados; pero también hay otros, sobre todo entre el personal administrativo de los niveles medio y bajo, tales como gerentes de oficina, “cuyo interés primordial es su cuenta bancaria, que aceptan ‘mordidas’ de empleados en los niveles bajos, desvían recursos y se embolsan ciertos pagos por contratos y compras.”⁵⁷

2.4.3 Los vicios que hay que erradicar

En los municipios existen vicios al integrar al personal de la estructura administrativa debido, entre otros factores, a lo siguiente:

- a) Así como en la organización existe el vicio de repartir y asignar puestos por factores ajenos a una técnica administrativa, es común encontrar que al decidir quiénes ocuparán los puestos de dicha estructura, se considere primero que nada, la injerencia del partido político que lleva al Ayuntamiento al triunfo electoral.⁵⁸ En esta práctica común no existe inconveniente, siempre y cuando se considere a personas capaces y con el perfil que requiere el puesto o función. Sin embargo, en la mayoría de los casos sólo proponen elementos con actitudes negativas, que no tiene los conocimientos necesarios para desarrollar un puesto municipal.

⁵⁷ *Ibíd.*

⁵⁸ Es decir, que los dirigentes partidistas “exigen” que ciertas personas afiliadas o simpatizantes del partido, pasen a formar parte de la lista del personal municipal. CHÁVEZ Jiménez, Pedro. *Cómo administrar un municipio, guía básica para gobernar mejor*. Op. Cit., pp. 115-116.

- b) Los integrantes del Ayuntamiento piensan que por haber ganado un cargo de elección popular, tienen derecho de integrar a la organización del municipio a sus familiares, amigos o conocidos, aunque éstos no tengan la capacidad o alguna cualidad para ocupar un puesto. A esto se le denomina comúnmente “nepotismo”.⁵⁹
- c) Los concejales o regidores creen tener la facultad legal de condicionar al presidente municipal para integrar al personal que lo auxiliará en la ejecución de sus funciones, tomando como fundamento lo que la Ley Orgánica Municipal establece a consideración del Ayuntamiento para su aprobación. Sin embargo, lo que la ley busca al darle el privilegio al presidente municipal de proponer al personal, es otorgarle facultades y márgenes suficientes para contar con gobernabilidad administrativa.⁶⁰
- d) Cuando hay una gran divergencia entre las declaraciones oficiales acerca de la necesidad de los recortes y su aparición real, el escepticismo, el cinismo, la desconfianza y la desobediencia dominarán el proceso, y la administración encargada de efectuarlos se encontrará en un proceso adverso, que enfrente los altos niveles de la administración contra los mandos medios.⁶¹

⁵⁹ *Ibid.* Existen casos de municipios que tienen dentro de su personal a hijos, primos y parientes del presidente municipal, síndico y regidores, ocupando no sólo puestos operativos, sino de más alto nivel, muy a pesar de que las leyes municipales especifican claramente las limitaciones y sanciones al respecto.

⁶⁰ *Ibid.*

⁶¹ La mayoría de las veces el conflicto no será rencoroso, y las estrategias para hacer frente a la decadencia serán como una mezcla de tácticas tendientes a

- e) Como proveedores de beneficios públicos y guardianes del orden público los burócratas del nivel de “ventanilla” son el centro de controversia política. Constantemente se ven abrumados por las exigencias de los que reciben sus servicios, de que mejoren su eficiencia y sensibilidad, y por las exigencias de otro grupo de ciudadanos, de que mejoren la eficacia y la eficiencia de los servicios del gobierno.⁶²

El desafío de los nuevos gobiernos, en cuanto a la disposición de sus recursos humanos, va sobre todo encaminado a la disminución de estos vicios y, dado a que los servidores públicos ejercen influencia notable sobre la vida de la gente, es importante atender y adiestrar adecuadamente al personal que tiene como responsabilidad la interacción directa con los ciudadanos.

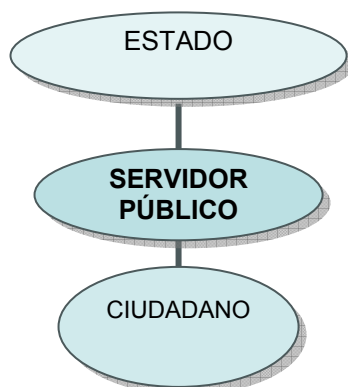
En su trato con los ciudadanos, los servidores públicos les hacen esperar servicios del gobierno y un lugar en la comunidad política. Los servidores públicos por un lado, determinan si los ciudadanos son candidatos adecuados para recibir beneficios y sanciones del gobierno, y por otro, supervisan el trato (servicio) que reciben los ciudadanos en estos programas.

resistirla o a paliarla. SHAFRITZ, Jay M. y HYDE, Albert C. Clásicos de la administración pública. Fondo de Cultura Económica. México, 1999., p 735.

⁶² *Ibíd.* Al decir de “ventanilla” también nos referimos a los servidores públicos de nivel “callejero”, que son los empleados públicos que interactúan directamente con los ciudadanos y gozan de facultados discrecionales sobre aspectos importantes de sus vidas, veremos que una alta proporción y número enorme de esos trabajadores comparten características laborales (empleados de escuelas públicas, cuerpos de seguridad, trabajadores de asistencia pública), donde la mayoría de los puestos son ocupados por personas con responsabilidades de interactuar con los ciudadanos. Pp. 780-783.

De este modo, en cierto sentido los burócratas de “nivel callejero o de ventanilla” ⁶³ cumplen implícitamente la función de mediadores en ciertos aspectos de la relación constitucional de los ciudadanos con el Estado. En suma, ellos tienen las claves de una dimensión de la ciudadanía.

Una forma de ejemplificarlo es con el siguiente esquema:



Los burócratas de este nivel desempeñan una función crucial en los derechos de seguridad, salud y educación públicas de los ciudadanos: tanto pueden aportar directamente beneficios públicos por medio de servicios, como mediar entre los ciudadanos y sus posesiones nuevas, pero todavía no seguras. “Cuanto más pobre sea la gente, mayor será la influencia que los burócratas de nivel callejero tiendan a tener sobre ella. En realidad, estos trabajadores públicos están situados de tal manera que bien pueden ser tenidos como parte del problema de ser pobre.” ⁶⁴

⁶³ *Ibíd.* Es decir, en contacto directo con los ciudadanos.

⁶⁴ *Ibíd.* Es mucho más fácil y menos perturbador crear empleo para los burócratas de nivel de la calle que reducir las desigualdades de ingreso, pero ese es otro tema. Pp. 785-786

Con este breve análisis del servidor público en su proceder, y de las injerencias que sus actitudes y hábitos pueden tener en la sociedad, se puede comenzar a vislumbrar la importancia del desarrollo adecuado de valores, actitudes, habilidades, destrezas, motivaciones y capacidades en él como recurso humano. Así mismo, se contemplan ya los vicios que desde la integración del personal de una empresa pública existen, y atendiendo a esto, nos referiremos a continuación, como con una lente, a aquellos aspectos que hablan de la interacción entre seres humanos, es decir, a las relaciones humanas dentro del sector público.

2.5 Relaciones Humanas en la Administración Pública

Autores pioneros en el estudio de la administración pública, como García Valencia (1958), han señalado que el nuevo estilo de gobierno debe descansar en un ambiente positivo de relaciones humanas, donde precisamente éstas juegan un papel decisivo en la existencia de la misma institución. “Las relaciones humanas, en el campo de la administración pública, constituyen un tema que apenas se asoma en el interés del estudioso de las cuestiones administrativas.”⁶⁵

Ya en este punto, se aprecia el término “relaciones humanas” como un aglomerado de “técnicas sociales que representan todos

⁶⁵ En 1958 Antonio García Valencia elaboró un estudio en el campo tan especializado de la ciencia administrativa: *Las relaciones humanas en la administración pública mexicana*, obra donde llama a expresar “los valores del buen gobierno”. GUERRERO Orozco, Omar. Introducción a la administración Pública. Colección textos universitarios en Ciencias Sociales. HARLA, México D. F. 1985, pp. 344 y 345.

los esfuerzos de la ciencia de la administración para lograr que el proceso productivo sea verdaderamente humano y abarque, necesariamente, una nueva visión de cuanto constituye el clima social de la organización de la empresa”⁶⁶

Al estudiar las relaciones humanas dentro del ámbito público, se debe considerar la dinámica interna de la organización, pero también la complejidad con la que se maneja el empleado público ante el ciudadano o el administrado. De tal modo que en este apartado se presentarán los aspectos relevantes en cuanto al clima laboral, junto con un estudio local, y finalmente una breve reseña de lo que se ha venido planteando a lo largo de este capítulo en relación con el ciudadano.

2.5.1 Clima Laboral

Los trabajadores públicos, como todos los seres humanos, están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional.⁶⁷ La adaptación varía de una persona a otra, y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”; las características básicas de las personas mentalmente sanas son:

⁶⁶ *Ibíd.*

⁶⁷ Esto puede definirse como un estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de auto estima y de autorrealización, conceptos que analizaremos en el capítulo tercero del presente documento. CHIAVENATO, Adalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Op. Cit., pp. 84-85.

- a) Sentirse bien consigo mismo.
- b) Sentirse bien con respecto a los demás.
- c) Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima organizacional o laboral dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados, en este caso de los servidores públicos. Así encontramos que:

Cuando los servidores públicos tienen una gran motivación	Cuando la motivación de los servidores públicos es escasa ⁶⁸ :
<p>El clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de</p> <ul style="list-style-type: none"> • animación, • interés, • colaboración, • etc. 	<p>El clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • depresión • desinterés • apatía, • descontento, etc., • hasta llegar estados de agresividad agitación e inconformidad

El concepto de clima organizacional comprende por lo tanto, un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la

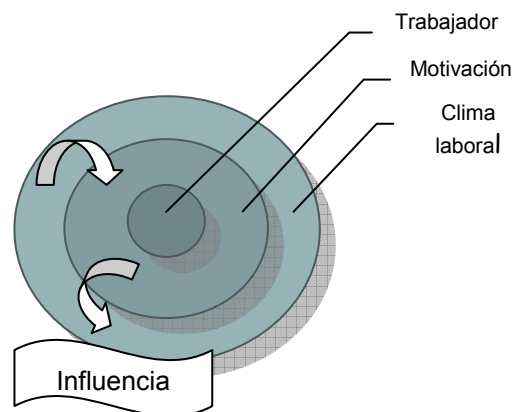
⁶⁸ *Ibíd.* Ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades. Los estados graves que se enlistan aquí son característicos de situaciones en que los trabajadores se enfrentan abiertamente contra la institución pública (casos de huelgas, mítines, etc.).

motivación. El clima organizacional “es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- i. Perciben o experimentan los miembros de la organización.
- ii. Influyen en su comportamiento.”⁶⁹

Al hablar del clima laboral dentro de una institución pública se hace referencia entonces al ambiente interno existente entre los trabajadores, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación que tienen como empleados públicos, e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

El clima laboral influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.



⁶⁹ *Ibid.* Concepto de George H. Litwin en “Climate and Motivation: An Experimental Study”.

Cuando se puede identificar el clima organizacional dentro de una empresa, se facilita la toma de decisiones, se puede propiciar la introducción a cambios, y ya que se estructura a partir de las conductas cotidianas de los miembros, se puede favorecer la mejora en cuanto a relaciones humanas. Cada administración, cada oficina pública, incluso cada departamento tiene su propio clima, y actualmente se hacen evaluaciones que permiten conocer el ambiente laboral tanto por departamentos como a nivel institución. Tal es el caso que a continuación se presenta.

2.5.2 Un estudio local

En un estudio de clima laboral realizado al Ayuntamiento de Acapulco de Juárez Guerrero,⁷⁰ cuyo objetivo era determinar la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción dentro de esa institución pública, así como determinar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuían al desarrollo de actitudes negativas ante la organización y sus procesos, se procuró además la identificación de puntos de mejora en cada área respecto a lo que en recurso humano se refiere.

⁷⁰ Estudio realizado en octubre del 2003 por la Subsecretaría de Administración del H. Ayuntamiento de Acapulco y la Universidad Americana de Acapulco A.C. a un total de 1428 trabajadores dependientes de 11 áreas distintas en ese Ayuntamiento. Recolección de información a través de cuestionarios aplicados al personal del área en sesiones grupales (muestra con 95 % de confianza, resultados con +/- 5 % de error); Cabe mencionar que este es el primer estudio de clima laboral realizado en toda la historia del Ayuntamiento de Acapulco de Juárez, desde su creación. *Datos Generales Estudio de Clima Laboral*. Resumen de reporte del H. Ayuntamiento de Acapulco de Juárez, 30 de Octubre del 2003.

El análisis de la información obtenida así como la evaluación de los resultados a nivel general toma en cuenta seis aspectos contundentes en la descripción de este clima laboral; las siguientes tablas⁷¹ muestran los porcentajes de la aprobación y percepción de los trabajadores respecto a estos aspectos:

Aprobación de los trabajadores

Tema	Si/Buena	No/Mala	No sé/Regular
Objetivos del Ayuntamiento	75,26%	8,05%	13,57%
Estructura	40,78%	26,96%	29,33%
Dirección y Liderazgo	68,27%	13,09%	16,69%
Relaciones Internas	53,15%	17,22%	27,01%
Capacitación y Desarrollo	56,57%	27,96%	10,86%
Estímulos y Recompensas	37,73%	41,47%	14,83%
TOTAL	55,30%	22,46%	18,71%

Percepción de los trabajadores

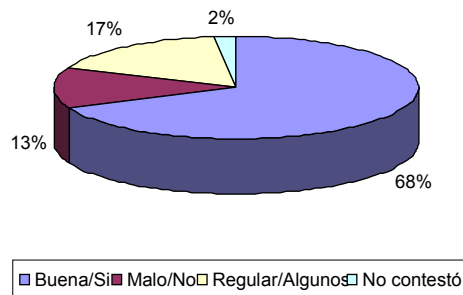
Tema	Me agrada	Me molesta	Indiferente
Objetivos del Ayuntamiento	74,03%	9,35%	4,58%
Estructura	56,18%	18,37%	10,92%
Dirección y Liderazgo	66,70%	13,31%	7,12%
Relaciones Internas	52,79%	18,93%	14,60%
Capacitación y Desarrollo	67,39%	12,41%	5,07%
Estímulos y Recompensas	40,94%	32,41%	9,18%
TOTAL	59,67%	17,46%	8,58%

Al mostrar con más detalle los rubros que implican el estado de las relaciones humanas (Dirección y Liderazgo y Relaciones

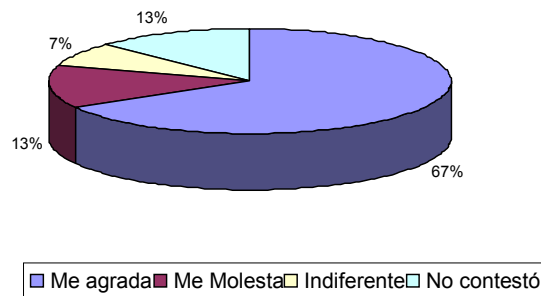
⁷¹ *Ibíd.* Los resultados en estas tablas no muestran el porcentaje de trabajadores que se abstuvieron de contestar preguntas referentes a tales temas.

Internas), se encuentran notables diferencias en todas las áreas encuestadas, pero a nivel general se expone lo siguiente:

Resultados Dirección y Liderazgo



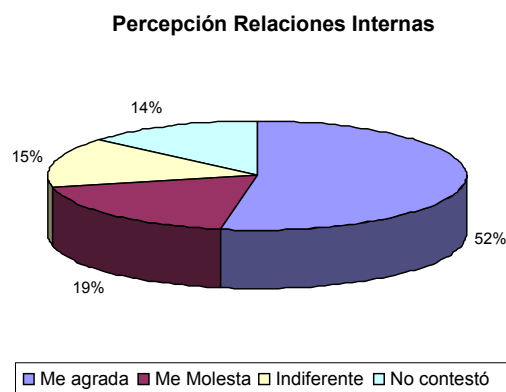
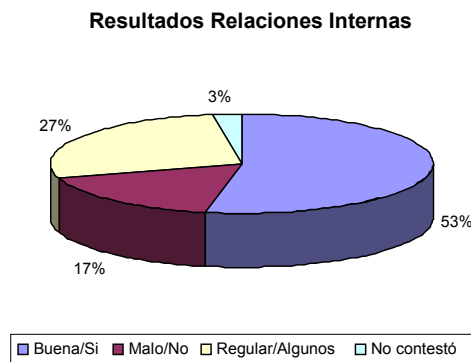
Percepción Dirección y Liderazgo



Los investigadores concluyen de estas gráficas y de los datos de las encuestas que existe una rescatable confianza del trabajador para hablar con el jefe, ya que éste siente que el jefe confía en él como empleado. Sin embargo se advierte, como punto de mejora en la investigación, que el jefe tíbicamente busca acercarse al trabajador para incrementar la confianza, de ahí que se revisen poco los

resultados obtenidos por éste y que se considere que el jefe no promueve el trabajo en equipo.⁴⁶

Por otro lado, en cuanto a las Relaciones Internas se encontró que:



El personal vive una regular relación interna, aunque no considera que la relación de las áreas internas lleve una buena relación con el resto de la organización. Los trabajadores perciben que sí existe distinción y preferencia entre el personal y por eso se

⁴⁶ *Ibid.* Los valores del estudio muestran las siguientes áreas de oportunidad: El jefe inmediato deberá analizar periódicamente los resultados del área con el colaborador, deberá buscarse el trabajo de equipo como plataforma competitiva, y buscar acercarse, convivir y ganarse la confianza del trabajador.

considera que una parte del grupo esté motivado por su trabajo. Finalmente, el trabajador asegura que efectivamente se entera de algunas situaciones importantes del Ayuntamiento por chismes y rumores.⁴⁷

En el estudio se concluye con las siguientes áreas de oportunidad en éste rubro: evitar las preferencias entre los empleados, evitar que el usuario detecte los problemas del personal, y mejorar la relación interna en el trabajo.

2.5.3 Conflictos por interacciones con los ciudadanos

En sí, en este apartado se hace referencia a los burócratas que mantienen una interacción constante con los ciudadanos, los cuales ya se han denominado de “ventanilla” o de “nivel callejero”, y quienes son generadores de controversias dada a esa inmediata interacción con los ciudadanos y su impacto sobre la vida de los mismos.

La política aplicada por estos burócratas la mayoría de las veces es inmediata y personal. Habitualmente toman decisiones en el lugar mismo (aunque algunas veces eviten hacerlo), y sus determinaciones se centran enteramente en el ciudadano. Al determinar la elegibilidad para recibir beneficios, ellos favorecen las reclamaciones de algunos ciudadanos que piden bienes y servicios

⁴⁷ *Ibíd.* Conclusiones a las que llegan los investigadores tomando en cuenta las respuestas específicas de las encuestas.

gubernamentales a expensas de los contribuyentes generales y de aquellos cuyas reclamaciones son rechazadas.⁴⁸

En otro sentido, al aplicar una política, los burócratas de nivel callejero toman decisiones sobre personas que afectan sus oportunidades de vida. Designar o tratar a alguien como merecedor de asistencia pública, como delincuente juvenil o como persona de grandes realizaciones afecta las relaciones de otros con esa persona, y también afecta la autoestima de la persona. Así empieza (o continúa) el proceso social que es causante de muchas de esas profecías que se realizan por sí solas.⁴⁹

Decir que la autoestima de la gente se ve afectada por las acciones de burócratas de este tipo equivale a decir que la gente reacciona a la política, y esto no se limita exclusivamente a los procesos subconscientes. Los clientes:

- responden furiosamente a injusticias, reales o imaginarias,
- crean estrategias para ganarse la buena voluntad de los trabajadores,

⁴⁸ SHAFRITZ, Jay M. y HYDE, Albert C. Op Cit., pp. 788- 793.

⁴⁹ *Ibid.* Por ejemplo, el muchacho a quien se considera un delincuente juvenil desarrolla esa autoimagen, y se agrupa con otros “delincuentes”, con lo cual aumenta así la posibilidad de llegar a adoptar la conducta con la que se le había considerado. Otro ejemplo, los niños a quienes su maestro considera muy bien dotados para aprender, aprenden más que sus compañeros de igual inteligencia, a quienes no se consideró superiores. Sobre *Pygmalion in the Classroom* de Robert Rosenthal y Leonore Jacobson.

- actúan mostrándose agradecidos y entusiastas o sombríos y pasivos como reacción a las decisiones de dichos burócratas.

Una cosa es ser tratado con negligencia y en forma rutinaria por la compañía de recaudación de impuestos, la oficina de tránsito u otras dependencias de gobierno cuyos agentes ignoran las circunstancias personales de quien envía una queja o una solicitud, y otra ser desdeñado, catalogado y tratado “burocráticamente (en el sentido despectivo) por alguien con quien se esta hablando cara a cara y de quien se espera por lo menos que escuche con paciencia y simpatía.”⁵⁰

No se puede negar que también existen los empleados públicos que responden favorablemente en nombre de la población. Su obligación general y difusa para con el “interés público” permite que florezca la esperanza de que un trabajador en particular adopte una orientación benigna o favorable hacia el cliente. De este modo, en un mundo de dependencias grandes e impersonales que parecen tener la clave de importantes beneficios, sanciones y oportunidades, la ambigüedad de las funciones del trabajo mantienen viva la esperanza de contar con un amigo en la oficina pública.

No es casualidad que los conflictos más caldeados de la comunidad se centren en las escuelas, en los departamentos de policía y en las respuestas al público de las dependencias e instituciones de salubridad y bienestar. Estos son los sitios en que se reparten beneficios y sanciones al público. Son el centro de

⁵⁰ *Ibíd.*

decisiones individuales acerca de un trato dado a los ciudadanos y por ello también los principales blancos de protestas.

Por lo anterior, cabe mencionar que entre los derechos de los ciudadanos figura el “ser tratados con respeto y deferencia por las autoridades y funcionarios, que habrán de facilitarles el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.”⁵¹ Es decir, se requiere un trato de equidad, cortesía e interés real.

Por último, los burócratas, en su función como agentes de control social regulan el grado de conflicto contemporáneo. Los ciudadanos tienen que anticiparse a los requerimientos de estos agentes, y los reclamantes deben adaptar sus acciones y desarrollar actitudes “apropiadas”, tanto hacia los servicios que reciben como hacia los propios burócratas. Los profesores transmiten y aplican expectativas de una actitud adoptada hacia la escuela, hacia sí mismos, y hacia la eficacia de otras interacciones. Los policías transmiten expectativas acerca de la conducta y la autoridad pública. Las trabajadoras sociales transmiten expectativas acerca de los beneficios públicos y la condición social de los favorecidos.

El servicio público desempeña pues una parte vital: suaviza el impacto del sistema económico sobre quienes no son sus principales beneficiarios e induce a las personas a aceptar las omisiones o la inadecuación de las principales instituciones económicas y sociales. Y mientras lo que para algunos son las más altas cumbres del estado benefactor, y para otros son la más amplia expresión de

⁵¹ *Ibíd.* Se considera que este derecho a ser tratado con respeto y atención viene a ser una reiteración de lo que está explícitamente reconocido en la Constitución, al subrayar que la persona, el libre desarrollo de la personalidad y el respeto a los derechos de los demás, son fundamento del orden político y de la paz social.

control social, los burócratas de nivel callejero son, en parte el centro de una controversia porque desempeñan este doble papel.

2.6 La imagen del servidor público

El número de empleados gubernamentales que están en contacto con el público no es tan limitado, y muchas veces la problemática actitudinal y de relaciones humanas deficientes, anteriormente mencionadas, logra traspasar la ventanilla deformando la imagen del servicio público no tan sólo en la instancia en referencia sino a la organización a nivel general.

Por ejemplo, y en contraposición con la administración privada, la administración pública no puede hacer discriminaciones de ninguna especie entre personas. Esta uniformidad en el tratamiento a todo lo largo de la administración se llama el "principio de la estabilidad o consistencia".⁵² Principios como éste son muchas veces pasados por alto deformando día a día la imagen que el ciudadano tiene del servidor público.

Doctores en ciencias políticas comentan al respecto que: "Es incuestionable el menosprecio, la desconsideración y trato desigual de que se es objeto diariamente por lo servidores públicos. Porque

⁵² Tal obligación no existe en la administración privada, excepto en aquellas empresas en que sus negocios dependen del mantenimiento de un estándar absolutamente exacto; no existe compulsión alguna para servir a determinada gente, por lo que no tiene que preocuparse de este principio. <http://www.monografias.com/trabajos11/admyorg.shtml#COMPARAC> 27 de febrero de 2006, 22:00 HRS, Op. Cit.

no todos los administrados son iguales... la desigualdad es la norma. Sorprende el escaso interés de la doctrina por esta institución (la ventanilla), para ciertos sectores de la opinión pública la Administración no es otra cosa que un conjunto de ventanillas en las que se hace cola.”⁵³

Desde aquella tradicional ventanilla los “aguafiestas que protestan abiertamente son raros y parecen tener siempre mala conciencia a los ojos de los que esperan pacientemente su turno... la reclamación es violenta por otra parte, una maniobra peligrosa, un sacrilegio en relación al rito, del que las consecuencias más inmediatas son: la inacción sistemática del que está detrás de la ventanilla y la oposición general de todo el servicio, cubriendo y protegiendo a uno de los suyos como si él mismo hubiera sido puesto en peligro en su principio y su totalidad.”⁵⁴ Es decir, quien llega a pedir un servicio adopta por lo general una actitud de sumisión, pues de no hacerlo así, corre el riesgo de que su trámite o petición no sea atendida.

Por lo tanto, no hay diálogo, sino una actitud de subordinación para la obtención de un servicio, generalmente pagado.

Por otro lado, en otras puertas, son “otros administrados”, los de una clase privilegiada, los que obtienen un trato distinto; no tienen necesidad de hacer cola ni de esperar su turno, ni siquiera adoptan una actitud suplicante. A veces basta una simple llamada telefónica,

⁵³ GONZÁLEZ Pérez, Jesús. Op. Cit., pp. 40-41.

⁵⁴ *Ibíd.*

para que sea el propio funcionario competente el que acuda al despacho del administrado.⁵⁵

Desde el punto de vista del ciudadano, las funciones de los burócratas de los que se trata son tan extensas como las funciones del gobierno, y se experimenta intensamente cuando la rutina diaria les exige interactuar con los “ministros” callejeros de educación, la solución de disputas y servicios de salud.

Desde un punto de vista colectivo, estos burócratas absorben buena parte de los recursos públicos y se convierten en foco de las esperanzas de la sociedad de llegar a un saludable equilibrio entre la prestación de servicios públicos y una carga razonable de los gastos respectivos. Como personas, dichos burócratas representan las esperanzas ciudadanas de recibir un trato justo y eficiente del gobierno, aun cuando se encuentren situados para percibir claramente las limitaciones de una intervención afectiva, y las limitaciones a la capacidad de respuesta causadas por el hecho de tener que procesar todo en masa.⁵⁶

Los puntos de mejora, así como las conclusiones y recomendaciones que hacen los evaluadores y consultores de las empresas públicas ante esta imagen, apuntan hacia la implementación de programas de capacitación para el personal de las empresas públicas, a lo cual se hace amplia referencia en el siguiente capítulo.

⁵⁵ *Ibíd.*

⁵⁶ SHAFRITZ, Jay M. y HYDE, Albert C. Op. Cit., pp. 793 -794.

CAPÍTULO 3

CAPACITACIÓN

Desde el nacimiento hasta la muerte, el ser humano vive en constante interacción con el ambiente. Educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados.⁵⁷

La educación es la preparación para la vida y por la vida. Puede hablarse de tipos de educación: social, religiosa, cultural, política, moral, profesional, etc. El interés de este capítulo es la educación profesional, pero antes de analizar los conceptos clave que desarrollan este tema, es importante comenzar este análisis desde una perspectiva psicológica, y en concreto, partiendo del papel que desempeña el psicólogo dentro de una empresa, y el alcance de sus aportaciones dentro de la misma.

3.1 Un espacio para el psicólogo laboral

La psicología se define como el estudio científico del pensamiento y la conducta. Debido a que la psicología cubre un amplio espectro de contenidos es difícil tener una imagen clara y precisa de lo que hace el psicólogo.⁵⁸ No existen en realidad tantas

⁵⁷ CHIAVENATO, Adalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Op. Cit., p. 556.

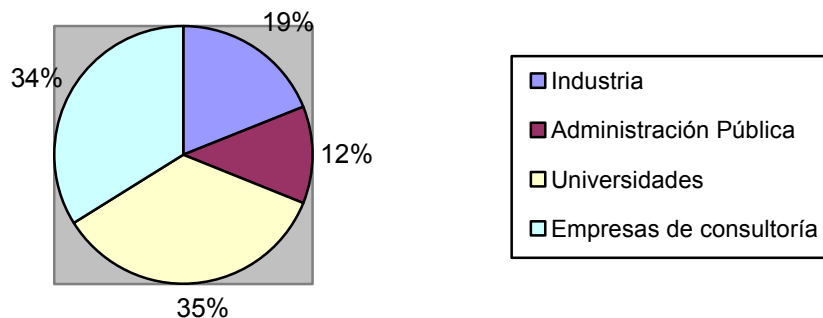
⁵⁸ MUCHINSKY, Paul M. *Psicología aplicada al trabajo*. Thomson Learning. México, 2002, p. 4.

áreas diferentes de la psicología, sino muchos campos donde se aplican los mismos principios psicológicos básicos.⁵⁹

Una de las áreas de especialización es la psicología industrial u organizacional, también denominada psicología ocupacional, laboral y organizativa; aunque la terminología pueda variar alrededor del mundo, los miembros de esta profesión comparten intereses comunes.⁶⁰

La **psicología laboral**, como se referirá a lo largo de este trabajo, es la “aplicación o extensión de hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a seres humanos que trabajan dentro del contexto de los negocios y la industria”⁶¹. En términos más amplios, el psicólogo laboral se ocupa de la conducta en situaciones laborales, en cuatro diferentes escenarios:⁶²

Escenarios principales de trabajo de los psicólogos laborales



⁵⁹ *Ibid.* Matarrazo (1987).

⁶⁰ *Ibid.* Psicología *ocupacional* en Reino Unido, psicología *laboral y organizativa* en varios países europeos, psicología *industrial* en África del Sur.

⁶¹ *Ibid.* Blue y Taylor (1968).

⁶² *Ibid.* Fuente: APA, “Perfil de los miembros de la División 14: 1993”.

Al utilizar métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano, se miden habilidades y actitudes, se encuentran causas de motivación, conflictos y frustraciones, etc. En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos tales como:⁶³

- a) Selección de personal
- b) Entrenamiento y capacitación
- c) Orientación profesional
- d) Tests psicológicos
- e) Conceptos y modelos de actitudes y motivación
- f) Reducción de conflictos, etc.

Se ha dicho que la sociedad industrial moderna no satisface las necesidades psicológicas de la gente. La psicología trata, entre otras cosas, de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y a la inversa; una de sus más acertadas contribuciones ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona.⁶⁴

El psicólogo en el campo de la capacitación y el desarrollo, se ocupa principalmente de la identificación de las habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento

⁶³ ARIAS Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. Op. Cit., p. 31.

⁶⁴ *Ibíd.* Si el trabajador es considerado como una especie diferente, no sujeto a las mismas esperanzas y temores de quienes dirigen la administración de recursos humanos, ésta irá al fracaso.

en el puesto. Las áreas de capacitación incluyen mejora de habilidades técnicas (p. ej., manejo de computadoras), programas de desarrollo de ejecutivos y entrenamiento de todos los empleados para trabajar en equipo de manera eficaz. Además, los psicólogos laborales que trabajan en este campo deben diseñar las formas para determinar si los programas de capacitación y desarrollo han sido exitosos.⁶⁵

3.1.1 El psicólogo en el desarrollo organizacional

Entre los procesos administrativos actuales se ha creado la teoría del desarrollo organizacional, la cual considera la importancia de las ciencias sociales del comportamiento como una herramienta esencial para influir en el manejo de la conducta humana con objeto de tener procesos administrativos más adecuados.

El **desarrollo organizacional** en su estudio y aplicación, conjunta los procesos administrativos aunados al manejo del comportamiento humano y de la condición del hombre, pues se logra paulatinamente la conducción de las relaciones humanas y de los recursos humanos para obtener un bienestar superior ante el trabajo.⁶⁶

Así mismo, busca optimizar procesos administrativos y situaciones humanas para intentar un proceso de cambio y mejora, en el cual podemos incluir al psicólogo del trabajo como un profesional ideal para lograrlo.⁶⁷ La psicología aprovecha los

⁶⁵ MUCHINSKY, Paul M. *Psicología aplicada al trabajo*. Op. Cit., p. 6.

⁶⁶ BLANCAS Martínez, Luís Felipe. "El Psicólogo en el desarrollo organizacional". *Adminístrate Hoy*. Año X, México, D.F., marzo de 2004. Vol. 119, pp. 24-32.

⁶⁷ *Ibíd.*

conceptos sobre la teoría de la personalidad, de la dinámica de grupos, la medición del comportamiento y conceptos de aprendizaje basado en la experiencia, para conocer la relación entre las prácticas administrativas, los sentimientos y los comportamientos, identificando las áreas potenciales para un proyecto de desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional se basa en valores humanos explícitos, tanto de la organización como de sus miembros, como son los siguientes:

- a) Oportunidad a los miembros de la organización para que trabajen como seres humanos y no como fuentes de producción;
- b) Oportunidad para que cada miembro desarrolle todo su potencial;
- c) Aumentar la efectividad de la organización en todas sus metas;
- d) Crear un ambiente que le permita sentir que su trabajo es atractivo y representa un reto;
- e) Que los miembros de la organización tengan influencia en la forma de relacionarse con el trabajo, la organización y el ambiente, y
- f) Considerar al ser humano como una persona con un complejo de necesidades (las del trabajo y las de su vida).

Hay tres componentes básicos en todos los programas del desarrollo organizacional: diagnóstico, acción y administración del programa. Para lograr el cambio el desarrollo organizacional, ha de comenzarse en lo alto de la organización y filtrarse a los niveles más bajos; por otro lado, ha de considerarse el diagnóstico continuo como un ingrediente necesario para cualquier esfuerzo de cambio planificado.

Durante el proceso de cambio se presenta un fenómeno llamado “resistencia al cambio”, el cual es una reacción esperada por parte del sistema que debe estudiarse como un fenómeno psicosocial que nos proporciona información sobre un sistema u organización en tres niveles:

1. Habla de la importancia que el sistema concede al cambio.
2. Informa sobre el grado de apertura que tiene la organización.
3. Facilita la detección de temores que el sistema experimenta y los efectos que persisten.

Dado que algunas variables que influyen en la conducta de un individuo frente al cambio son psicológicas⁶⁸, el psicólogo como agente de cambio debe considerar algunas actitudes para enfrentar esta resistencia:

- Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía.

⁶⁸ *Ibid.* La percepción, los hábitos, miedo a lo desconocido, apego a lo conocido, tendencia a conservar la estabilidad, apoyo a lo elaborado por el individuo mismo, etc.

- Generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos de cambio.
- Reducir incertidumbre e inseguridad.
- Buscar apoyos que fomenten la credibilidad.
- No combatir la resistencia, es sólo un síntoma, hay que buscar la raíz.
- No imponer el cambio.
- Hacer un cambio participativo.
- Crear un compromiso común.
- Plantear el costo-beneficio del cambio.

Si el desarrollo organizacional es esencialmente la aplicación de las ciencias del comportamiento a las necesidades organizacionales, el practicante del desarrollo organizacional, en este caso el psicólogo laboral, necesita contar con las siguientes habilidades:⁶⁹

- a) Habilidades para definir por parte del agente de cambio sus motivos personales y su relación con el sujeto de cambio;
- b) Ayudar al sujeto de cambio a tomar conciencia de la necesidad de hacerlo y el proceso de diagnóstico;
- c) Diagnóstico conjunto entre quien induce el cambio y el sujeto de cambio en relación con la situación, el

⁶⁹ *Ibíd.*

comportamiento, el grado de comprensión, los sentimientos y el desempeño por modificar;

- d) Habilidad para decidir sobre el problema, involucrar a otros en esa decisión, planear y desarrollar la acción;
- e) Llevar el plan adelante con éxito y en forma productiva;
- f) Evaluación y verificación del proceso del sujeto de cambio, de los métodos del trabajo y de las relaciones humanas y
- g) Asegurar la continuidad, la difusión, el mantenimiento y la transferencia.

De esta manera, una de las principales metas del psicólogo como agente de cambio dentro de la organización es la de crear en ésta un clima “abierto” orientado a la solución de problemas. Se propicia confianza entre las personas y grupos en toda la organización, y al mismo tiempo se sitúa responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.

Al llevar al máximo los esfuerzos cooperativos, el psicólogo hace que la competencia sea más pertinente para las metas del trabajo y ayuda a los gerentes a realizar su función de acuerdo a objetivos apropiados, en lugar de hacerlo de acuerdo con “prácticas del pasado” o con objetivos que carecen de sentido en su área de responsabilidad.

Finalmente, puede también elaborar un sistema de recompensas en el que se reconozca tanto el logro de las metas de la organización (ganancias, servicio) como el desarrollo de las personas, lo cual, intensifica en los trabajadores el sentimiento de pertenencia en la organización y aumenta el autocontrol y la autodirección.

Para muchos, el desarrollo organizacional constituye una respuesta a la necesidad de cambio de nuestro mundo tecnológico tan complejo y, al mismo tiempo, una estrategia educacional que intenta modificar las estructuras de creencias, actitudes y valores de los individuos que conforman a las organizaciones. Entonces, ¿por qué puede llegar a fracasar el desarrollo organizacional?⁷⁰ Principalmente por la falta de apoyo de los niveles claves de decisión, pero también por no tomarse en cuenta la filosofía de la organización y por la apatía, falta de interés o de convencimiento de los trabajadores.

3.1.2 Expansión del rol del psicólogo

Como psicólogo, el profesional en el desarrollo de recursos humanos desempeña subroles, y ya que las ciencias del comportamiento ofrecen innumerables herramientas y técnicas como la vista anteriormente, resulta más sencillo exponer en la siguiente tabla los papeles que puede éste desempeñar:

⁷⁰ *Ibíd.* Concepto que sólo se ha revisado desde el rol del psicólogo, pero que sin duda alguna debe conocerse a profundidad en la lucha por prepararse éste como agente de cambio, situación ideal de campo de trabajo como psicólogo laboral.

El Psicólogo como profesional en el desarrollo de Recursos Humanos⁷¹

Asesor	<p>Al tratar con seres humanos se ve involucrado en situaciones en las que alguien puede necesitar ayuda de vez en cuando. No puede ignorar los problemas personales del trabajador basándose en el hecho de que se le paga para contratar, despedir y capacitar, y no para actuar como psicoterapeuta.</p>	<p>Se puede ayudar a una persona con un problema simplemente dándole la oportunidad de hablar de éste. Asesoría es “resolver problemas con la gente”⁷².</p>
Teórico en el aprendizaje	<p>El familiarizarse con los principios clave de las teorías del aprendizaje y ser experto en el uso de éstos es una ventaja que como profesional en el desarrollo de las personas no se puede negar. Identifica los tipos de aprendizaje (habilidad mental, información, habilidad física, actitud), toma en cuenta los puntos de vista del aprendiz (aprendizaje como un proceso natural, las diferencias individuales, la angustia, el ambiente de grupo, que represente utilidad), el comportamiento (debe ser activo, comprender práctica, ensayo y reforzamiento, y así como ser generalizado y estructurado) y finalmente la comprensión (el aprendizaje tiene un propósito determinado, cuando es asimilado es difícil de olvidar, aprendemos de maneras diferentes según el estilo propio, organización y retroalimentación).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Logra que sus objetivos sean claros y fomenta la práctica. 2. Proporciona orientación y favorece el que se lleven a cabo las acciones. 3. Ofrece retroalimentación. 4. Trabaja para que el aprendizaje evolucione mediante transferencia. 5. Hace hincapié en las actividades relacionadas con los objetivos. 6. Da una buena primera impresión. 7. Muestra entusiasmo y propicia un ambiente positivo.

⁷¹ GOAD, Tom W. El profesional en el desarrollo de los Recursos Humanos. Editorial CECSA, México, 1992, pp. 66 - 84.

⁷² *Ibíd.* En referencia a Norman Hill, 1981.

<p>Administrador De conflictos</p>	<p>Se encarga del mantenimiento de relaciones positivas y productivas entre individuos y grupos dentro de la organización. El conflicto sobreviene cuando la gente intenta lograr unidad en el esfuerzo; no se puede evitar por completo pero si puede manejarse mediante técnicas diseñadas para llegar a resultados ventajosos para los individuos y para la organización.</p>	<p>Considera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Variables del conflicto 2. Tipos de conflicto. 3. Métodos para resolver el conflicto. <p>Lo más importante de este rol consiste en que el psicólogo facilita el enfoque interior en la persona.</p>
<p>Administrador del estrés</p>	<p>Aboga por que el estrés se convierta en una oportunidad positiva. Una de las primeras consideraciones contra el estrés es el relajamiento, que constituye la forma de superar el agotamiento sobre del cual depende el estrés.</p>	<p>Considera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de relajación. • Toma de decisiones para vivir de manera positiva. • Pautas para el autocontrol. • Apertura al aprendizaje y al cambio
<p>Desarrollador de la persona integral</p>	<p>Al saber que la condición física ayuda a equilibrar el aspecto mental de la persona, promueve la sana nutrición y la ejercitación continua.</p>	<p>Consideración integral del individuo, es decir como un ser físico, emocional, intelectual y espiritual, con necesidades y fuerzas para cada uno de estos terrenos.</p>
<p>Favorecedor de la expansión de la mente</p>	<p>Por medio de técnicas, ejercicios e ilustraciones ayuda a mantener una curiosidad saludable, a pensar de una manera más clara y lógica, a ser más flexibles, a resolver problemas, a tomar decisiones con mayor eficacia, a mantener una actitud positiva y a mejorar capacidades cerebrales tales como concentración, memoria e intuición.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminar los bloqueos al proceso natural y creativo (angustias, prejuicios, conformismo, etc.). - Usar la imaginación, sin miedo a proponer y probar nuevas ideas, hacer preguntas abiertas y ser menos propensos a

		precipitarnos a juzgar. - Utilizar el sentido del humor y ser positivo.
Experto en el ciclo de la vida	<p>El enfoque que como profesional facilite a una situación determinada, como presentar un seminario o dirigir una sesión de asesoría con un empleado, se beneficiará si toma en cuenta el punto donde se encuentra el empleado dentro de cierto periodo del ciclo de vida.</p> <p>A pesar de que la mayor parte de la investigación sobre el ciclo de la vida se ha llevado a cabo en estudios con varones, los conceptos sirven en general tanto para hombres como para mujeres.</p>	<p>Considera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La etapa temprana de adulto, desde que se entra al mundo laboral, hasta el momento (alrededor de los 40 años) de sentar cabeza. - La etapa media del adulto, desde los comienzos hasta el momento del retiro del empleo (alrededor de los 65 años de edad).

La psicología ofrece innumerables herramientas y técnicas que pueden utilizar los profesionales en el desarrollo de los recursos humanos en el empleo. En cuanto a capacitación en la empresa, la alta dirección (y también los empleados) pueden educarse y adaptarse a la necesidad de llevar a cabo talleres de trabajo para diferentes rubros.

Es ahí donde el psicólogo como profesional interno o externo diseña, desarrolla y pone en práctica evoluciones de capacitación, emplea técnicas para ejercitar, por ejemplo, los hemisferios izquierdos y derecho del cerebro, o educar a los participantes de una sesión de fin de semana en el ejercicio físico y la buena

alimentación. Las posibilidades son prácticamente ilimitadas. Sólo requiere imaginación y perseverancia por parte del profesional.⁷³

Con esta plataforma en torno al desempeño del psicólogo laboral se puede entonces abordar el tema de capacitación, tocando primeramente los conceptos básicos del mismo, y posteriormente desglosando objetivos, importancia, beneficios, contenidos y demás subtemas que finalmente llevarán al lector a aterrizar en la noción de la capacitación dentro de los organismos de gobierno.

3.2 Conceptos clave sobre capacitación.

Como se mencionó al principio del capítulo, la educación es la preparación para la vida y por la vida. La educación profesional, institucionalizada o no, prepara al hombre para la vida profesional. Ésta comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente diferenciadas.⁷⁴

- *Formación profesional.* Prepara al hombre para ejercer una profesión.
- *Perfeccionamiento o desarrollo profesional.* Perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.
- *Entrenamiento.* Adapta al hombre para cumplir un cargo o una función.

⁷³ *Ibíd.*

⁷⁴ *Ibíd.*

Aclarado lo anterior, se definen a continuación los conceptos clave en torno a la capacitación, entendiéndose ésta hasta aquí, como parte de la última etapa de las arriba mencionadas.

3.2.1 **Enseñanza.** Son las acciones tendientes a incrementar el acervo de conocimientos a través de programas elaborados o validados por instituciones educativas oficiales.⁷⁵

3.2.2 **Aprendizaje.** Se puede definir como “el proceso de codificación, retención y utilización de la información”.⁷⁶ Se necesita que exista aprendizaje en todas las organizaciones de forma continua.

3.2.3 **Entrenamiento.** Es un “proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos”.⁷⁷

Éste término proviene de *training* en inglés, -usando la imagen de subirse a un tren en marcha-, y comprende en Norteamérica toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes

⁷⁵ VENTURA Suárez, Alicia. Plan operativo anual de la Coordinación de Capacitación y Desarrollo. Enero – Diciembre 2006. H. Ayuntamiento Constitucional de del Municipio de Acapulco de Juárez, Gro. Diciembre 2005.

⁷⁶ Concepto de Goldstein (1991). MUCHINSKY, Paul M. Psicología aplicada al trabajo. Op. Cit., p. 172.

⁷⁷ *Ibid.* Implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

innatas en capacidades para un puesto u oficio.⁷⁸ Desde esta perspectiva a la hora de traducir al castellano, al entrenamiento de carácter práctico se le denomina *adiestramiento*, y el de carácter teórico como *capacitación*, conceptos que se analizarán seguidamente.

Y dado que éste es un trabajo gestado desde la psicología, es necesario conocer que existe también el denominado “entrenamiento en sensibilización,” el cual es el tipo de aprendizaje basado en la experiencia, como parte del diseño de un laboratorio mayor de entrenamiento.⁷⁹

3.2.4 Adiestramiento. Significa “adquirir destreza”. Indica que, así como la mano derecha (*dextra*) puede realizar cosas que no hace la izquierda, debido a la formación de hábitos por el ejercicio sistemáticamente realizado, de manera semejante se adquiere facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo por medio de una enseñanza práctica de carácter sistemático.⁸⁰

3.2.5 Capacitación. Se refiere a los “métodos que se utilizan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que se requieren para desempeñar su trabajo”.⁸¹ De manera común en nuestro país se

⁷⁸ REYES Ponce, Agustín. *Administración de Personal, Relaciones Humanas. Primera parte*. Limusa. Grupo Noriega Editores. México, 2004., p.103.

⁷⁹ BLANCAS Martínez, Luis Felipe. “El Psicólogo en el desarrollo organizacional.” *Administrate Hoy*. Op. Cit., p. 29.

⁸⁰ REYES Ponce, Agustín. *Administración de Personal, Relaciones Humanas. Primera parte* Op. Cit., pp. 103 -105.

⁸¹ DESSLER, Gary. *Administración de Personal*. Pearson Educación. México, 2001, p. 249.

emplea este término para denotar el proceso de desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes del personal para que éste se desempeñe adecuadamente en su puesto de trabajo.

3.2.6 Procesos de capacitación. “La adquisición sistemática de actitudes, conceptos, conocimientos, roles o habilidades con los que se obtiene una mejoría en el desempeño del trabajo”.⁸² En una aplicación específica hacia las instituciones públicas se encuentran tres aspectos⁸³:

- Capacitación para el desempeño: Todas aquellas acciones tendientes a incrementar la capacidad de los servidores públicos para la realización de las actividades y funciones que desempeñan en su ámbito de trabajo.
- Capacitación para el Desarrollo: Son las acciones que permiten la conformación de un perfil académico y/o laboral que favorezca la incorporación del trabajador a un proceso escalafonario conforme a lo dispuesto en el Reglamento de Escalafón.
- Capacitación basada en competencias: Es aquella que tiene por objetivo la adquisición de habilidades prácticas, destrezas y actitudes necesarias en las

⁸² Concepto de Goldstein (1991). MUCHINSKY, Paul M. *Psicología aplicada al trabajo*. Op. Cit., p. 171.

⁸³ VENTURA Suárez, Alicia. *Plan operativo anual de la Coordinación de Capacitación y Desarrollo. Enero – Diciembre 2006*. Op. Cit. s/p.

funciones desempeñadas en el lugar de trabajo y que son definidas por el órgano público en función.

3.2.7 Capacitación y desarrollo. Son “procesos para mejorar las competencias de los empleados”.⁸⁴ A lo largo de la historia se han enfocado de forma diferente. El término *desarrollo* se reservaba, por lo general, a los procesos de mejora de las competencias del personal a nivel directivo, mientras que la *capacitación* se aplicaba a los procesos para mejorar las habilidades en puestos de trabajo inferiores en la jerarquía organizacional.⁸⁵ Actualmente esta distinción no tiene tanto significado como lo tuvo antes. Ahora existe una gran necesidad de mejorar las competencias de los empleados a todos los niveles organizacionales y todos los empleados deben comprometerse en el proceso de ampliación de sus capacidades.

El enfoque de capacitación y desarrollo de los recursos humanos consiste en identificar, evaluar y, a través del aprendizaje planeado, ayudar a desarrollar las habilidades clave que permiten a los individuos desempeñar los empleos actuales o futuros.

3.2.8 Guía de instrucción. Es el instrumento diseñado previo a la capacitación, cuyo contenido apoya el proceso de enseñanza – aprendizaje ya que revela los

⁸⁴ *Ibíd.*

⁸⁵ *Ibíd.* Es decir, se “desarrolla” a los ejecutivos y superiores, y se “capacita” a los no ejecutivos.

objetivos del entrenamiento, así como el “conjunto de saberes o formas culturales cuya asimilación y apropiación por los alumnos o educandos se considera esencial para su desarrollo y socialización”.⁸⁶

3.2.9 Programa de capacitación y entrenamiento.

Conjunto de estimaciones de recursos, medios, tiempos y cobertura de acciones a realizar por el director de la organización con el fin de que ésta pueda cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente.⁸⁷ Los programas de capacitación consisten en cuatro pasos a saber:⁸⁸

- 1) Detección de necesidades de capacitación y adiestramiento.
- 2) Determinación de objetivos y selección de los medios de capacitación y adiestramiento.
- 3) Administración del programa de capacitación.
- 4) Evaluación de los programas de capacitación y adiestramiento.

⁸⁶ Quality Adviser Network, S.A. UTT, Unidad de Trasnferencia de Tecnología. Julio, 2005.

⁸⁷ AMARO Guzmán, Raymundo. *Administración de Personal*, Editorial Limusa, México, 1990., p 229.

⁸⁸ La adaptación de Mary D. Carolan, de *Today's Training Basics: Some New Goleen Rules*, HR Focus, en abril de 1995, p. 18 dice que son 5 pasos: Análisis de necesidades, Diseño de la instrucción, Validación, Aplicación y por último Evaluación y seguimiento. DESSLER, Gary. *Administración de Personal*. Op. Cit., p. 251.

A partir de los nueve conceptos expuestos, se concluye hasta este punto, que la capacitación es en esencia un proceso de aprendizaje. El entrenamiento, entendido como equivalente a la capacitación⁸⁹, constituye un subsistema de gran importancia para el logro de la misión y estrategias de cualquier empresa, en este caso de las públicas. Sin duda alguna, impulsar la educación de los servidores públicos amplía la capacidad de respuesta gubernamental para fomentar la confianza ciudadana en dichas instituciones.

3.3 Objetivos e importancia de la capacitación

Entendiendo que la capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje, sus principales objetivos son tres:⁹⁰

- a) Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- b) Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales la persona puede ser considerada.
- c) Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

⁸⁹ Desde la perspectiva psicológica es preferible emplear el término *capacitación* como su equivalente ya que en México, la palabra entrenamiento se emplea también como *maestramiento* o educación para animales.

⁹⁰ CHIAVENATO, Adalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Op. Cit., pp. 556 – 560.

De ahí que sea tan importante la capacitación, pues es uno de los medios que tiene la facultad de formar equipos de trabajo, actualizarse, reforzar y aprender. Además garantiza entre otras cosas:

- a) la actualización de conocimientos específicos
- b) una forma de aprendizaje a nivel personal y colectivo
- c) la orientación hacia el desarrollo organizacional, y
- d) el cambio de actitudes negativas por otras de cooperación y compromiso.

Como puede comprenderse, la capacitación es importante sea cual fuere la empresa, pero hablando de actitudes, cooperación, clima satisfactorio, aumento de motivación, etc., las empresas públicas deben elevar el potencial productivo de la fuerza laboral y propiciar su desarrollo resultando estratégico el impulso de las oportunidades de formación técnica y capacitación de los trabajadores.

3.4 Contenido de la capacitación

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento⁹¹:

- 3.4.1 *Transmisión de información.* El elemento esencial en los programas de capacitación es el contenido: distribuir información entre el personal como un cuerpo

⁹¹ *Ibíd.*

de conocimientos. A menudo, la información es genérica y referente al trabajo (la empresa, sus productos, sus servicios, su política, organización, reglamentos, etc.), pero también puede referirse a la transmisión de nuevos conocimientos.

3.4.2 *Desarrollo de habilidades.* Se trata sobre todo de aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Esta capacitación está orientada de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3.4.3 *Desarrollo o modificación de actitudes.* Se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas. Por otro lado, implica la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo relacionados con los clientes o usuarios.

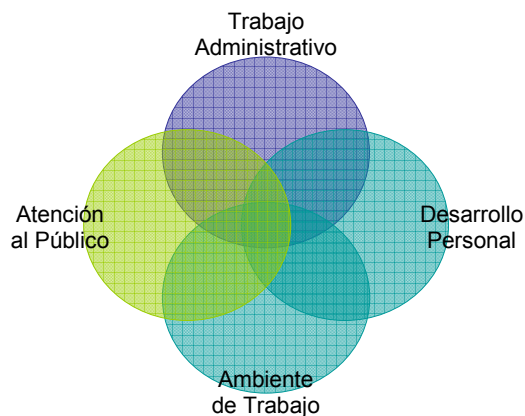
3.4.4 *Desarrollo de conceptos.* La capacitación puede estar dirigida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando a gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Estos cuatro tipos de contenido de la capacitación pueden utilizarse por separado o en conjunto. Un programa de capacitación orientado al Desarrollo Humano, y en específico a la optimización de las Relaciones Humanas, puede incluir la transmisión de información (acerca de las políticas y misión de la organización), el desarrollo de habilidades (de comunicación, formación de equipos de trabajo y solución de conflictos), y el desarrollo de actitudes (cómo tratar al usuario o ciudadano, asertividad, motivación en el trabajo, etc.).

3.5 Beneficios de la capacitación en una institución gubernamental

Los beneficios que la capacitación ofrece, sobre todo en una institución de gobierno, se van a manifestar en cuatro ámbitos distintos:

Beneficios de la Capacitación⁹²



⁹² CANO Jiménez, Lucía. *Plan Operativo Anual de la Coordinación de Capacitación y Desarrollo*. Elaborado para el H. Ayuntamiento Constitucional de Acapulco de Juárez, Enero 2005. s/p.

De una manera más específica, los beneficios que ofrece la implementación y sistematización de programas de capacitación en cualquier organización pública son los siguientes:⁹³

- a. Mejorar los sistemas y métodos de trabajo
- b. Mejorar el proceso de comunicación en la empresa
- c. Reducir los rechazos y desperdicios en la producción y/o servicios
- d. Disminuir ausencias y rotación de personal
- e. Reducir costos por mantenimiento de las maquinarias, equipos, etc.
- f. Reducir el tiempo de aprendizaje
- g. Aminorar la carga de trabajo de los jefes
- h. Reducir los costos para trabajos extraordinarios
- i. Reducir los accidentes de trabajo.

Finalmente, para que el entrenamiento sea un instrumento eficaz, tiene que ser un sistema ordenado aplicado a la solución de los problemas organizacionales y a la consecución de los objetivos de la empresa, en este caso de la gubernamental.⁹⁴

⁹³ DE SOUSA R, María C. *Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias*. Universidad Nacional experimental Simón Rodríguez. Caracas, Venezuela, Mayo 2001.

<http://www.monografias.com/trabajos14/mocom/mocom.shtml> 2006-03-30 12:00 Hrs.

⁹⁴ *Ibid.*

3.6 Capacitación y su legislación

El capítulo tercero de la Ley Federal del Trabajo, denominado “De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores”⁹⁵, es el desglose de la “A” a la “X” del Artículo 153, el cual establece básicamente a la capacitación como:

- Derecho del trabajador, y
- Obligación de la organización.

En un desglose más detallado de algunas de sus fracciones, el Artículo 153 establece que:

- A) Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- B) La capacitación puede ser dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto del personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, y quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

⁹⁵ LEY Federal del Trabajo. Texto vigente. (ultima reforma aplicada 23/01/1998). Capítulo 3 (Bis) <http://www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/txt/125.txt> marzo de 2006, 12:00 Hrs.

Las fracciones subsecuentes también establecen que la impartición de la capacitación debe ser durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, el patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera.

Además de observarse los objetos de la capacitación, entre los cuales destacan la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos, el incremento de la productividad, la prevención de riesgos, y en general, la mejora de las aptitudes de los trabajadores, se establece que éstos tienen la obligación de asistir a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación, así como de atender las indicaciones de las personas que les instruyen y presentar exámenes de evaluación de conocimientos y aptitud que sean requeridos.⁹⁶

Así mismo, la Ley de Trabajo de los Servidores Públicos del Estado de Guerrero⁹⁷ menciona en la fracción IV de su Artículo 42 que dentro de las obligaciones de las entidades públicas se encuentra la de proporcionar a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para desempeñar las labores convenidas. Seguido a esto, la fracción V señala como parte de sus obligaciones:

⁹⁶ *Ibid.*

⁹⁷ Capítulo Cuarto; Derechos y Obligaciones de los Trabajadores. Artículos 42 y 43º de la **Ley de Trabajo de los Servidores Públicos Del Estado de Guerrero** Número 248. Compilación, Cotejo y Cuidado de C. Lic. Melquíades Olmedo Montes. Acapulco, Gro., 2000. Op. Cit., pp. 10 – 11.

“Establecer sistemas de adiestramiento, capacitación y estímulos a la productividad, de conformidad con las disposiciones aplicables.”⁹⁸

Por otro lado, como obligación de los trabajadores del estado, marca en la fracción XII que estos deben:

“Asistir a los cursos de capacitación y adiestramiento que fijen las dependencias para mejorar sus preparación y eficacia.”⁹⁹

La perspectiva que proveen las leyes en torno a la capacitación, nos habla de que en cada empresa u organización, ya sea gubernamental o no, la importancia de la capacitación no se puede hacer a un lado de la competitividad de la institución.

3.7 La filosofía de calidad y los procesos de certificación

Una corriente muy importante durante los últimos 20 años en la realidad latinoamericana y durante los últimos 50 años en el resto del mundo ha sido la que propone la aplicación de programas de calidad en las organizaciones. Estos programas, a menudo han funcionado como medicina de último recurso para unas, como factor de consolidación para otras y como modo de alcanzar la mejora continua en otras más.¹⁰⁰

⁹⁸ *Ibid.*

⁹⁹ *Ibid.*

¹⁰⁰ GÓMEZ Samaniego, Romel. *Administración de los Recursos Humanos en Instituciones Educativas*. Trillas: ITESM, Universidad Virtual. México, 2000, pp. 65-66.

En estos tiempos, la calidad, más que una moda, es un requisito; ya no se trata de un factor de diferenciación. La incorporación de tal condición no implica cambiar la razón de ser de la organización, sino usar los programas de calidad como una herramienta para operar y administrar la institución con eficiencia. Cabe mencionar que todo programa que se introduce en una organización viene acompañado de una resistencia natural, sobre todo si no fue consultado y consensuado entre el personal.

La cultura organizacional se conforma de todos aquellos supuestos y normas que gobiernan los valores, actividades y metas, indicando a los integrantes de la organización cómo deben hacer las cosas y la importancia que tienen. Tal es el caso del concepto de calidad, el cual se precisa a continuación.

3.7.1 Definición de calidad

La calidad, según la norma mexicana de sistemas de calidad, se define como “el conjunto de características específicas y funciones, que pueden ser objeto de evaluación, para determinar si un artículo o servicio está satisfaciendo su propósito”¹⁰¹.

Se habla también de *calidad total*, que es “cumplir con los requisitos y especificaciones de los clientes, haciendo las cosas bien desde la primera vez y previniendo, en lugar de corregir, todos los obstáculos que puedan surgir en el desarrollo de las actividades de la empresa.”¹⁰² Es decir, calidad total se refiere a la satisfacción del cliente que se otorga cuidando las características del producto y

¹⁰¹ *Ibíd.* Valdés, 1995.

¹⁰² MORALES Castro, Arturo. “*Calidad Total...*” *Adminístrate Hoy*. Año IV, México, D. F. Diciembre de 1999. Vol. 68, pp. 27-30.

reduciendo al mínimo las deficiencias, desperdicios, el doble trabajo, y las quejas, así como los costos.

En otras palabras, calidad es lo que marca el cliente. Éste en el caso de una institución de gobierno, implica usuarios, beneficiarios, contribuyentes y sociedad. Sin embargo, la categoría de cliente también puede aplicarse al personal que labora en la institución, ya que finalmente el éxito de las instituciones lo da el personal que las conforma (funcionarios y servidores públicos de todos los niveles), por lo que un programa de calidad aplicado a los recursos humanos debe lograr desarrollar gente que quiera, pueda y sepa hacer bien su trabajo.

3.7.2 Calidad aplicada a procesos (ISO 9000)

Existen muchas herramientas de calidad¹⁰³, la familia de normas ISO 9000 es una serie de estándares internacionales para desarrollar sistemas administrativos que aseguran la calidad. Diseñadas por la Organización Internacional para la Estandarización (*International Organization for Standardization*) desde Ginebra, Suiza, esta familia de normas es una herramienta que puede ayudar en el diseño, la administración y operación de ciertas partes del modelo natural de recursos humanos.

¹⁰³ Tanto herramientas “duras” (la parte que opera con información y que por medio de modelos matemáticos analiza y sintetiza patrones de datos que ayudan a predecir y a pronosticar hechos), como herramientas de calidad “suaves” (entendidas como la parte que ayuda a los sistemas de actividad humana que operan en una organización a analizar y resolver problemas y áreas de oportunidad. GÓMEZ Samaniego, Romel. *Administración de los Recursos Humanos en Instituciones Educativas*. Op. Cit., p. 66.

En las áreas de reclutamiento, selección y capacitación, la norma ISO 9000 es una excelente ayuda para la documentación de procesos clave, pues permite a la institución establecer lo que es aceptable para el personal, de modo que éste no tenga falsas interpretaciones al ejecutar las funciones de recursos humanos. Además permite documentar desde los aspectos más generales hasta los más específicos.¹⁰⁴

Para la capacitación específicamente, un sistema de esta naturaleza ofrece una forma lógica de documentar los criterios de la organización para el programa general, sus alcances y objetivos y los pasos para realizarla. Por medio de las instrucciones de trabajo, el conocimiento de las personas de más experiencia en la organización puede ser documentado y mostrarse accesible para las personas de reciente ingreso o que poseen menos experiencia. Ejemplos de esto son cómo establecer los pasos para un plan de capacitación, cómo evaluar la capacitación dada por instructores externos o internos, qué curso dar con base en determinada necesidad, entre otras cosas.¹⁰⁵

Hay que reconocer que la calidad del servicio, hablando de una empresa pública, es difícil de medir, controlar y comunicar; el cliente es quien define la calidad y no el productor – servidor. Dado que en torno a la capacitación el capacitado, o sea el servidor público, es el cliente, la alta dirección debe tratar de conservar una calidad uniforme del servicio, que cubra las expectativas del cliente, o incluso que las supere.

¹⁰⁴ *Ibíd.*

¹⁰⁵ *Ibíd.*

Lo anterior lleva a explorar otro concepto de calidad en gran medida empleado: Calidad de Vida en el Trabajo. Para que sea eficaz la calidad del servicio de la cual se ha venido hablando, la organización debe diseñar y operar un programa permanente que permita vigilar el nivel de vida de sus trabajadores. Es decir, no puede hablarse de calidad total en productos y servicios, si no existe armonía y satisfacción de manera interna en la organización.

3.7.3 Calidad de vida en el trabajo (CVT)

Recientes investigaciones demuestran que para alcanzar calidad y productividad, las empresas deben contar con personas motivadas para desempeñar los trabajos que les asignan, y recompensarlas de manera adecuada por su contribución. En consecuencia, la competitividad organizacional se halla relacionada por obligación con la calidad de vida en el trabajo. “Por atender al cliente externo, no debe olvidarse al cliente interno”¹⁰⁶.

Bajo esta filosofía, las organizaciones para satisfacer al cliente externo, deben primero satisfacer a los empleados responsables del producto o servicio ofrecido. La administración de la calidad total en una organización depende de optimizar el potencial humano, del bienestar que experimentan las personas al trabajar ahí.

La calidad de vida en el trabajo (CVT) representa “el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella”, y comprende factores como

¹⁰⁶ CHIAVENATO, Adalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Op. Cit., pp. 321- 322.

satisfacción en el trabajo ejecutado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario recibido, beneficios ofrecidos, relaciones humanas en el grupo y organización, ambientes psicológico y físico en el trabajo, libertad de decisión, y posibilidad de participar, principalmente.¹⁰⁷

De tal modo, la CVT afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios. Una propuesta para identificar los principales factores que determinan la CVT es la siguiente¹⁰⁸:

Orden	Factor	Variables determinantes
1 ^a	Competencia general	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo socio-emocional • Orientación técnica • Igualdad de trato • Administración a través del ejemplo
2 ^a	Identificación con la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Identidad con la tarea • Identificación con la empresa • Imagen corporativa

¹⁰⁷ *Ibíd.*

¹⁰⁸ *Ibíd.* CONTE Fernández, 1995.

3 ^a	Preocupación asistencial por los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia a los empleados • Asistencia familiar
4 ^a	Oportunidad efectiva de participación	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Expresión personal • Repercusión de las ideas aportadas
5 ^a	Visión humanista de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Educación/toma de conciencia • Orientación hacia las personas • Responsabilidad comunitaria
6 ^a	Equidad salarial	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios con equidad interna • Salarios con equidad externa

La calidad de vida en el trabajo resume dos posiciones antagónicas: por un lado la reivindicación de los empleados en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo; por otro, el interés de las empresas respecto a los efectos potenciadores sobre la productividad y la calidad.¹⁰⁹

La importancia de las necesidades humanas varía según la cultura de cada individuo y de cada organización, así que la calidad de vida en el trabajo está determinada no sólo por características

¹⁰⁹ *Ibíd.*

individuales o situacionales, sino también por la actuación sistémica de estas características individuales y organizacionales.

En resumen, cuando la CVT es pobre, se conduce a la alienación del empleado y a la insatisfacción, a la mala voluntad, a la caída de la productividad y a comportamientos contraproducentes (ausentismo, sabotaje, robo, afiliación sindical, etc.)¹¹⁰.

Lo que la capacitación provee en este sentido es la búsqueda de una CVT satisfactoria, propicia el llegar a un clima de confianza y respeto mutuo en el que el individuo tratará de aumentar sus contribuciones y elevar sus oportunidades de éxito psicológico, y la administración querrá reducir mecanismos rígidos de control social.

Si las instituciones logran conocer de las personas que las integran lo que hacen mejor, lo que les gusta, cómo les gusta ser reconocidos, sus aspiraciones y metas, y qué esperan o desean obtener de su empleo, podrán estar en el camino hacia la excelencia.

En opinión de Gómez Samaniego (2000), la calidad es un medio, no un fin; y las organizaciones que se afanen por obtener un certificado ISO 9000 o un premio de calidad por el mero placer de obtenerlo están condenadas a fracasar.¹¹¹ De nada sirve la calidad en los recursos humanos si no se logra mejorar la operación, el lugar de trabajo, la motivación y los estímulos para cumplir con una de las tareas más significativas del hombre: servir.

¹¹⁰ *Ibíd.* HACKMAN J, Richard, 1977.

¹¹¹ GÓMEZ Samaniego, Romel. Administración de los Recursos Humanos en Instituciones Educativas. Op. Cit., pp. 74-75.

3.7.4 Círculos de calidad: Detonador de las relaciones interpersonales

La idea básica de los círculos de calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Esto es con el fin de estudiar y resolver problemas que afectan el adecuado desempeño de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

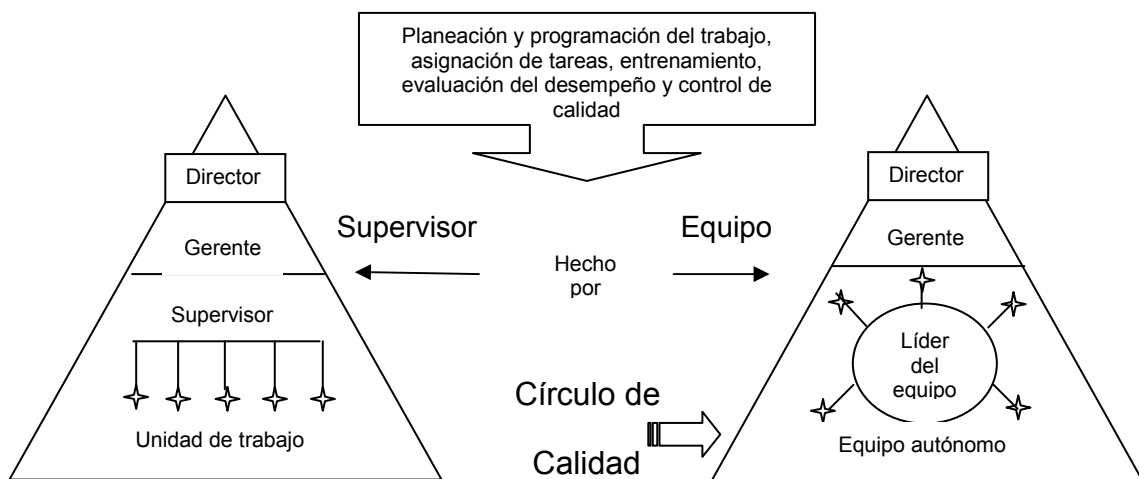
La formación de círculos de calidad tiene su origen en Japón, aproximadamente en 1959, donde un grupo de industriales japoneses se reunieron para planear el futuro de la industria japonesa. Más adelante, recurriendo a los conceptos de Maslow, Mc. Gregor y Herzberg a mediados de los sesenta, se difundió la idea a empresas norteamericanas bajo este lema: “pregunte a sus empleados ideas, escúchelas y aplíquelas donde sea posible.”¹¹² A partir de ahí, esta idea y aplicación ha ido evolucionando.

Si el personal de la empresa tiene la oportunidad de participar en las decisiones que afectan a su área de trabajo, entonces se sentirá más satisfecho al realizarlo. Un círculo de calidad se entiende entonces como “un pequeño grupo de trabajadores que realizan tareas semejantes y se reúnen para identificar, analizar y solucionar

¹¹² SOSA Pulido, Demetrio. *Administración por calidad (APC)*. Editorial Limunsa, México 1992., pp. 58 -76.

problemas del propio trabajo, ya sea en cuanto a calidad o productividad.”¹¹³

Éstos son grupos de trabajadores con un líder o jefe de equipo que cuenta con el apoyo de la organización de la empresa, cuya misión es transmitir a la dirección las propuestas de mejoras de los métodos y sistemas de trabajo que su equipo manifiesta. Al existir o propiciar la retroalimentación en varios sentidos, la calidad en general se incrementa. Una forma de observar esta retroalimentación es la siguiente:¹¹⁴



De esta manera se puede apreciar cómo los círculos de calidad buscan contribuir a la superación personal y de desarrollo de la empresa, respetando la dignidad humana y creando un ambiente de trabajo agradable en el que los trabajadores se sientan más satisfechos. Es por ello que el establecimiento de círculos de calidad en cualquier empresa lleva forzosamente al análisis de las relaciones humanas que en ella se gestan, ya que además se

¹¹³ *Ibíd.*

¹¹⁴ CHIAVENATO, Adalberto. *Administración de Recursos Humanos*. P. 322. *Op. Cít.*

propicia el despliegue de las capacidades y la oportunidad de que los trabajadores proyecten y descubran posibilidades infinitas.

Se han definido los conceptos de calidad, la influencia que ésta tiene en los procesos de capacitación, en donde el psicólogo laboral puede jugar un papel elemental como agente de cambio, sobre todo hablando de relaciones humanas. Atendiendo al presente estudio, se debe a continuación especificar lo que en torno a estos procesos el Sector Público ha implementado.

3.8 Áreas de capacitación en dependencias gubernamentales

Para algunas instituciones públicas la capacitación es un dolor de cabeza y un gasto gravoso; para otras en cambio, es una inversión con altos réditos, de gran utilidad para los empleados y para la organización.¹¹⁵ De cualquier forma, como se ha visto, es un derecho del trabajador, y una manera de estimular la creatividad, actualizar los conocimientos y retar la capacidad intelectual del personal.

Además con la expuesta euforia de “calidad en las empresas”, calidad en el producto, calidad humana, calidad de vida, etcétera, existe la convicción de que en México lo que se requiere hacer en sus instituciones públicas, es buscar que se genere una “nueva

¹¹⁵ GÓMEZ Samaniego, Romel. *Administración de los Recursos Humanos en Instituciones Educativas*. Op. Cit., pp. 37-38.

cultura”, precisamente una que transmita el camino de la excelencia, lo cual se logrará principalmente por la capacitación del personal.¹¹⁶

Para lo anterior se requiere conocer de forma aceptable, las expectativas del cliente externo (ciudadano o contribuyente) y del cliente interno (servidor público), las cuales son cambiantes y variables, de cliente a cliente y de situación en situación. Por lo tanto, se trata de investigar las necesidades, y además se requiere:

- Conocer las necesidades bien y a fondo.
- Reconocerlas
- Aceptarlas
- Satisfacerlas.

Para ello, es vital que se proporcione capacitación y adiestramiento de primer orden al personal, como parte de una estrategia, no como algo a lo que los altos mandos se ven obligados a realizar y, por lo tanto, como un gasto más, aplicándola como una inversión que debe reeditar al gobierno federal y en particular al municipal, a corto, mediano y largo plazo. Se trata de culturizar al personal, en primer lugar a los cuadros directivos y, a través de ellos, filtrar y generar el cambio a todos los niveles. Una propuesta que ejemplifica las necesidades de capacitación atendiendo a los niveles de la organización es la siguiente:¹¹⁷

¹¹⁶ GONZÁLEZ Molinar, Gustavo. “El Factor Humano en la empresa” *Revista Capital y Mercado Financiero*. No. 49, México, D. F., noviembre 1991, pp. 37- 44.

¹¹⁷ Propuesta de la Coordinación de Capacitación y Desarrollo del municipio de Acapulco de Juárez, Gro. Noviembre de 2005.

FUNCIONARIO	Necesidad de capacitación
Regidores (Ediles)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción al Marco Jurídico Municipal 2. Conocimiento de las Funciones Legislativas 3. Conocimiento Funciones Presupuestarias
Secretarios de Despacho	<ol style="list-style-type: none"> 4. Calidad Total 5. Hacienda Pública Municipal 6. Participaciones 7. Fondos 8. Introducción al ISO 9001—2000
Mandos Medios (Operativos)	<ol style="list-style-type: none"> 9. Programación de Presupuesto 10. Programas Computacionales 11. Archivonomía 12. Desarrollo Humano 13. Trabajo en Equipo

El objetivo esencial de cualquier programa de capacitación es responder de forma articulada a las necesidades específicas de introducción, formación y capacitación para los diferentes niveles en el Servicio Público. Sin embargo no sólo se puede explorar la capacitación de los funcionarios atendiendo a los niveles, sino también atendiendo a rubros específicos de acuerdo al tipo de servicio que prestan. Los programas de capacitación no son los mismos para los cuerpos de seguridad, por ejemplo, que para los trabajadores de salud municipal.

Así pues, la sistematización de la capacitación en un ayuntamiento incluye la implementación de programas diseñados para satisfacer las necesidades detectadas dentro de la organización. Un ejemplo es el municipio de Acapulco, cuya Coordinación de Capacitación y Desarrollo, la cual depende directamente de la Dirección de Recursos Humanos, ha diseñado en

base a la misión y visión de este municipio, así como en el Reglamento Interno del Archivo General del H. Ayuntamiento de Acapulco de Juárez, Gro. ¹¹⁸, diversos programas de entre los cuales destacan:

- Programa de Educación Básica.
- Programa de Educación Continua.
- Programa de Educación a Distancia.
- Programa de Estímulos e incentivos al trabajador.
- Programa para la creación de un Instituto de Capacitación

Tomando en cuenta éste desglose, la siguiente tabla muestra las áreas de capacitación para las que se diseñan y programan cursos específicos de Educación Continua. Cabe mencionar que los programas de capacitación no son los mismos para los cuerpos de seguridad, por ejemplo, que para los trabajadores de salud municipal. Esta tabla muestra cursos diseñados específicamente para el personal administrativo de todos los niveles de la institución en cuestión.

¹¹⁸ VENTURA Suárez, Alicia. Plan operativo anual de la Coordinación de Capacitación y Desarrollo. Enero – Diciembre 2006. Op. Cit. s/p.

PROGRAMA DE EDUCACIÓN CONTÍNUA

Área	Tipo de cursos
COMPETENCIAS LABORALES	<ul style="list-style-type: none">- Computación (por niveles)- Ortografía y redacción- Archivonomía- Telefonía- Atractivos turísticos e historia de Acapulco- Relaciones Públicas y protocolo gubernamental- Relaciones Públicas en el contexto laboral
DESARROLLO HUMANO	<ul style="list-style-type: none">- Formación valoral humanística- Recursos para la superación personal- Personalidad e imagen- Asertividad- Cultura del Servicio- Liderazgo y Motivación- Violencia Laboral- Manejo del Estrés- Trabajo en Equipo- Cambio de Actitudes- Técnicas de comunicación para directivos- Técnicas de relajación

<p style="text-align: center;">ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Marco Jurídico-Político en la Administración Pública - Reglamentos Municipales - Calidad en la administración de los servicios públicos - Mantenimiento y uso de la unidad recolectora de basura - Derecho municipal
<p style="text-align: center;">CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Taller de Integración y cooperación como valor superior a la competitividad individual - Cursos específicos requeridos por cada área - Formación y certificación de instructores - Diplomados y Maestrías en Administración Pública

Como se muestra, en el área de Capacitación para el Desarrollo existen temas que para su implementación se pueden abordar como talleres, pero también otros que requieren de diplomados para su mayor comprensión y profundidad. Para conocer las diferencias entre estos y otros métodos de capacitación se propone el siguiente y último apartado en referencia a la capacitación.

3.8.1 Métodos de capacitación dentro de la función pública

Los métodos de capacitación que utilizan las instituciones de gobierno son muy variados: algunas veces se encuentran métodos de “hazlo como puedas”¹¹⁹, en otras tantas se encuentran métodos lógicos, útiles y razonables. En general este campo es amplio y son bienvenidas la creatividad y el ingenio en aras de desarrollar y estimular el conocimiento.

Se emplea el método de capacitación más apropiado en función de los conocimientos, habilidades y actitudes que se desean transmitir, pero esta elección está muy ligada con el diseño del programa y los recursos disponibles, así como de principios de aprendizaje y grado de alcance. A continuación se examinan algunos métodos a partir de los niveles de aplicación de la capacitación:¹²⁰

Métodos de Capacitación

Nivel de Aplicación	Objetivo	Método empleado
a) Actualización	Intercambio de experiencias y conocimientos	<ul style="list-style-type: none">- Seminarios, mesas redondas, estudio de casos en talleres, o grupos de trabajo.- Lecturas dirigidas y cursos por correspondencia

¹¹⁹ GÓMEZ Samaniego, Romel. *Administración de los Recursos Humanos en Instituciones Educativas*. Op. Cit, pp. 40-42.

¹²⁰ MUCHINSKY, Paul M. *Psicología aplicada al trabajo*. Op. Cit., pp. 179 -187

b) Instrucción Técnica o adiestramiento	Desarrollo de habilidades y conocimientos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> - Exposición de clases (teórico- prácticas) por el instructor, - Lectura dirigida de manuales
c) Enseñanza Profesional	Información, actualización, instrucción y adiestramiento relacionados al cargo	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos de exposición del tema - Conferencias y pláticas - Métodos de trabajo en equipo, de discusión y análisis de tema. - Estudio y análisis de experiencias en la organización. - Diplomados y Seminarios
d) Motivación y Desarrollo	Educación abierta para adultos, así como desarrollo de oficios y actividades productivas	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos de especialidades - Talleres de oficios y trabajos manuales - Talleres de lectura - Conferencias y pláticas

Los métodos de capacitación son muchas veces embonables unos con otros y dado que las previsiones de capacitación gubernamental se encuentran sujetas muchas veces a factores externos e impredecibles, quienes elaboran los programas plantean creativamente la satisfacción de las necesidades de entrenamiento

en función de tiempos y recursos. Además, en ocasiones se involucra a instituciones educativas reconocidas por la sociedad.

Por ejemplo, el mismo ayuntamiento que se ha venido analizando, ofreció un diplomado de “Habilidades Directivas y Estratégicas”¹²¹ de 170 horas, el cual se dividió en dos cursos, uno de 90 y otro de 80 horas. La institución de educación superior que proporcionó los servicios académicos, programa y estructura a ambos cursos, atendió las siguientes temáticas:

DIPLOMADO DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y ESTRATÉGICAS ¹²²			
CURSO 1			
TEMÁTICA	TEMARIO	SESIONES	HORAS
DESARROLLO DIRECTIVO	El liderazgo y la comunicación, el liderazgo facilitador, motivador, transformador y su responsabilidad social.	2	8
ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	Horizonte de indicadores de productividad y de calidad y utilización de herramientas.	2	6
INTELIGENCIA EMOCIONAL	En servicios y atención a clientes.	3	8

¹²¹ Tomado del “Convenio de colaboración de vinculación de Enseñanza-Aprendizaje” celebrado por una parte por el H. Ayuntamiento Constitucional de Acapulco, y por otra la Universidad Americana de Acapulco. Abril – Septiembre de 2003.

¹²² La tabla incluye también fechas, docentes y duraciones totales de horas pero en el presente trabajo ha sido modificado de su versión original y no se han incluido por razones de obviedad.

MANEJO DE CONFLICTOS	Control y manejo de situaciones hostiles durante una presentación.	2	6
INFORMÁTICA EN LA ADMINISTRACIÓN	Correo electrónico como herramienta de trabajo, utilización de los programas computacionales de Word y Excel, y la gestión informatizada de Rec. Humanos.	8	26
CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	Sensibilizar a los mandos medios para mejorar la calidad.	2	4
TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN	Conocer todas las técnicas para realizar con eficacia todo tipo de presentación. Habilidades de modulación de voz y hablar en público.	3	10
EXPRESIÓN CORPORAL Y MANEJO ESCÉNICO	Estrategias prácticas de relajación y control de la expresión corporal. Técnicas para controlar el miedo escénico.	2	6
EL DISCURSO	Idea central, esquema, momentos culminantes, tiempo, estrategia; creatividad, apoyos visuales; amenidad, emoción.	3	6
FISCALIZACIÓN MUNICIPAL	Conocer la función de fiscalización de una manera amplia	3	10
	TOTALES	30	90

DIPLOMADO DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y ESTRATÉGICAS**CURSO 2**

TEMÁTICA	TEMARIO	SESIONES	HORAS
DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LIDERAZGOS	Desarrollar una metodología para el análisis y descripción de las distintas regidurías	2	6
DIRECCIÓN Y GERENCIA	Conocer las habilidades y actitudes que requieren puestos altos en las organizaciones	2	4
PRODUCTIVIDAD EN LA ADMON. MUNICIPAL	Aprender a desarrollar un sistema de evaluación de productividad	2	4
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	Derecho positivo mexicano, Finanzas públicas, Hacienda Pública, Derecho presupuestario, Teoría social, Política Económica, Concurrencia tributaria y Fondo General de participaciones fiscales	9	25
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	La Planeación estratégica, el Diseño de un esquema de dirección estratégica, la matriz de Asignación de prioridades y la Revisión de resultados.	3	9
DESARROLLO PERSONAL	Proceso de convertirse en persona, Desarrollo del talento humano imperativo del líder, Desarrollo organizacional centrado en la persona.	6	24

GUERRERO EN LA HISTORIA	Historia del Estado de Guerrero, Lugares turísticos del estado de Guerrero y Regiones Geográficas.	6	12
Clausura del Diplomado	Entrega de Reconocimientos y Diplomas	1	2
	TOTALES	31	80

Este diplomado fue impartido a funcionarios y directivos de primer nivel, primordialmente para puestos administrativos con capacidades ejecutivas del ayuntamiento en cuestión.¹²³

El éxito de la transferencia de la capacitación al ambiente de trabajo depende de varios factores, entre ellos, el tiempo. Al ser éste un periodo largo y continuo de inmersión en el proceso de enseñanza – aprendizaje, se espera que los funcionarios hayan logrado un avance significativo en cuanto a sus habilidades y estrategias directivas.

La suma de las funciones de capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño dan el concepto más integral de desarrollo. Éste implica dar al empleado público los medios adecuados para trabajar (capacitación), establecer su ruta de avance (crecimiento) y darle información relacionada con su desempeño en el trabajo (evaluación del desempeño).

¹²³ *Ibíd.* 45 Directores de área, 3 Subsecretarios, 3 Coordinadores Generales, 5 Secretarios y 1 Presidente Municipal.

Como análisis final, el éxito de cualquier sistema de capacitación y desarrollo está íntimamente ligado a la cultura de la organización. La organización establece el tono de relativa importancia y necesidad orientada hacia la mejora de las capacidades de sus empleados. Así, las actividades de capacitación no son más que un espejo de los valores más profundos de la organización.¹²⁴ Una organización tradicionalmente autoritaria, por ejemplo, es probable que no apoye a los individuos que intenten adoptar riesgos e intentar nuevas estrategias; los fallos y errores pueden verse como acciones a evitar, más que como oportunidades de las cuales aprender y desarrollarse.

Debido a las sutilezas de cómo y qué aprendemos, y la duración del aprendizaje, la psicología laboral tiene aún mucho que ofrecer en materia de capacitación al Sector Público. El aprendizaje es la base de la *capacitación y el desarrollo*, y finalmente los recientes adelantos en la comprensión del aprendizaje tienen su influencia proporcionada en el conocimiento del psicólogo laboral en este amplio campo.

Es decir, a través del estudio de la conducta humana en el sector laboral, se pueden diseñar cursos, seminarios, diplomados, talleres y conferencias que contribuyen al mejoramiento gradual de la dinámica dentro de las empresas del Sector Público. Los temas que tienen que ver con el Desarrollo Humano, área de competencia del psicólogo, consiguen en gran medida contribuir a la mejora de la calidad de los productos y la optimización de servicios.

¹²⁴ MUCHINSKY, Paul M. *Psicología aplicada al trabajo*. Op. Cit., p. 202.

Encontramos entonces, hasta éste punto, que a través de la capacitación, se busca el desarrollo integral del trabajador mientras se apoya de manera importante el cumplimiento de la misión y objetivos de las instituciones públicas. La programación de cursos, talleres y actividades que propicien el Desarrollo Humano permiten dar pasos importantes hacia la autorrealización del individuo y a la mejora continua de la institución. En el siguiente capítulo se trata de exponer precisamente una de las principales temáticas del Desarrollo Humano: las Relaciones Humanas.

CAPÍTULO 4

RELACIONES HUMANAS

El ser humano es un ser social, no puede vivir aislado; dentro de sus necesidades está la de relacionarse con el mundo externo. Como se vio en el capítulo anterior, la capacitación dentro de una organización puede propiciar la mejora en muchos aspectos como éste del Desarrollo Humano.

Pero el hablar del Desarrollo Humano tiene también muchas implicaciones prácticas, una de las cuales es precisamente la complejidad de las relaciones humanas. Antes de analizar éste controversial tema, se debe esclarecer de dónde o cómo surge su estudio, para ello se debe primero conocer desde la perspectiva psicológica, qué es el desarrollo humano y cuáles son sus vertientes.

4.1 Desarrollo Humano y sus vertientes

La manera que la gente explica el desarrollo depende de su punto de vista acerca de la naturaleza humana. Diversos pensadores, desde diferentes ángulos, han producido explicaciones o teorías, acerca de por qué las personas se comportan como lo hacen. En la actualidad el desarrollo humano se estudia, por lo menos desde una de estas cuatro perspectivas: psicoanalítica, del aprendizaje, cognoscitiva y humanística.¹²⁵ Cada una tiene sus defensores y sus detractores, y cada una ha contribuido de manera

¹²⁵PAPALIA, Diane E. y WENDKOS Sally. *Desarrollo Humano con aportaciones para Iberoamérica*. (6ta ed). McGraw-Hill. Colombia, 1997, pp. 23-39.

importante a la comprensión del desarrollo humano. Debido al origen de esta investigación, se exponen los tres primeros enfoques de manera general, para posteriormente profundizar en el siguiente apartado, en la teoría dentro de la cual se desarrolla la propuesta de las Relaciones Humanas.

4.1.1 Perspectivas teóricas: enfoques por etapas.

El **enfoque psicoanalítico** propone que las perspectivas del ser humano hacia la vida se hallan determinadas básicamente por las primeras experiencias de la niñez. Los motivos y conflictos inconscientes son medulares en el comportamiento de un individuo frente a una circunstancia determinada. Las fuerzas irracionales son poderosas, y el individuo es empujado por impulsos agresivos. En estos enfoques el desarrollo rápido es de esencial importancia porque las orientaciones de personalidad posteriores tienen raíces en los conflictos durante la niñez.

Hablamos de tres opiniones básicas:

Teoría	Opinión básica ¹²⁶
Psicosexual de Sigmund Freud	El comportamiento es controlado por poderosos impulsos inconscientes. Define 5 etapas: Oral, anal, fálica, latencia y genital, (descritas hasta el tiempo de la sexualidad adulta madura).
Psicosocial de Erik Erikson	La personalidad esta influenciada por la sociedad y se desarrolla a través de una serie de crisis: 8 etapas que prosiguen a lo largo de la vida.

¹²⁶ *Ibíd.*

Autorelación interna
de Jean Baker Miller

La personalidad se desarrolla en el contexto de las relaciones emocionales; no separada de ellas.

La **perspectiva del aprendizaje** se interesa más en el comportamiento observable que en las fuerzas inconscientes. Trata de explicar el comportamiento desde una perspectiva objetiva y científica.

El ser humano se conforma y determina por las circunstancias del entorno, y su comportamiento es producto del aprendizaje y del condicionamiento, por lo tanto, se controla mediante identificación y provisión de recompensas apropiadas.¹²⁷ Una forma práctica de exponerlo es con la siguiente tabla:

Teoría	Opinión básica ¹²⁸
Conductismo o teoría tradicional del aprendizaje (Pavlov, Skinner, Watson)	Las personas responden a los estímulos; el ambiente controla el comportamiento.
Teoría del aprendizaje social de Albert Bandura	Los niños aprenden en el contexto social, por observación e imitación de modelos. La persona contribuye de manera activa al aprendizaje.

¹²⁷ GOAD, Tom W. *El profesional en el desarrollo de los Recursos Humanos*. Op. Cit., pp. 78 - 79.

¹²⁸ PAPALIA, Diane E. y WENDKOS, Sally. *Desarrollo Humano con aportaciones para Iberoamérica*. Op. Cit., pp. 30 - 33.

La **perspectiva cognoscitiva** ve a las personas como seres que viven y crecen con sus propios impulsos internos y patrones de desarrollo. Este enfoque se relaciona con los procesos de desarrollo del pensamiento y tiene dos grandes características: ve a las personas como seres activos, no reactivos y hace mayor énfasis en los cambios cualitativos (cambios en la manera de pensar en las diversas edades) que en los cambios cuantitativos.

Teoría	Opinión básica ¹²⁹
Etapas Cognitivas de Jean Piaget	Existen cambios cualitativos en el modo de pensar de los niños, que se desarrollan en una serie de cuatro etapas entre la infancia y la adolescencia: sensoriomotriz, preoperacional, de operaciones concretas, de operaciones formales.
Teoría del procesamiento de la información.	Los seres humanos son procesadores de información. Estudian los procesos como percepción, atención, memoria y solución de problemas.

Al igual que la teoría cognoscitiva, la **perspectiva humanista** confía en que las personas pueden dirigir sus vidas y fomentar su propio desarrollo.

4.1.2 El interés humanista: la condición humana.

Los teóricos humanistas destacan el potencial del ser humano para lograr un desarrollo positivo y saludable, así como las capacidades humanas de selección, creatividad y

¹²⁹ *Ibíd.*, pp. 33-36.

autorrealización.¹³⁰ Este enfoque no es propiamente desarrollista puesto que sus seguidores no distinguen etapas en el transcurso de la vida, sino que establecen dos periodos amplios: antes de la adolescencia y después de ella. De ahí que se consideró éste como un apartado diferente a las demás perspectivas.

El punto clave en este enfoque es la naturaleza de la condición humana. Todo individuo tiene la capacidad de ser conciente de su propia personalidad, tiene libertad para decidir cuál ha de ser su propio destino, y capacidad para ser responsable y libre. La ansiedad es considerada un elemento básico de la vida y la autorrealización es una meta humana fundamental.

Teoría	Opinión básica ¹³¹
De la Autorrealización Abraham Maslow	Las personas tienen la capacidad de dirigir sus vidas y fomentar su propio desarrollo. Identifican una jerarquía de necesidades que motivan el comportamiento humano: supervivencia, seguridad, pertenencia, estima y autorrealización. Sólo cuando las personas logran cubrir sus necesidades básicas pueden buscar la satisfacción de otras más elevadas.

Esta descripción de las motivaciones atiende a un amplio estudio que, como se verá más adelante, es una temática clave en el estudio de las relaciones humanas. Antes de llegar a ello resulta necesario conocer la base teórico - filosófica que manejan de manera general los psicólogos de la propuesta humanista.

¹³⁰ *Ibíd.*

¹³¹ *Ibíd.* El esquema piramidal de Maslow será analizado con mayor profundidad mas adelante, como parte de las temáticas clave en el estudio de las Relaciones Humanas. Pp. 37-39.

4.1.2.1 La filosofía de la vida: el movimiento humanista-existencial

Con la variedad existente de soluciones posibles para satisfacer las múltiples tendencias sociales, es evidente que cada individuo posee una filosofía de la vida, que le guía a tomar sus decisiones y le dirige en sus relaciones con los demás.

La filosofía de la vida se desarrolla a partir del sistema de valores de cada persona, es decir de las normas morales y de comportamiento que suponen una *base para la acción* al desenvolverse en cualquier circunstancia.¹³² Las proposiciones teóricas de la perspectiva humanista parten de la **fenomenología**¹³³, la cual afirma que la conducta está determinada, en su totalidad, por el campo fenomenológico de la persona. Los siguientes dos conceptos son parte de su fundamento¹³⁴:

- 1) El **campo fenomenológico**, es todo aquello que experimenta la persona en un momento dado de tiempo.
- 2) El **sí mismo fenomenológico**, es aquella parte del campo fenomenológico que la persona experimenta como él “mi mismo.”

La teoría fenomenológica afirma que el impulso humano básico consiste en conservar y aumentar el sí mismo fenomenológico; por tanto, en cierto sentido, la autoestima se vuelve el origen de la conducta. Para esta corriente de pensamiento, la

¹³² DOMÍNGUEZ, Thalía y ESPINOSA, Adalberto. *Relaciones Humanas, un enfoque secretarial*. McGraw-Hill. México, 1989, pp. 7- 9.

¹³³ PHARES, E. Jerry. *Psicología Clínica. Conceptos, métodos y práctica*. Manual Moderno. 2da Ed. México, 1999, pp. 354 – 355.

¹³⁴ *Ibíd.*

persona verdaderamente adaptada es aquella que puede integrar todas las experiencias que vive dentro de su campo fenomenológico, no sólo las experiencias que son consistentes de manera inmediata con su autoconcepto.¹³⁵

Por otro lado la psicología humanista ha hecho grandes contribuciones al estudio de la conducta. Dado que sus valores no están enraizados en el determinismo del psicoanálisis o del conductismo, considera que las personas ejercen su libre albedrío en la búsqueda de su potencial interno y autorrealización.

Así, **humanismo** se expresa como una resistencia al determinismo positivista de la ciencia y como una creencia activa en la humanidad esencial de las personas. La **psicología existencial** rechaza el punto de vista mecanicista de los freudianos y considera que las personas participan en una *búsqueda de significado*. El **modelo fenomenológico** ofrece una imagen muy optimista de los humanos como seres creativos, en crecimiento y que si todo va bien guían conscientemente su comportamiento en direcciones que realicen finalmente su potencial máximo como individuos.¹³⁶

Se habla entonces de una tendencia que en general pretende enfatizar el desarrollo humano, su reestructura y conceptualización positiva. Todo el enfoque desde sus diferentes corrientes, Rogeriana, Gestáltica, Logoterapia, etc., sólo por mencionar a algunas, intenta llevar al individuo al crecimiento y para ello se habla de *empatía*, *el "aquí y el ahora"*, *congruencia*, *conciencia de uno mismo*, *self*, etc., conceptos que de una u otra forma se van entrelazando para

¹³⁵ *Ibíd.* Carl Rogers, 1951.

¹³⁶ *Ibíd.*

explicar que el individuo debe encontrarse a sí mismo sin las “máscaras” que la sociedad le ha propuesto utilizar, y que puede lograrlo si realmente así lo quiere.

4.1.2.2 Actitud del psicólogo humanista

Los psicólogos *humanistas* por su parte, están unidos por una meta común: enfocar “lo que significa existir como ser humano”.¹³⁷ Como “tercera fuerza” en la psicología clínica, los humanistas comparten las siguientes actitudes adicionales¹³⁸:

- Su preocupación principal es el servicio. Los humanistas quieren agrandar y enriquecer vidas humanas ayudando a la gente a entenderse y desarrollarse al máximo. Suponen que las personas básicamente son buenas.
- Los psicólogos deben estudiar la vida de los seres humanos como un todo.
- Entre las preocupaciones humanistas se encuentran la responsabilidad, objetos vitales, el compromiso, la realización, la creatividad, la soledad y la espontaneidad.
- Los psicólogos psicoanalistas, conductistas y cognoscitivistas buscan descubrir leyes generales del funcionamiento que puedan aplicarse a todos. El humanista concede importancia al individuo, a lo excepcional y a lo impredecible.

¹³⁷ BERNSTEIN, Douglas A. y NIETZEL, Michael T. *Introducción a la psicología clínica*. Ed. McGraw-Hill. México D. F. 1988., p. 14.

¹³⁸ *Ibíd.*, pp. 14 – 15.

La filosofía de la vida es un credo que se utiliza como guía, y gran parte de la estabilidad que se demuestra al afrontar los problemas se deriva de la flexibilidad del sistema de valores en que se basa dicha filosofía. Por esto el concepto crucial de este enfoque es el del **sí mismo**, la conciencia del ser y del propio funcionamiento. Y como la estructura del sí mismo se forma a partir de las interacciones con el ambiente y en particular, con base en las evaluaciones de otros acerca de la persona, las Relaciones Humanas se convierten en un concepto fundamental a explorar.

4.2 Relaciones Humanas

La vida humana es antes que nada, vida de relación, no sólo a nivel biológico (respiración, alimentación, transpiración), sino a nivel psicológico y social. El nivel de las relaciones define el nivel de la existencia del sujeto.¹³⁹ El estudio de las Relaciones Humanas es el estudio de la vida. Cuanto mejor las entendamos, mejor viviremos. Y, así como la vida es compleja, también las Relaciones Humanas lo son, por ello, la exploración desglosada del tema permitirá un mejor entendimiento al respecto de las mismas.

Todas nuestras relaciones humanas – en el ámbito de la familia y en el de la sociedad, en el de la amistad y en el del amor– pueden beneficiarse de este análisis y de esta práctica. En primer lugar se expondrá de manera breve la definición de Relaciones Humanas para posteriormente entrar de lleno al basto campo de su exploración.

¹³⁹ RODRIGUEZ Estrada, Mauro. *Psicología de las Relaciones Humanas*. Ed. Pax México. México D. F., 1985, p. 11.

4.2.1 ¿Qué son las Relaciones Humanas?

“Relaciones Humanas” es un término que está de moda. Hay mucha confusión en torno a él, así que no está de más definirlo.

Relaciones humanas, para algunos autores no es nada más que el sinónimo de “psicología social aplicada”.¹⁴⁰ Consiste en estudiar las aplicaciones del conocimiento de las relaciones entre las personas, entre los grupos, entre los grupos y las personas y entre dirigentes y dirigidos.

La palabra **relación**, en la definición enciclopédica se refiere a: conexión, correspondencia, trato, y comunicación. El término **humano (a)**, es adjetivo de humanidad, ser humano, es decir se refiere a las características propias del hombre y/o de la mujer.¹⁴¹

En síntesis, las relaciones humanas son “la forma como tratamos a los demás y cómo los demás nos tratan a nosotros”.¹⁴² El presente estudio propone que las auténticas relaciones humanas son aquellas que a pesar de las divergencias lógicas entre las personas, hay un esfuerzo por lograr una atmósfera de sincero interés y de bien común.

4.2.2 Las personas hacen el lugar

La primera escuela de las relaciones humanas que es el hogar, es la escuela de sentimientos y afectos. El primer sentimiento

¹⁴⁰ WEIL, Pierre. *Relaciones humanas entre los niños, sus padres y sus maestros*. Editorial Kapelusz. Buenos Aires, Argentina, 1965. P. 202

¹⁴¹ Enciclopedia Microsoft Encarta 2004. Op. Cit.

¹⁴² MARTI, Bruno. “Relaciones Humanas” Monografías. Com. <http://www.monografias.com/trabajos5/relhuman/relhuman4.shtml>. Junio, 2006.

que se aprende por instinto y contacto, por atmósfera y entorno, es el de pertenecerse mutuamente, el de estar juntos, el de tener una relación muy especial con aquellos que viven en el mismo hogar.¹⁴³

La importancia de las relaciones humanas a lo largo de la vida es que ellas son las que moldean la personalidad, “nos dan forma y figura.”¹⁴⁴ Se llega al mundo con un bagaje hereditario que marca direcciones de crecimiento y límites de desarrollo. Ésa es la materia prima sobre la que trabajan los acontecimientos y las circunstancias que se van encontrando en el continuo de la existencia. Así, herencia y entorno son dos grandes factores que moldean la vida.¹⁴⁵

Entre los factores externos, el principal son **las personas**; lo que comunican a través de gesto y palabra, de conversaciones íntimas o de publicidad universal, dejan su marca en el individuo con sus palabras, su ejemplo, su consejo, su crítica, sus opiniones e incluso sus chismes.

Todo cuenta e influye, y la clave de mucho de lo que la persona hace y piensa más tarde en la vida ha de buscarse en la influencia temprana de quienes tenía a su alrededor. “La lista de personas cercanas a nosotros en varios períodos de nuestra vida es esencial para llegar a entender nuestra propia biografía”.¹⁴⁶

Sin embargo, si se considera a cada ser humano como un microcosmos, con una fisonomía irrepetible y con infinidad de

¹⁴³ VALLÉS, Carlos G. *Te quiero. Te odio. Dinámica de las relaciones humanas*. 7ª ed. Editorial SAL TERRAE Santander. Ahmadabad, India, 1997, p. 14.

¹⁴⁴ *Ibid.*, pp. 51-55.

¹⁴⁵ *Ibid.* Sobre estos dos factores se hablará con mayor amplitud en el apartado de personalidad.

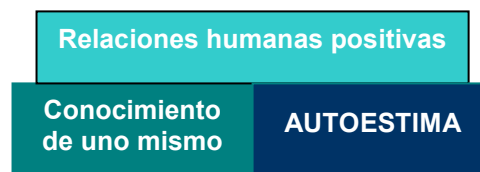
¹⁴⁶ *Ibid.*, p. 52.

despliegues y de recovecos, entonces se comprenderá que una sintonía perfecta entre los seres humanos resulta ser una utopía.¹⁴⁷

Como se ha demostrado, existe tal interdependencia entre la vida profesional y la vida familiar que los problemas que surgen en la profesión o en el trabajo repercuten en el hogar, y viceversa,¹⁴⁸ justificándose así que ambos aspectos sean tratados en el mismo capítulo. Hasta este punto es importante señalar el hecho de que la atmósfera social de cada entorno es creada por las actitudes y formas de comunicación de quienes a ella pertenecen. Es así como las personas, independientemente del espacio físico, son las que hacen el lugar, y al mismo tiempo son las que nos dan un lugar y el sentido de pertenecer.

4.2.3 Temáticas clave en el estudio de las Relaciones Humanas

Tomando de base el enfoque humanista, previamente mencionado, así como la necesidad de explorar las diversas dimensiones de las relaciones humanas, se puede concebir que el conocimiento de uno mismo y la autoestima sean la base para unas relaciones humanas positivas. El siguiente esquema lo ejemplifica:



¹⁴⁷ RODRIGUEZ Estrada, Mauro. *Psicología de las Relaciones Humanas*. Op. Cit., pp. 12-13.

¹⁴⁸ WEIL, Pierre. *Relaciones humanas entre los niños, sus padres y sus maestros*. Op. Cit., p. 13.

Sin embargo, no son tareas fáciles porque se requiere tener en cuenta los diversos aspectos de la propia personalidad y considerar cómo encajan en el entorno social.¹⁴⁹ Por razones como ésta, se considera el estudio de las relaciones humanas como un aglomerado de subtemas que intrínsecamente se relacionan entre sí. Entre ellos se destacan en el presente apartado los de primordial alcance: personalidad, emociones y motivación, autoestima y asertividad, comunicación, manejo de conflictos y actitud.

4.2.3.1 Personalidad

No es posible tratar a fondo y con seriedad el tema de las relaciones humanas si se ignora el tema de la personalidad; “ni se mejorarán las relaciones humanas mientras no se mejoren las personalidades.”¹⁵⁰ Cada individuo tiene una manera diferente de reaccionar ante las situaciones de la vida y de adaptarse a ellas. Eso, justamente es lo que caracteriza a la personalidad, la que se define como “un conjunto de factores que determinan tanto nuestra manera de ser como la de adaptarnos al medio.”¹⁵¹

El psicólogo Inglés Hans J. Eysenck, quien dedicó gran parte de su vida al estudio de las diferencias individuales, postuló una de las teorías modernas de más aceptación, al referirse a personalidad como “una organización más o menos estable y duradera del carácter, temperamento, intelecto y físico de una persona, que

¹⁴⁹ DOMÍNGUEZ, Thalía y ESPINOSA, Adalberto. *Relaciones Humanas, un enfoque secretarial*. Op. Cit., p. 7.

¹⁵⁰ RODRIGUEZ Estrada, Mauro. *Psicología de las Relaciones Humanas*. Op. Cit., pp. 21-23.

¹⁵¹ WEIL, Pierre. *Relaciones humanas entre los niños, sus padres y sus maestros*. Op. Cit., pp. 3 - 4.

determina su adaptación única al ambiente”.¹⁵² Pese al paso del tiempo, esta definición continúa hoy vigente. Así que cuando se habla de personalidad, se refiere a un patrón de pensamiento, sentimiento y comportamiento profundamente incorporado y que persiste por largos periodos de tiempo.

La personalidad es fruto de la herencia biológica, del medio ambiente y presumiblemente de un tercer factor (Mauro Rodríguez, 1985). La **herencia biológica** resulta del sistema de genes que transmiten los padres el día que engendran un hijo. El **medio ambiente** está constituido por todas las influencias recibidas a través de la existencia, desde el seno materno: todo lo que la persona ha visto, oído, tocado, olido, comido, bebido; los golpes recibidos, las buenas y las malas noticias, los premios y castigos, los libros leídos, etc.¹⁵³

Para quienes no se adhieren a un materialismo rígido y a un determinismo moral, hay un tercer componente de la personalidad humana: las **decisiones** que cada individuo ha tomado, fruto del libre albedrío y de la capacidad de autodeterminación. Lo anterior se puede esquematizar como se muestra a continuación.



¹⁵² “La Personalidad”. *Enciclopedia de la Psicología*. Ed. Océano. Tomo 2. Barcelona, 1997, p. 338.

¹⁵³ RODRIGUEZ Estrada, Mauro. *Psicología de las Relaciones Humanas*. Op. Cit. Pp. 21-23./

Así queda dicho que la persona es más un *proceso* que un producto; es una “realidad evolutiva en constante acción y reacción con respecto del medio ambiente, siempre variable y siempre cambiante; es anclaje parcial en el pasado, pero también abertura constante a las perspectivas del futuro.”¹⁵⁴

Como la personalidad es variada y compleja, se necesitan también distintas personas en la vida que respondan a esos distintos aspectos de cada carácter. Se puede encontrar a un amigo con quien discutir ideas, mientras que otro puede ser un buen compañero de juego, pero no se presta a intercambios ideológicos de ningún tipo. Una amistad puede ser mas afectiva, otra más entretenida, y una tercera más cerebral. Nos gusta bromear con unos amigos y ser más serios con otros.¹⁵⁵ De hecho una buena manera de medir la cercanía de una relación humana, en este caso una amistad, es ver cuantos aspectos cubre, cuantas facetas de la propia personalidad quedan reflejadas en ese amigo, y en sí, en cuántas circunstancias de la vida se busca su compañía.

“Somos muchas cosas para mucha gente, y cuantas más cosas seamos para un individuo en concreto, más cercano estará él de nosotros y nosotros de él.”¹⁵⁶ Es en el *contraste* y en la *interacción* con los demás, sobre todo con los más cercanos o con los que más tiempo se convive, que la propia personalidad va tomando forma. Las relaciones humanas, son pues, como ya se mencionó, el cincel que labra nuestra imagen de la vida.

¹⁵⁴ *Ibíd.*

¹⁵⁵ VALLÉS, Carlos G. *Te quiero. Te odio. Dinámica de las relaciones humanas.* Op. Cit., pp. 51-53.

¹⁵⁶ *Ibíd.*

Personalidad es en esencia el reflejo exterior de nuestro ser interior, la suma total de nuestras características. “Somos personas en tanto y en cuanto nos relacionamos, en pensamiento y afecto, con otras personas que a su vez se forman y enriquecen al encontrarse con nosotros.”¹⁵⁷ Por eso hay alegría en la comunicación y placer en el diálogo. Se crece por contacto, y cuanto más profundo el contacto, más fecundo el crecimiento.

Lo anterior lleva a explorar otros dos aspectos importantes de las relaciones humanas: la emoción y la motivación.

4.2.3.2 Emociones y motivación

Las emociones deben considerarse como una parte de las raíces más profundas de los seres humanos. Los sentimientos son una fuerte carga de afectos; una fuerza que impulsa a actuar a la persona, a hacer algo en un determinado momento.

Resulta complicado dar una definición clara del término *emoción*; si se consulta un diccionario, se halla definida la emoción como “agitación del ánimo, violenta o apacible, que nace de alguna causa pasajera”, o también como “estado de ánimo que oscila entre el placer y el displacer y reacción relativa al objeto que la provoca, que puede oscilar entre la atracción y la huída”. Paradójicamente, lo que más claro queda de estas definiciones es precisamente la dificultad de concretar el significado de la palabra *emoción*.¹⁵⁸

¹⁵⁷ *Ibíd.*

¹⁵⁸ “Las Emociones.” *Enciclopedia de la Psicología*. Ed. Océano. Tomo 1. Barcelona, 1997, p. 158 – 163.

Sin embargo, es inminente la importancia e influencia que las emociones ejercen sobre el comportamiento, y en específico sobre las relaciones humanas. En todos los momentos de la vida se experimenta un estado emocional u otro (tristeza, alegría, enfado, susto, etc.), de tal manera que se hace prácticamente imposible recordar algún suceso importante de la propia historia personal en el que no se estuviera sintiendo alguna emoción.

Por consiguiente, la forma de actuar de un sujeto estará en todos los casos determinada por la emoción que lo acompañe. Son tres los componentes de las emociones:

- **Experiencia consciente**
- **Respuesta fisiológica y**
- **Conducta expresiva**

(Para una descripción más detallada véase el Apéndice A).

Por lo tanto, una definición que tome en cuenta estos tres aspectos es la siguiente: “**Emoción** es el estado interno caracterizado por *cogniciones* y *sensaciones* específicas, reacciones fisiológicas y conducta expresiva que aparecen de manera repentina y que son difíciles de controlar.”¹⁵⁹

Las emociones, como se observa, están constituidas por componentes subjetivos, conductuales y fisiológicos. Quizá los aspectos más vívidos de las emociones son los sentimientos y

¹⁵⁹ DAVIDOFF, Linda L. *Introducción a la psicología* 3ª ed. McGraw Hill Interamericana. México, 1989, pp. 375 – 376.

pensamientos (componentes subjetivos o conscientes) que parecen estar entrelazados.

La conducta en las respuestas emocionales también incluye expresiones faciales, gestos y acciones. Se ha comprobado que las personas en todas las partes del mundo comunican los afectos básicos con las mismas expresiones faciales y así mismo, les es fácil identificar emociones fundamentales a partir de gestos faciales. Las siguientes fotografías son un ejemplo de ello.¹⁶⁰



Expresiones faciales

Según las investigaciones, todos los seres humanos en el mundo entero interpretan de la misma forma las seis expresiones que ilustra esta fotografía. Son las siguientes, *fila de arriba, de izquierda a derecha*, enojo, miedo, asco; *fila de abajo*, sorpresa, alegría y tristeza. Una séptima emoción, el desprecio, es también una expresión reconocida por todas las culturas del planeta.

©1975 Paul Ekman

¹⁶⁰ “Emoción”. Enciclopedia Microsoft Encarta 2004 Op. Cit.

La universalidad de los gestos faciales básicos en los seres humanos sugiere que están programados por la herencia. Sin embargo, la forma exacta de la expresión, cuán amplia es la sonrisa, cuán intenso es el gesto, parece estar moderada por el entorno y las experiencias.¹⁶¹

Por otra parte, la respuesta fisiológica del organismo ante una experiencia emocional es ineludible, incluso cuando la experiencia consciente no es clara y la expresión inexistente. La fisiología de las emociones es, en la actualidad, uno de los campos de experimentación más frecuentado por los experimentadores. Algunos de ellos han tratado de definir el perfil de respuesta corporal específico para cada emoción.¹⁶² Es decir, intentan detectar qué órganos o sistemas se ponen en funcionamiento cuando hay enfado, cuáles cuando hay susto, cómo se activa la persona ante la alegría, y así todas y cada una de las emociones que se pueden sentir.

Daniel Goleman, el reconocido terapeuta norteamericano que expone la teoría de la Inteligencia Emocional, emplea el término *emoción* para referirse a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos, y a una variedad de tendencias para actuar. “Existen cientos de emociones, junto con sus combinaciones, variables, mutaciones y matices. En efecto, existen en la emoción más sutilezas de las que podemos nombrar.”¹⁶³

¹⁶¹ *Ibíd.*, pp. 379-380.

¹⁶² “*Las Emociones.*” *Enciclopedia de la Psicología*. Op. Cit., pp. 160-161.

¹⁶³ GOLEMAN, Daniel. *La inteligencia emocional*. Vergara. 40ª ed. México, 2004, p. 331.

Este autor comenta que en esencia todas las emociones son impulsos para actuar. Y respecto de la respuesta fisiológica dice que “la amígdala es la que actúa como depósito de la memoria emocional, si ésta queda separada del resto del cerebro, el resultado es una notable incapacidad para apreciar el significado emocional de los acontecimientos”; a veces llama a esta condición “ceguera afectiva”.¹⁶⁴ Su propuesta ante este estado implica la alfabetización emocional, y por ende el empleo de un **lenguaje emocional**, que es la capacidad para poder identificar, rotular y expresar las emociones. La siguiente tabla, muestra a manera de ejemplo las familias básicas de la emoción, y las emociones que la expresan en diferentes grados:¹⁶⁵

Emoción	Familia
IRA	Furia, ultraje, resentimiento, cólera, exasperación, indignación, aflicción, acritud, animosidad, fastidio, irritabilidad, hostilidad y, tal vez en el extremo, violencia y odio patológico.
TRISTEZA	Congoja, pesar, melancolía, pesimismo, pena, autocompasión, soledad, abatimiento, desesperación y, en casos patológicos depresión grave.
TEMOR	Ansiedad, aprensión, nerviosismo, preocupación, consternación, inquietud, cautela, incertidumbre, pavor, miedo, terror; en un nivel psicopatológico, fobia y pánico.
PLACER	Felicidad, alegría, alivio, contento, dicha, deleite, diversión, orgullo, placer sensual, estremecimiento, embeleso, gratificación, satisfacción, euforia, extravagancia, éxtasis y, en extremo, manía.

¹⁶⁴ *Ibíd.*, p. 34.

¹⁶⁵ *Ibíd.*, p. 331.

AMOR	Aceptación, simpatía, confianza, amabilidad, afinidad, devoción, adoración, infatuación, <i>ágape</i> (amor espiritual).
SORPRESA	Conmoción, asombro, descontento
DISGUSTO	Desdén, desprecio, menosprecio, aborrecimiento, aversión, disgusto, repulsión.
VERGÜENZA	Culpabilidad, molestia, disgusto, remordimiento, humillación, arrepentimiento, mortificación y contrición.

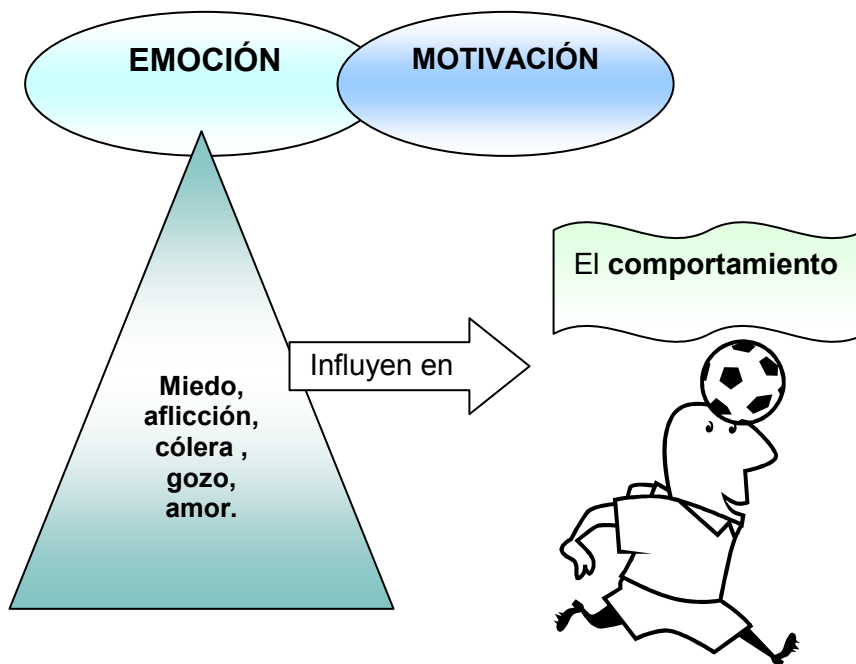
Estos impulsos para actuar, de los que habla Goleman, son planes instantáneos que la persona emplea para enfrentarse a la vida. La raíz de la palabra *emoción* es *motere*, del verbo latino “mover”; el prefijo “e”, que implica “alejarse”, lo que sugiere que en toda emoción hay implícita una tendencia a actuar.¹⁶⁶ Las emociones guían el comportamiento cuando “se trata de enfrentar momentos difíciles y tareas demasiado importantes para dejarlas sólo en manos del intelecto.”¹⁶⁷ Así, los peligros, las pérdidas dolorosas, la persistencia hacia una meta a pesar de los fracasos, los vínculos con un compañero, la formación de una familia, sólo por mencionar algunas, son situaciones en las que la emoción ofrece una disposición definida a actuar, cada una señala una dirección que ha funcionado bien para ocuparse de los desafíos repetidos de la vida humana.

¹⁶⁶ *Ibid.*, p. 24.

¹⁶⁷ *Ibid.*, p. 22.

La tendencia humana básica se dirige hacia el mantenimiento y aumento del sí mismo que se experimenta. Éste es el proceso de **autorrealización** y es lo que produce movimiento progresivo en la vida. ¹⁶⁸ Es así como las emociones juegan un papel fundamental en el movimiento de la vida, pero es importante conocer más acerca de este *movimiento*; en sí, de cómo se desarrolla la llamada motivación.

La siguiente figura muestra cómo a menudo las emociones se hayan ligadas a las motivaciones, y en conjunto propician el comportamiento. ¹⁶⁹



La conducta emocional es una conducta motivada. Las motivaciones son las causas internas que sostienen, dirigen y promueven la conducta. En palabras comunes, las **motivaciones**

¹⁶⁸ PHARES, E. Jerry. *Psicología Clínica. Conceptos, métodos y práctica*. Op. Cit., p. 355.

¹⁶⁹ COFER, M. *Motivación y emoción*. Edit. Limusa. México, 1976., pp. 77-79.

son: deseos, necesidades, propósitos e impulsos.¹⁷⁰ Estos términos reflejan, de algún modo, la fuerza o energía que tiene una persona para que decida *actuar*.

Las motivaciones no sólo influyen sobre la conducta en situaciones determinadas, sino que también causan ciertas reacciones bioquímicas en el organismo, las cuales preparan al mismo para responder a determinada circunstancia externa, como por ejemplo, el hambre o la sed. Las motivaciones siempre apuntan hacia la meta que las satisface. Las dos siguientes aclaraciones permiten comprender cómo la motivación va más allá de la comprensión de la pura emoción.¹⁷¹

- De manera amplia, **motivo** es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.
- Los *actos* del ser humano son guiados por sus **conocimientos** (lo que piensa, sabe y prevé). Sin embargo, preguntarse *por qué actúa* de una u otra manera corresponde al campo de la **motivación**. Para responder qué es la motivación, debe apelarse a los conceptos de fuerzas activas

¹⁷⁰ DOMÍNGUEZ, Thalía y ESPINOSA, Adalberto. *Relaciones Humanas, un enfoque secretarial*. Op. Cit., p. 2.

¹⁷¹ *Ibíd.*

e impulsoras, traducidas por palabras como *deseo y rechazo*. El individuo desea poder, status y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima.

En lo que atañe a la motivación, es innegable pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes.

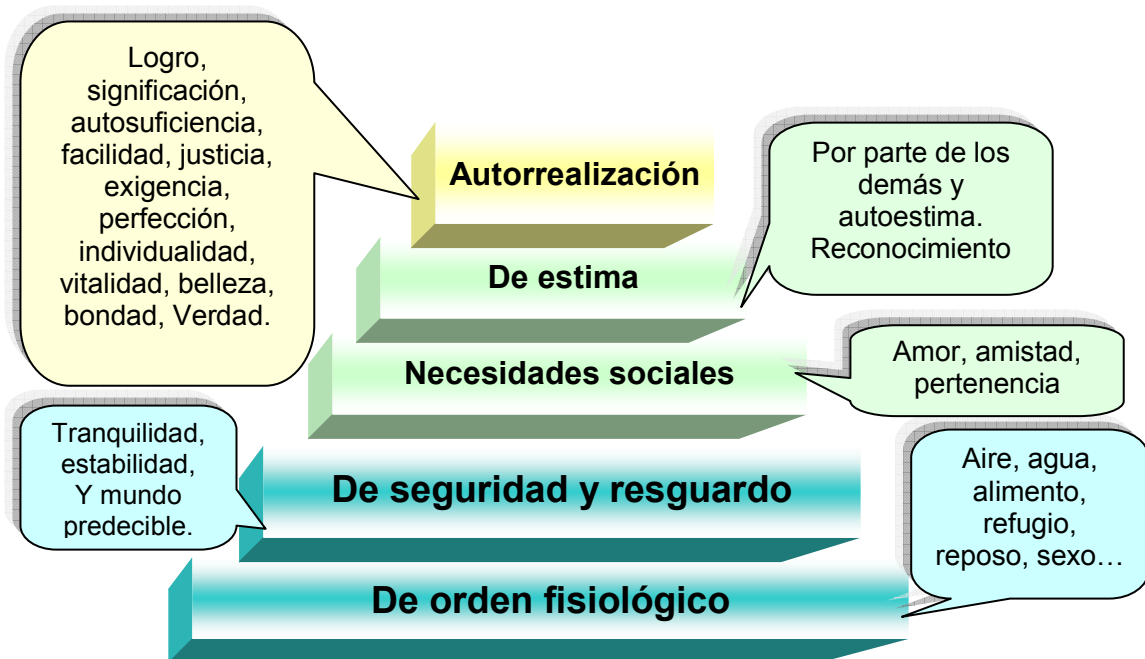
Los postulados en que Abraham Maslow, el reconocido psicólogo neoyorkino, finca la motivación humana pueden aplicarse a casi todos los aspectos de la vida individual y social. Considerando que el “individuo es un todo integrado y organizado”, identifica que por un lado el ser humano está motivado por necesidades básicas que abarcan a todas las especies, las cuales son urgencias aparentemente inmutables y, por su origen genéticas o instintivas, y que por otro, existen también necesidades de desarrollo o crecimiento que se busca satisfacer una vez cubiertas las primeras.¹⁷²

Con base en lo anterior, Maslow elaboró una **teoría de la motivación** partiendo de una jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. Las necesidades tienen la siguiente jerarquía:

¹⁷² MASLOW, Abraham. La amplitud potencial de la naturaleza humana. Trillas. México, 1982, pp. 49-59.

- **Necesidades fisiológicas:** aire, comida, reposo, abrigo. etc.
- **Necesidades de seguridad:** protección contra el peligro y las privaciones.
- **Necesidades sociales:** amistad, pertenencia a grupos etc.
- **Necesidades de estima:** reputación, reconocimiento, autorespeto, amor, etc.
- **Necesidades de autorrealización:** realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.

Esta jerarquía de necesidades presenta una configuración piramidal:¹⁷³



Una vez satisfechas las necesidades de nivel inferior o básicas (las dos primeras), el individuo se ve inducido a satisfacer las necesidades de nivel superior. Además, las necesidades, los

¹⁷³ *Ibíd.*, p. 63.

valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

No obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante en todas las personas. Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varían, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas. En ese sentido, según Maslow, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano.¹⁷⁴

- **El comportamiento es causado:** Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
- **El comportamiento es motivado:** En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- **El comportamiento está orientado hacia objetivos:** En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no está exento de finalidad: siempre habrá en él un objetivo implícito o explícito. Con esto se puede hablar del

¹⁷⁴ *Ibíd.*

denominado **ciclo motivacional**,¹⁷⁵ el cual comienza cuando surge una **necesidad**, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento.

Cada vez que aparece una necesidad ésta rompe *el estado de equilibrio* del organismo y produce un *estado de tensión*, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente. Gráficamente el **ciclo motivacional** se puede representar de la siguiente forma:



¹⁷⁵ MARTI, Bruno. "Relaciones Humanas" Monografías. Com. Op. cit.

En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecho. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

En general, la teoría de Maslow explica que una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento, solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.¹⁷⁶

Es importante mencionar que dentro de los supuestos de esta teoría se señala que el individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias y que es a partir de cierta edad, cuando el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge entonces la necesidad de seguridad enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, y tienen que ver con la conservación personal.

En la medida que el individuo logra satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente necesidades más elevadas: sociales de estima y de autorrealización. Y mientras las necesidades más bajas (comer, dormir) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, las más elevadas necesitan uno mucho más largo.

¹⁷⁶ *Ibíd.*

De acuerdo a Maslow, sólo un pequeño porcentaje de las personas ha satisfecho la necesidad de **autorrealización** y ésta no se puede satisfacer por completo.¹⁷⁷ Es por ello que si se pretende la capacitación en relaciones humanas es necesario tener en cuenta éste aspecto no sólo para la vida personal, sino para la laboral.

Esta teoría tiene varias implicaciones para la conducta en el trabajo. Cuando el sueldo y la seguridad son bajos, los empleados se centrarán en aquellos aspectos del trabajo que sean necesarios para satisfacer sus necesidades básicas. A medida que mejoran estas condiciones, la conducta de los supervisores y su relación con el individuo adoptan una mayor importancia. Por último, con un ambiente muy mejorado, el rol del supervisor disminuye y la naturaleza del trabajo vuelve a surgir; pero esta vez el trabajo ahora es importante para la **autorrealización** y no para satisfacer las necesidades básicas.¹⁷⁸

La teoría también predice que cuando las personas suben en la jerarquía directiva, se motivan por necesidades cada vez de mayor nivel. A pesar de que la organización no pueda dar mucho en términos de crecimiento y desarrollo personales, la naturaleza de la necesidad de autorrealización, la cual una vez que se activa y se satisface estimula un deseo incluso mayor de satisfacción, es una fuente continua de motivación.

En términos de conducta, autorrealización significa “experimentar plena, vívida y personalmente, una total concentración

¹⁷⁷ MUCHINSKY, Paul M. *Psicología aplicada al trabajo*. Op. Cit., pp. 334-335.

¹⁷⁸ *Ibíd.*

y abstracción¹⁷⁹. Para alcanzarla, según Maslow, habrá que pensar en la vida como un proceso de constante elección: en cada punto hay la posibilidad de hacer una elección hacia el progreso o una elección regresiva. Así, la autorrealización “es un proceso progresivo”, en el que se elige hacia el desarrollo del yo, que en ocasiones parece ser la voz introyectada de mamá o papá, la autoridad o la tradición, pero que bien en el fondo se debe distinguir por el deseo propio. “Buscar dentro de uno muchas de las respuestas implica tomar responsabilidad. Eso es en si mismo un gran paso hacia la autorrealización.”¹⁸⁰

Entre otras cosas la autorrealización significa tratar de hacer bien lo que uno quiere hacer, y esto no es un estado final, sino un proceso pues implica descubrir quién es uno, qué le gusta, qué le disgusta, qué es bueno y malo para uno, hacia donde se dirige y cuál es su misión.

Así, el proceso de desarrollarse para llegar a ser el mejor ser humano posible, con sanas **relaciones interpersonales**, es cuestión de grados, de pequeñas ascensiones acumuladas una a una. Como se revisó en la teoría de Maslow, previa a la satisfacción de la necesidad de autorrealización, se encuentran las necesidades **de estima**, y primordialmente la de estima propia.

4.2.3.3 Autoestima y Asertividad

El conocimiento de uno mismo y la autoestima son la base para unas relaciones humanas positivas. Es decir, antes de poder

¹⁷⁹ MASLOW, Abraham. *La amplitud potencial de la naturaleza humana*. Op. Cit., p. 57.

¹⁸⁰ *Ibíd.*, pp. 58-59.

relacionarse con los demás eficazmente hay que conseguir el conocimiento y la valoración de uno mismo.

Maslow mencionó que “sólo se podrá respetar a los demás cuando se respeta uno a sí mismo; sólo podemos dar cuando nos hemos dado a nosotros mismos; *sólo podremos amar cuando nos amemos a nosotros mismos*”¹⁸¹.

Cada individuo es la medida de su amor propio, su **autoestima** es “el marco de referencia desde el cual se proyecta”. Científicos del desarrollo humano como Peretz Elkins, Rogers, Maslow, entre otros, afirman que la autoestima es una parte fundamental para que el hombre alcance la plenitud y autorrealización en la salud física y mental, y en productividad y creatividad.¹⁸²

“De todos los juicios de que somos objeto, ninguno es tan importante como nuestro propio juicio. La autoestima positiva es el requisito cardinal en una vida plena.”¹⁸³

De manera general, la autoestima tiene dos componentes:

- un sentimiento de **capacidad** personal, y
- un sentimiento de **valor** personal.

¹⁸¹ Se hace referencia a muchos estudios del hombre a través de los siglos, ya que este tema no es nuevo, y en todas las épocas, religiones y filosofías, así como en las ciencias humanas, se ha llegado siempre a esta verdad “Ama a tu prójimo como a ti mismo”. RODRÍGUEZ Estrada, Mauro. *Autoestima*. Manual Moderno. México, 1992., pp. 3 - 4.

¹⁸² *Ibíd.*

¹⁸³ BRANDEN, Nathaniel. *Cómo mejorar su autoestima*. Paidós. México, 1988., pp. 10 – 11.

En otras palabras, la autoestima es la suma de la confianza y el respeto por sí mismo. Tener una autoestima alta es sentirse confiadamente apto para la vida, es decir, capaz y valioso; en cambio tener una baja autoestima significa sentirse inepto para la vida, *desacertado* con respecto a ella pero sobre todo, desacertado como persona. Tener una autoestima “término medio” es fluctuar entre sentirse apto e inepto, acertado y desacertado como persona, y manifestar ciertas incoherencias en la conducta.¹⁸⁴

Si en el contexto de capacitación para relaciones humanas lo que se busca es desarrollar la autoestima, a lo que se puede aspirar es, en principio, a una mayor comprensión del cómo se edifica ésta. Desarrollar la autoestima es desarrollar la convicción de que uno es competente para vivir y digno de ser feliz, y por lo tanto equivale a enfrentar la vida con mayor confianza, benevolencia y optimismo, lo que ayuda a la persona a alcanzar metas y a experimentar plenitud.

La siguiente es una propuesta escalonada de Mauro Rodríguez Estrada (1992), para la edificación o desarrollo de la autoestima, empleada en el ámbito laboral como parte teórica en un curso de capacitación, y que su entendimiento y aplicación trae beneficio primeramente a nivel personal y después a nivel laboral.¹⁸⁵

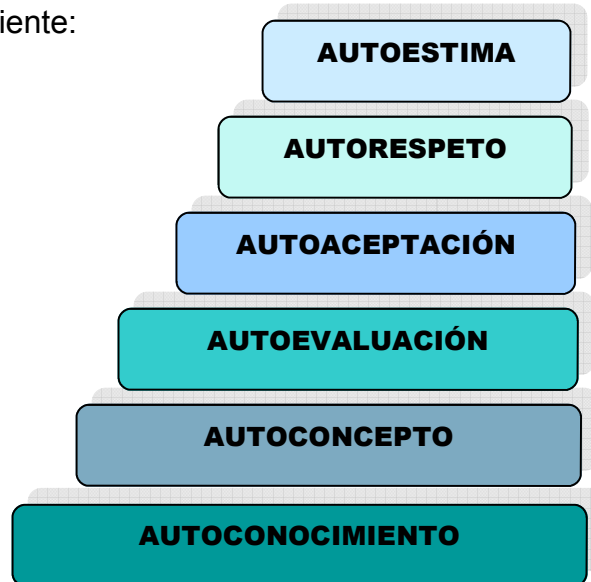
Teniendo como base el autoconocimiento, que es conocer las partes que componen el yo, sus manifestaciones, necesidades y habilidades, se elevan seis peldaños hacia la adquisición de la autoestima. Este primer nivel también implica conocer los papeles

¹⁸⁴ *Ibíd.* Con el vocablo *desacertado* se puede empezar vislumbrar la aproximación de la autoestima con respecto a la asertividad.

¹⁸⁵ RODRÍGUEZ Estrada, Mauro. *Autoestima* Op. Cit., pp. 3 - 4.

que vive el individuo y a través de los cuales es; además conocer por qué y cómo actúa y siente.

El esquema es el siguiente:



Como se observa, el siguiente de los cinco niveles restantes corresponde al autoconcepto, la serie de creencias acerca de sí mismo que se manifiestan en la conducta. El tercer escalón es la autoevaluación, la cual refleja la capacidad interna de evaluar las cosas como buenas si lo son para el individuo, le satisfacen, son interesantes, enriquecedoras, le hacen sentir bien, y le permiten crecer y aprender; y considerarlas como malas, si no le satisfacen, carecen de interés, le hacen daño y/o no le permiten crecer. La autoaceptación es admitir y reconocer todas las partes de sí mismo como un hecho, como la forma de ser y sentir, ya que sólo a través de la aceptación se puede transformar lo que es susceptible de cambio.

El peldaño previo a la autoestima es el del autorrespeto, que es atender y satisfacer las propias necesidades y valores; y se manifiesta al expresar y manejar en forma conveniente sentimientos y emociones, sin hacerse daño ni culparse. Busca valorar todo aquello que haga a uno sentirse orgulloso de sí mismo.

La autoestima es la síntesis de todos los pasos anteriores. Si una persona se conoce y está conciente de sus cambios, crea su propia escala de valores y desarrolla sus capacidades, se acepta y se respeta, tendrá autoestima. Por el contrario si una persona no se conoce, tiene un concepto pobre de sí misma, no se acepta ni respeta, entonces no tendrá autoestima.

Esta escalera de la construcción de la autoestima permite al espectador ubicarse en algún peldaño de ella y explorar las virtudes o deficiencias con las que cuenta al respecto.

Como ser bio-psico-social, el **yo integral**, es una unidad y tiene que cuidar todas sus partes (yo físico, yo psíquico, yo social) para ascender cada peldaño hacia la *autoestima*, y así posteriormente alcanzar la *autorrealización* de la cual se ha venido hablando. El esquema del Apéndice B muestra las partes de ese ser bio-psico-social, con referencia a sus manifestaciones, necesidades y capacidades, parte de la misma propuesta de Mauro Rodríguez Estrada.¹⁸⁶

Como se verá en el siguiente apartado, las relaciones humanas necesitan comunicación, ésta se basa en la *autorrevelación*, y la *autorrevelación* no puede existir sin el

¹⁸⁶ *Ibíd.*, pp. 14-15

conocimiento propio.¹⁸⁷ Ese proceso demuestra y desarrolla el principio de que las relaciones moldean de la vida. Ellas son la escuela del carácter que forma a la persona dentro de las asignaturas diarias del pensamiento y el afecto.

Cabe mencionar, que todos los caminos del conocimiento propio acercan a la plenitud de la personalidad. Y a pesar de que ese autoconocimiento no es fácil, tampoco es imposible. Desarrollar paso a paso la autoestima es ampliar poco a poco la capacidad para ser feliz.

La autoestima, en cualquier nivel, es una experiencia íntima; reside en el núcleo del propio ser. Es lo que “yo pienso y siento sobre mí mismo”, no lo que otros piensan o sienten sobre mí.¹⁸⁸

Mientras el **yo físico**, que es el organismo, necesita atención y cuidado para desarrollar sus capacidades y convertirlas en habilidades, el **yo psíquico** se reconoce en tres partes (emotividad, mente y espíritu) que en conjunto poseen todos los elementos necesarios para un desarrollo personal positivo. Ya en un nivel de mayor interacción con el medio, el **yo social**, que es el que por la naturaleza de este estudio nos interesa, puede expresarse a través de los papeles que vive el individuo como hermano, amigo, madre, vecino, alumno, maestro, empleado, jefe, etc. Al relacionarse el hombre trasciende a través del yo social, pero no de lo que él cree, sino de lo que en realidad es.¹⁸⁹

¹⁸⁷ VALLÉS, Carlos G. *Te quiero. Te odio. Dinámica de las relaciones humanas*. Op. Cit., p. 108.

¹⁸⁸ BRANDEN, Nathaniel. *Cómo mejorar su autoestima*. Op. Cit., pp. 12– 13.

¹⁸⁹ RODRÍGUEZ Estrada, Mauro. *Autoestima* Op. Cit., pp. 15 - 17.

Ante esa posible disparidad entre el “yo que soy” y el “yo que expreso”, los problemas de comunicación se presentan inadvertidos. Pero en esencia, si la autoestima es el origen de la conducta, se puede esperar la aparición de un elemento ideal en todas las relaciones humanas: la asertividad.

Asertividad es el “manejo positivo de la agresividad, entendiéndose ésta como fuerza, valor, empuje, intención, que impulsa a obtener lo se que desea, necesita, anhela o sueña, sin agredirse o lastimarse a sí mismo o a los demás.”¹⁹⁰

El manejo de la asertividad en la persona es mediante una autoestima alta, la autoaceptación y el uso de la conciencia.

Ser asertivo es ser conciente de sí mismo, de la realidad de los sentimientos experimentados y de la conducta propia. Se caracteriza por pedir lo que se necesita, decir lo que gusta o no, y expresar lo que se siente cuando es necesario.

Las personas deben y pueden aprender a comunicar aquello que desean sin que esa necesidad produzca ansiedad ni inconformidad. Otra definición de asertividad es la siguiente.

“Es la conducta que permite que una persona actúe con base en sus intereses o sus necesidades, *expresar* cómodamente sentimientos honestos, defenderse sin ansiedad inapropiada o bien ejercer sus *propios derechos sin negar los de los demás.*”¹⁹¹

¹⁹⁰ *Ibíd.*, p. 51.

¹⁹¹ Alberti y Edmmons, 1978. MARTI, Bruno. “Relaciones Humanas” Monografías. Com. Op. Cit.

En la práctica SER ASERTIVO es:¹⁹²

- Ser capaz de decir "no".
- Ser capaz de pedir un favor o petición si así uno lo requiere.
- Ser capaz de expresar tanto los sentimientos positivos como los negativos de manera adecuada.
- Ser capaz de comunicarse adecuadamente.
- Ser capaz de expresar la propia opinión.
- Ser capaz de mantener los propios derechos.

Las personas asertivas tienen siempre presente el “¿para qué?” se menciona o se dice algo; si éste “para qué” no responde a algo positivo, es mejor quedarse callado. Además, estas personas canalizan su agresividad negativa u hostil a través de los deportes, ejercicios físicos o de relajación, o por actividades que permiten la salida de esa energía acumulada.¹⁹³

La **no asertividad** es agresión hostil y el manejo negativo de la agresividad; es decir, satisfacer las propias necesidades y derechos sin importar los de los demás. Esto se maneja a través de una autoestima pobre y baja, con autodevaluación, tristeza y depresión, con sentimientos de culpa y remordimientos que a la larga pueden llevar a enfermedades. Esto se puede manifestar hacia fuera, con golpes físicos y morales hacia los demás, pero también

¹⁹² *Ibíd.*

¹⁹³ RODRÍGUEZ Estrada, Mauro. *Autoestima* Op. Cit., pp. 52 - 53.

hacia adentro, en donde pasivamente la persona se deja manipular por otros sin expresar sus necesidades u opiniones propias.¹⁹⁴

Como ser asertivo significa poner en práctica las habilidades propias respetando los derechos de los demás, se toma como importante el “cómo” se comunica el mensaje más que el “qué” se comunica.

Así que, cuando la comunicación se da asertivamente además del lenguaje verbal, la persona se sirve adecuadamente de una serie de elementos para que el conjunto expresado resulte hábil socialmente:

- Contacto de los ojos.
- Inflexión y volumen de la voz.
- Uso de las manos.
- Expresividad del rostro.
- Fluidez en el habla.
- Postura.
- Distancia física.

En la vida, muchas veces el éxito que una persona pueda alcanzar, depende, entre otras cosas, del grado de asertividad que posea. Hay quienes queriendo ser “sinceros”, como así lo entienden, tienden a no fijarse en “lo que dicen” y menos en el “cómo lo dicen” y terminan truncando bellas amistades o relaciones. Esto representa el *temor* por el cual muchos prefieren en ocasiones quedarse callados o dejar que otros decidan por uno.¹⁹⁵

¹⁹⁴ *Ibíd.* Mauro Rodríguez Estrada explica las manifestaciones del manejo tanto positivo como negativo de la agresividad, que en el fondo tiene de base los niveles de autoestima que rigen a la persona (P. 19 del Manual del Curso Taller de la Propuesta).

¹⁹⁵ MARTI, Bruno. “Relaciones Humanas” Monografías. Com. Op. cit.

Lo positivo de esto, es que la **asertividad** es una habilidad entrenable y con la ayuda de técnicas y ejercicios, se puede capacitar para que la comunicación se dé con plena conciencia y responsabilidad.

El siguiente apartado está dedicado precisamente a explorar la comunicación. Conociendo primeramente los elementos que intervienen en la misma, es que se vivirá el proceso con mayor conciencia y por lo tanto se tendrán mejores retribuciones en lo que respecta a las relaciones humanas.

4. 2.3.4 Comunicación

El término *comunicación* es libremente usado por todos en la sociedad moderna para explicar una multitud de signos, pero a pesar de su amplio uso, ni aún los expertos en comunicación han logrado condensar una definición.¹⁹⁶

La mayoría de las definiciones de “comunicación” utilizadas en la literatura sobre comportamiento organizacional acentúan el uso de símbolos para transferir el significado de información.¹⁹⁷ En el estudio del comportamiento humano, la *comunicación* resulta el factor más importante que determina el tipo de relaciones que vaya a tener un individuo, así como lo que le sucede a su alrededor.¹⁹⁸

¹⁹⁶ LUTHANS, Fred. *Organizational Behavior*. Mc Graw Hill. New York, 2002, pp. 333-335.

¹⁹⁷ *Ibíd.* El Apéndice C muestra las principales categorías de la comunicación que son específicamente relevantes en el estudio del comportamiento organizacional.

¹⁹⁸ SATIR, Virginia. *Relaciones Humanas en el núcleo familiar*. Ed. Pax- México. México, 1978, pp.30 – 31.

La comunicación más amplia entre los seres humanos es la *existencial*, es decir, en la que sólo basta la presencia de dos personas. En el *aquí y el ahora* la comunicación se empieza a dar cuando se descubre al otro.¹⁹⁹ Y ésta es proceso por el cual los individuos condicionan recíprocamente su comportamiento.

Gracias a la existencia del otro, es que la persona se puede comunicar en diferentes formas y niveles. Dependiendo de qué, para qué, por qué y cómo se comunique el individuo es que surge un nuevo concepto en las relaciones humanas, el *diálogo*.

Por comunicación interhumana se entiende “el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común”.²⁰⁰ En esta situación, se define la comunicación como un proceso mediante el cual *transmitimos* y *recibimos* datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar, los objetivos perseguidos por una organización, una familia o cualquier grupo de personas.

Gracias a la comunicación es posible transmitir las experiencias de una generación a otra para que puedan ser asimiladas y continuadas. Sin esta posibilidad (de comunicaciones), el avance no hubiera sido posible en ningún sentido.

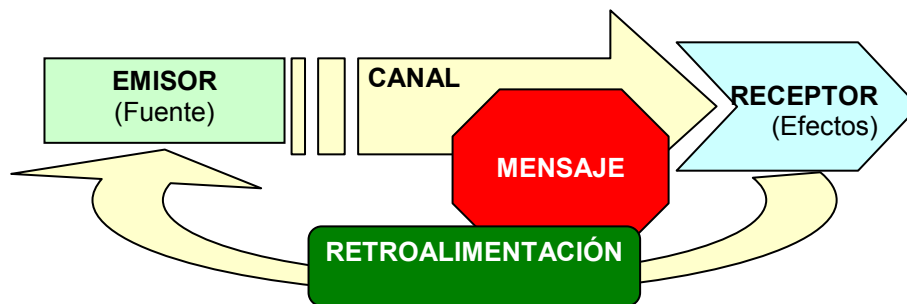
¹⁹⁹ DOMÍNGUEZ, Thalía y ESPINOSA, Adalberto. *Relaciones Humanas, un enfoque secretarial*. Op. Cit., p. 19.

²⁰⁰ MARTI, Bruno. “Relaciones Humanas” Monografías. Com. Op. cit.

Si se habla de que la comunicación es un proceso, o conjunto de procesos, ha de analizarse entonces los elementos que intervienen en el mismo. Básicamente se habla de cinco elementos:²⁰¹

- **Emisor.** Fuente de información quien exterioriza la comunicación.
- **Mensaje.** Es lo que se tiene que decir o comunicar. Es el contenido.
- **Canal.** Vehículo o medio que transporta los mensajes.
- **Receptor.** Persona que recibe y capta la información transmitida.
- **Retroalimentación.** Reacción o respuesta del receptor ante la comunicación recibida.

Lo anterior puede ser descrito gráficamente de la siguiente manera:



²⁰¹ *Ibíd.* Se ha demostrado que en las grandes ciudades, la mayoría de la gente pasa aproximadamente el 70% del tiempo que está despierta en alguna forma de comunicación, ya sea leyendo, escribiendo, hablando o escuchando.

Además de estos principales elementos, se habla también de otros como lo son objetivo, intención, método, tiempo, lugar, ruido, entre otros.²⁰² (Ver Apéndice D).

El propiciar la comunicación para recibir información tal como llega es el *diálogo*. El diálogo, cuando ocurre, se dice que existe *adaptación*. Al adaptarse no se pierde la propia personalidad, más bien se hacen a un lado las diferencias, se buscan puntos en común y uno se enriquece con la forma de ser del otro. Con esta disposición se rompe el egoísmo y se permanece propicio al *diálogo*.

Guardar silencio cuando el otro habla, significa tener respeto por la otra persona, y el escuchar con atención es una manera de demostrar aceptación. Cuando toca el turno de hablar, uno no debe prolongarse demasiado, pues el diálogo debe ser fluido. Así mismo se debe tener cuidado con la velocidad al hablar, como parte de ese mismo respeto al que escucha.

La comunicación es, desde luego, más que palabras. Una mirada, una sonrisa, un apretón de manos, una caricia, son detalles que hablan de afecto, y gestos que demuestran interés. Todo aquello que le dice a la persona que uno se ha fijado en ella, que se le aprecia, que se le estima, o que sencillamente se está a su lado, hará surgir mensajes cifrados y evocará respuestas que representan algún tipo de comunicación.²⁰³

²⁰² DOMÍNGUEZ, Thalía y ESPINOSA, Adalberto. *Relaciones Humanas, un enfoque secretarial*. Op. Cit., p. 22.

²⁰³ VALLÉS, Carlos G. *Te quiero. Te odio. Dinámica de las relaciones humanas*. Op. Cit., pp. 80 - 81.

Una verdad fundamental sobre muchas organizaciones exitosas es que sus líderes hacen un esfuerzo deliberado y consiente de comunicar sus propósitos y planes a todos los trabajadores.²⁰⁴ Dentro de las características con las que se promueve tal comunicación se encuentran las siguientes:

- En ella se debe utilizar palabras y gestos apropiados a lo que queremos transmitir.
- Se exteriorizan sentimientos positivos (amor, respeto, sinceridad, simpatía, consideración, estimación, etc).
- En la comunicación se responde con sentimientos y actitudes positivas, en forma serena y adulta, aun cuando los mensajes vengan cargados de sentimientos y actitudes negativas.
- Se emiten ideas claras, concisas y convincentes; con sentimientos positivos; en forma oportuna y sin interferencias de ruidos físicos o prejuicios psicológicos.

La sencillez en el discurso, la fuerza expresiva empleada, y el empleo asertivo de las palabras, son parte de la buena comunicación, y ésta es a su vez, la esencia de las relaciones humanas. Al presentarse divergencias entre las personas, el camino hacia una solución de beneficio común comenzará siempre al propiciarse el diálogo. El siguiente apartado profundiza precisamente en ese aspecto re las relaciones humanas: el manejo de conflictos y la negociación.

4.2.3.5 Manejo de conflictos y negociación

En una relación, dos personas se esfuerzan en maximizar las posibles recompensas que la relación implica, como placeres o

²⁰⁴ DUBRIN, Andrew J. *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Thomsom Editores. México, 2002, p. 180.

satisfacciones, mientras que al mismo tiempo intentan minimizar los “costos”, es decir las consecuencias negativas o desagradables. Por consiguiente, la relación se mantiene en base a la percepción de recompensas elevadas comparadas con los costos, por parte de cada individuo.²⁰⁵

Es ahí donde surge un importante concepto psicosocial, la *reciprocidad*, la cual se desarrolla cuando un miembro de la pareja agrada o recompensa al otro, confiando en que a su vez será reforzado o complacido por el compañero. Al contrario, cuando un miembro disgusta o castiga al otro es probable que éste devuelva interacciones negativas apareciendo así el *conflicto*.²⁰⁶

Al hablar de un grupo, el **conflicto** es aquella situación que altera la normalidad en la vida de sus miembros, o bien aquella situación que impide al grupo la consecución de sus propios objetivos. Las razones por las cuales puede aparecer el conflicto son principalmente:²⁰⁷

- Tomar decisiones de una forma no adecuada.
- No haber confrontado los problemas previamente.
- Cambios, que se tomen decisiones o impongan algo desde el exterior.
- Existencia de una desconexión entre el líder y el grupo.
- Existencia de subgrupos, bandas o liderazgos enfrentados.

²⁰⁵ CABALLO, Vicente E. *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Siglo Veintiuno de España Editores, S. A. Madrid, 1993., pp. 331 - 332.

²⁰⁶ *Ibid.*

²⁰⁷ MARTÍNEZ Hernández, Laura E. *Manual sobre manejo de conflictos y negociación*. Red de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial. CRECE Guerrero, 2005., p.1.

Las formas de reaccionar ante un conflicto se pueden clasificar básicamente en dos: con **pasividad** o con **agresividad**. En la primera imperan los sentimientos de culpa e inferioridad así como el no defender los derechos propios, como producto de un pobre autoconcepto. En oposición, el reaccionar con agresividad se caracteriza básicamente por culpar o hacer responsable al otro, pasar por encima de los derechos de los demás con sentimientos de superioridad por la sobrevaloración de la propia persona.²⁰⁸

La renombrada psicóloga Virginia Satir propone cuatro patrones universales que las personas emplean ante la amenaza al rechazo provocada por el conflicto.²⁰⁹

1. **Aplacar** para que la otra persona no se enfade.
2. **Culpar** para que la otra persona la considere fuerte (si el compañero se marcha será culpa suya no propia).
3. **Calcular** para enfrentar la amenaza como si fuese inofensiva, y la autoestima personal se oculta detrás de conceptos intelectuales e impresionantes discursos.
4. **Distraer** para ignorar la amenaza, actuando como si no existiera.

Emplear cualquiera de estos cuatro patrones de conducta ante un conflicto, traerá consecuencias tales como acumulación de resentimientos, comunicación cerrada, uso de alternativas violentas, pero nunca una real solución al problema. Las alternativas de

²⁰⁸ *Ibíd.* Ambas situaciones son agravadas por las discrepancias en los patrones de comunicación, los cuales generan dobles mensajes cuando no hay congruencia entre lo que se dice verbalmente y lo que se expresa corporalmente (expresión facial, postura, tono de voz, respiración, gesticulación, distancia, etc.)

²⁰⁹ *Ibíd.*, p. 2.

solución comienzan al propiciarse las condiciones adecuadas para que se dé la comunicación de forma asertiva. Esto implica tener contacto con los sentimientos y pensamientos propios a la vez de demostrar reciprocidad al escuchar la postura del otro.

Según la situación, se deben plantear o reconocer las posibles alternativas de solución:²¹⁰

- a) Cubrir la expectativa del otro (o que el otro cubra la propia)
- b) Negociar lo que cada uno puede aportar por convicción.
- c) Contemplar la posibilidad de que no hay solución o la otra parte no muestre disposición o no cubra en nada las expectativas.

La siguiente tabla explica en pasos, cómo llegar a una negociación, en la que por convicción se establece una solución al conflicto, esto es a lo que se le denomina también automediación.²¹¹

AUTOMEDIACIÓN EXITOSA

PASO	ESTRATEGIA	OBJETIVO
1	Buscar tiempo para conversar	Las personas necesitan comunicarse para manejar todas sus diferencias.
2	Planificar el contexto	El diálogo tendrá éxito en la medida en que usted escoja el momento, el sitio y el ambiente indicados.
3	Dialogar	<u>La introducción</u> <ul style="list-style-type: none"> • manifestar aprecio • manifestar optimismo • recordatorios (reglas cardinales)

²¹⁰ *Ibíd.*, p. 5.

²¹¹ *Ibíd.*, p. 6 -7.

		<ul style="list-style-type: none"> • plantear la cuestión <p><u>La invitación</u> al diálogo</p> <p><u>El Diálogo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Primera tarea: No apartarse del proceso esencial • Segunda tarea: Apoyar los gestos conciliatorios <p><u>El Desarme</u></p> <p>Cuando las personas realizan estas TAREAS durante el dialogo en un contexto apropiado, abren la posibilidad de cambiar una actitud de enfrentamiento por una de cooperación. Este cambio es una oportunidad para establecer un CONVENIO que beneficie a ambas partes.</p>
4	Establecer un convenio	<ul style="list-style-type: none"> - Equilibrado - Específico en cuanto a la conducta - Por escrito (de ser necesario)

Un enfrentamiento bien llevado restablece y fortalece la unidad anterior de quienes se enfrentan. Sin embargo, hay que admitir la posibilidad de que el enfrentamiento se desvíe, resulte mal, y las personas involucradas se vean heridas en sí mismas y en su propia relación.²¹² Aún en ese caso vale la pena arriesgarse. Si la relación se rompe por una charla abierta, es posible que no fuera una relación tan firme a fin de cuentas.

El factor esencial en la solución de los conflictos es sin duda la *actitud* con que se presenten las contrapartes a dialogar. El siguiente y último apartado como temática clave en el estudio de las relaciones humanas, se desarrolla precisamente a partir de la exposición de dicho concepto.

²¹² VALLÉS, Carlos G. *Te quiero. Te odio. Dinámica de las relaciones humanas.* Op. Cit., p. 127.

4.2.3.6 Actitud

La **actitud** es la “predisposición para reaccionar favorable o desfavorablemente hacia un objeto psicológico.”²¹³ Se entiende por objeto psicológico a cualquier símbolo, dicho, persona, institución o cosa ante los cuales tomándolos como referencia, la gente difiere en el grado y tipo de reacción.

En otras palabras la actitud es un esquema psicológico que nos impulsa o dispone a aceptar o rechazar un objeto. Dicho esquema es una forma de respuesta a algo o a alguien aprendida y relativamente permanente. Se pueden enlistar las siguientes características para ampliar lo que son las actitudes:²¹⁴

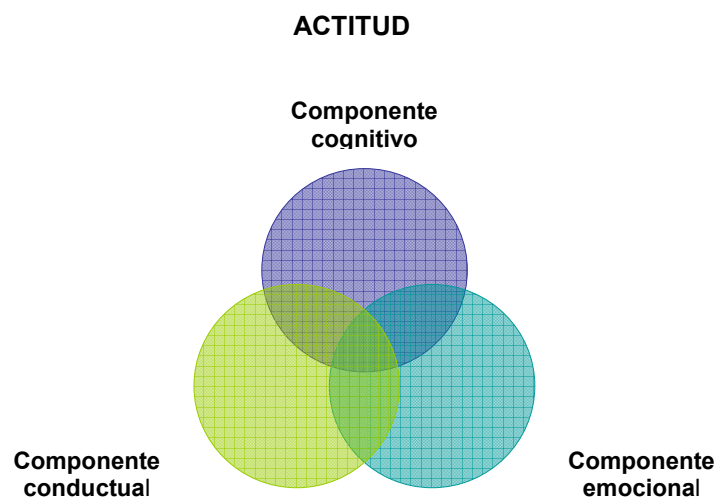
- Son disposiciones que anteceden la conducta
- Son dirigidas hacia un objeto o idea en particular
- Raras veces son asunto individual; generalmente son tomadas de grupos a los que debemos mayor simpatía.
- Son aprendidas (en consecuencia pueden ser diferenciadas a los motivos biosociales, hambre, sed, sexo, que no son aprendidas)
- Tienden a permanecer bastante estables con el tiempo
- Y se componen de tres elementos:
 - a) *lo que se piensa* (componente cognitivo)
 - b) *lo que se siente* (componente emocional)

²¹³ ARIAS Galicia, Fernando. *Actitud, opiniones y creencias*. Serie: la psicología enfocada a las organizaciones 7. Trillas. México, 1980., p. 15.

²¹⁴ MARTI, Bruno. “Relaciones Humanas” Monografías. Com. Op. cit.

c) y la tendencia a manifestar los pensamientos y emociones (componente conductual).

Así, el siguiente esquema representa cómo se compone la actitud:



Cada individuo tiene determinadas actitudes ante los objetos que conoce y forma actitudes nuevas ante los objetos que para él también son nuevos. Una vez formada la actitud, es muy difícil que se modifique, y ello va a depender en gran medida de creencias, convicciones y juicios previamente adquiridos.²¹⁵

Pese a todo hay veces que las actitudes pueden modificarse, lo cual obedece a ciertos motivos. Lo que en mayor grado puede cambiar una actitud es la información que se tiene acerca del objeto.

²¹⁵ *Ibíd.*

Cabe mencionar que las emociones también juegan un papel importante en la manifestación de las actitudes. Si una persona tiene una actitud favorable o desfavorable hacia un objeto psicológico y tiene de pronto una emoción fuerte, su actitud puede cambiar. Generalmente, cuando coinciden la *actitud* y la *emoción* (ya sea una actitud positiva con una emoción positiva o viceversa), la actitud tiende a hacerse más radical.²¹⁶

En cambio, si la actitud y la emoción son *contrarias*, puede ocurrir que ésta se neutralice, se invierta o que la persona tenga actitudes *contradictorias* sobre el objeto.

Las actitudes de las personas **dentro del trabajo** dependerán del grado en que el trabajador considere que su trabajo *satisface* sus necesidades, así como del grado en que el empleo proporcione al trabajador los factores que apetece o desee. Cuando el trabajo es satisfactorio la persona puede ser asidua y puntual; si por lo contrario, la persona no trabaja satisfecha, puede reaccionar faltando, llegando tarde o definitivamente abandonando el empleo.²¹⁷

Además, si el trabajador está descontento o insatisfecho y a pesar de ello mantiene alta su productividad, puede ser que en cambio se torne irritable y sus relaciones con el grupo se vuelvan

²¹⁶ Si un trabajador está disgustado con la empresa porque piensa que le pagan poco, y de momento le avisan que lo acaban de ascender, su disgusto puede modificarse. Si un trabajador que tiene una *actitud favorable* hacia sus compañeros recibe como regalo por parte de los algo que siempre ha deseado, su actitud hacia ellos será más favorable porque coinciden *actitud y emoción*. ARIAS Galicia, Fernando. *Actitud, opiniones y creencias*. Op. Cit, p. 19.

²¹⁷ *Ibíd.*

deplorables, o bien desarrolle incluso trastornos somáticos como la úlcera gástrica.²¹⁸

De lo anterior se desprende la existencia de por lo menos cuatro diferentes tipos de actitudes dentro del trabajo:²¹⁹

- **La actitud burocrática.** Consiste en regirse exclusivamente por normas rígidas establecidas por los reglamentos de la institución, con lo que quedan a salvo la seguridad y la responsabilidad personal. Los trabajadores de esta clase tienen poco contacto con las personas que les rodean, por lo cual muestran escaso interés. Las comunicaciones son de carácter oficial y con frecuencia por escrito.
- **La actitud autocrática.** Se caracteriza por motivar, principalmente la necesidad de asegurarse el prestigio y el poder. Los Individuos que actúan de esta forma tienen un gran concepto de su personalidad. Son tipos de carácter egocéntrico y que, en el fondo, solo buscan prestar servicio a su yo personal. El jefe autocrático exige una obediencia ciega de sus subordinados, cuyas necesidades y sentimientos no le interesan mayormente.
- **La actitud simpática.** Tiene como motivación el interés por cada uno de los compañeros y subordinados. Es una actitud casi paternal del jefe, quien trata de desarrollar en ellos sus potencialidades, estimula sus ambiciones de progreso y otorga recompensas adecuadas pero escapa de aplicar sanciones y castigos según los casos.

²¹⁸ *Ibíd.*, p. 32.

²¹⁹ MARTI, Bruno. "Relaciones Humanas" Monografías. Com. Op. cit.

- **La actitud democrática.** Se caracteriza por estar concentrado en el interés del grupo. El jefe democrático aspira al perfeccionamiento del equipo que dirige. Se integra con él en forma igualitaria y solo le exige una sincera cooperación.

En las relaciones humanas cotidianamente se suele tomar en cuenta determinadas actitudes y rasgos para caracterizar a las personas con las cuales entramos en contacto. Esto es porque cada ser humano se manifiesta exteriormente por una serie de formas expresivas. En el Apéndice E se amplía esta aseveración sobre la actitud, y además se presenta una propuesta para comenzar los ajustes de actitud de una persona.

Si se piensa en la actitud como el enfoque mental del mundo exterior, la **percepción** juega un papel primordial en el desarrollo de una actitud positiva. Destacar lo positivo y disolver lo negativo de las cosas, es como utilizar un lente de aumento.²²⁰

Cabe mencionar que la actitud nunca esta estática. Es un proceso en curso dinámico, sensible y de percepción. Los factores negativos pueden introducirse en la perspectiva de la persona a menos que ésta esté constantemente en guardia, lo que provocará que gaste su “tiempo mental” en dificultades en lugar de oportunidades.

²²⁰ *Ibíd.* Por eso el empleo de la palabra “ajuste” en el Apéndice E, donde se explican 8 ajustes para alcanzar una actitud positiva.

Una actitud positiva debe ser genuina, no actuada. Cuando las cosas van bien, la actitud positiva se vuelve auto-fortalecedora y fácil de conservar.

En el horizonte siempre existe una persona o situación que pisoteará esta actitud positiva y retará la posibilidad de reaccionar. Quienes pueden recuperar con rapidez las actitudes positivas pueden también cambiar los problemas en oportunidades, y además son exitosos en sus relaciones personales ya que aprenden a ver lo bueno en los demás cuando otros no pueden.

En síntesis, para lograr unas relaciones humanas positivas, las actitudes que se deben tomar son básicamente las siguientes²²¹:

- a) Tomar en cuenta a todos los hombres y al hombre en su integridad.
- b) Ser agente de un cambio social que tienda hacia un mundo más justo.
- c) Centrarse en sí mismo, aceptarse y aceptar a los demás.
- d) Cambiar intencionalmente el comportamiento.
- e) Comprender y respetar a los demás.
- f) Convivir y adaptarse a los demás en la armonía de la comunicación y a través del diálogo.

Cabe mencionar que aunque una actitud positiva no determina por sí sola un elevado índice de productividad en el trabajo, sí puede ayudarlo. Una mente que vive primordialmente en circunstancias positivas se inclina a favor de la creatividad, y por lo tanto manifiesta la ventaja del entusiasmo, y del aprovechamiento máximo de la propia personalidad.

²²¹ DOMÍNGUEZ, Thalía y ESPINOSA, Adalberto. *Relaciones Humanas, un enfoque secretarial*. Op. Cit., p. 21.

4.2.4 Obstáculos en las Relaciones Humanas

Partiendo de las temáticas anteriormente expuestas, y en especial de la comunicación, los siguientes son algunos obstáculos que se pueden presentar en la dinámica de las relaciones humanas:²²²

Dificultades por parte del receptor

- ***Subjetividad***

Dada la compleja naturaleza del ser humano, cada persona percibe el mensaje según su subjetividad, estado de ánimo, y circunstancias externas. Esto ayuda a comprender las diferentes reacciones que pueda ocasionar el propio mensaje.

- ***Sentimientos***

Los sentimientos juegan un papel muy importante en la captación del mensaje; la madre de un asesino por ejemplo, no percibirá a éste igual que el juez.

- ***Actitud evaluativa***

Existen personas que se preocupan más por juzgar que por comprender, siempre están a la defensiva esperando que alguien o algo perturbe sus vidas y cualquier actitud, por más inocente que sea, se percibirá como un acto de mala fe.

- ***Actitud superficial***

²²² MARTI, Bruno. "Relaciones Humanas" Monografías. Com. Op. cit.

Implica quedarse con las palabras y no ir más allá, o sea a los sentimientos de las personas. Caer en esto es como pensar que el ser humano no es más que la literalidad de sus palabras.

- ***Actitud moralizante***

El que moraliza no acepta y no empatiza, se pone frente al otro, le interesan más los principios, normas, reglamentos e ideologías que el ser humano de carne y hueso que tiene enfrente. Todo esto constituye un fuerte obstáculo en las relaciones humanas.

- ***Generalizaciones y prejuicios***

Como el caso anterior, las ideologías, prejuicios, etiquetas prefabricadas o lo que signifique generalizar y ahorrarse el esfuerzo por captar a la otra persona y cada situación en su aquí y ahora, representará siempre un obstáculo en el buen funcionamiento de las relaciones humanas.

- ***Miedo al cambio***

Muchas veces la comunicación exige cambios, cambios para pensar distinto, para tomar otra actitud, para ayudar, o para sostener. No hay razón para temer a esto y enfrentarse a los cambios con la seguridad de que será para el propio bien y el de los demás.

- ***Egocentrismo***

A veces afecta al receptor cualquier forma de egocentrismo principalmente el egoísmo que le impide abrirse totalmente a la realidad de la otra persona y de las situaciones.

Obstáculos del emisor

- ***Intención de engañar y mentir***

A veces la hipocresía, disimulo, ficción, manipulación y una supuesta “diplomacia” puede crear el engaño de que existe una buena comunicación cuando en realidad lo que se está dando es una farsa.

- ***Excesiva identificación con los papeles sociales***

A menudo la persona se posiciona de tal modo con los papeles del profesor, cura, padre de familia, etc., que el personaje niega a la persona convirtiendo la relación en algo mecánico, frío y robotizado.

- ***Mecanismos de defensa***

Los mecanismos de defensa distorsionan la percepción de la propia realidad y hacen que la persona se comporte como en realidad no es: aquellos que ofrecen la inseguridad disfrazada de seguridad, el miedo disfrazado de afecto y protección, la envidia disfrazada de celo por la moral, etc.

- ***Represiones e inhibiciones***

Estas llevan a dar falsas imágenes de nosotros mismos y quizá muchas veces a presentar máscaras.

La siguiente tabla muestra siete barreras de la comunicación interpersonal que habría que solventar para mejorar las relaciones humanas dentro de una empresa. Las primeras cuatro se atañen al

envió de mensajes, las otras tres a su recepción. Se expone para ambos tipos la superación práctica de dichas barreras.²²³

Barreras de comunicación y medios para superarlas.

	BARRERA	CONSISTE EN	SUPERACIÓN DE BARRERAS
1	<i>Semántica</i>	Los signos o palabras empleados pueden asumir diferentes significados para diferentes personas.	Aclarar ideas antes de enviarlas
2	<i>Filtrado de información negativa</i>	Modificación de la información con el fin de que sea más aceptable para el receptor	Motivar al receptor
3	<i>Credibilidad del emisor</i>	Cuando más confiable sea la fuente o emisor, mayor será la probabilidad de que el mensaje llegue con claridad.	Analizar las diferencias de paradigmas
4	<i>Señales mixtas</i>	Enviar diferentes mensajes sobre el mismo tema a diferentes públicos, o cuando se envía un mensaje sobre la conducta que se considera deseable en otros y se actúa diferente.	Alentar la comunicación informal
5	<i>Diferentes marcos de referencia</i>	Las personas perciben las palabras y conceptos en forma diferente de acuerdo en las propias experiencias.	Comunicar los sentimientos detrás de los hechos
6	<i>Juicios de valor</i>	Hacer juicios de valor antes de recibir un mensaje completo, o formarse una opinión global de algo con base en una rápida percepción.	Reconocer la conducta no verbal
7	<i>Sobrecarga de comunicación</i>	Se recibe una carga de información tan excesiva que no se puede responder con eficacia a los mensajes.	Adaptarse al estilo de comunicación del interlocutor

La forma efectiva para mejorar la comunicación en las organizaciones y en la vida cotidiana es vencer las barreras de comunicación. Aclarar las ideas antes de comunicarlas, motivar al

²²³ DUBRIN, Andrew J. *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Op.Cit., pp. 169 - 171.

receptor para obtener retroalimentación y reconocer la conducta no verbal, así como tomar en cuenta las diferencias de género y cultura en el estilo de comunicación, son parte de vencer tales barreras y por lo tanto de mejorar las relaciones humanas.

Considerar también los aspectos afectivos de la comunicación y habilidades adquiribles como la asertividad, beneficiarán ampliamente y de manera positiva las relaciones humanas. La siguiente sección está destinada precisamente a la descripción del entrenamiento en las habilidades sociales, en donde se propone el empleo de diversas técnicas para el fortalecimiento de las mismas.

4.3 Entrenamiento de habilidades sociales

Hoy en día se lleva a cabo entrenamiento en habilidades sociales (EHS) con un grado notable de satisfacción y se aplica sólo o en unión de otras técnicas terapéuticas, a gran número de problemas de conducta.²²⁴

Para poder entrenar o impartir capacitación en torno a las habilidades sociales habrá que definirse primero qué es una conducta socialmente habilidosa, para así, posteriormente describir la importancia de dar entrenamiento en esta área.

4.3.1 ¿Qué son las habilidades sociales?

A la hora de definir qué es una conducta socialmente hábil, se puede decir que todavía no se ha llegado a un acuerdo explícito sobre lo que constituye una habilidad social.

²²⁴ CABALLO, Vicente E. *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Op. Cit., pp. 1 - 3.

Considerando tanto el contenido como las consecuencias del comportamiento, es decir su expresión (en opinión sentimiento, deseo, etc.), así como las consecuencias que aluden principalmente al esfuerzo social, Caballo (1986) llega a la siguiente definición:

“La conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas.”²²⁵

El uso explícito del término *habilidades* significa que la conducta interpersonal consiste en un conjunto de capacidades de la conducta que se han aprendido. Y dado que se han aprendido, se pueden mejorar y aumentar mediante entrenamiento.

4.3.2 El entrenamiento de las habilidades sociales

El entrenamiento en habilidades sociales (EHS) se encuentra entre las técnicas más frecuentemente utilizadas para la mejora de la efectividad interpersonal y para la mejora general de la calidad de vida. Se puede definir al EHS como “un intento directo y sistemático de enseñar estrategias y habilidades interpersonales a los individuos con la intención de mejorar su competencia interpersonal individual

²²⁵ *Ibíd.*, p. 6.

en clases específicas de situaciones sociales.”²²⁶ De esta definición se despliegan las siguientes premisas:

- √ Las relaciones interpersonales son importantes para el desarrollo y el sano funcionamiento psicológico.
- √ La falta de armonía interpersonal puede contribuir o conducir a disfunciones o perturbaciones psicológicas.
- √ Ciertos estilos y estrategias son más adaptativos que otros para clases específicas de encuentros sociales.
- √ Esos estilos y estrategias interpersonales pueden especificarse y enseñarse.
- √ Una vez aprendidos esos estilos y estrategias mejoraría la competencia social en situaciones específicas.
- √ La mejora de la competencia interpersonal puede contribuir o conducir a la mejoría en el funcionamiento psicológico.

Se ha encontrado una serie de razones que impiden al sujeto manifestar una conducta socialmente habilidosa, las cuales pueden englobarse en déficits en habilidades, ansiedad condicionada, discriminaciones erróneas, autoevaluaciones negativas, así como obstáculos ambientales.

²²⁶ CABALLO, Vicente E. *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Op. Cit., pp. 181 -189.

En consecuencia, el proceso del entrenamiento en habilidades sociales debe implicar, en su desarrollo completo, cuatro elementos de forma estructurada²²⁷:

Elemento	Objetivo	Técnica
<i>Entrenamiento en habilidades</i>	Se enseñan conductas específicas, se practican y se integran en el repertorio conductual del sujeto. Es el elemento básico más específico del EHS.	<ul style="list-style-type: none"> - Instrucciones - Modelado - Ensayo conductual - Retroalimentación - Reforzamiento
<i>Reducción de la ansiedad</i>	Reducir la ansiedad en situaciones sociales problemáticas, se consigue de forma directa llevando a cabo la nueva conducta más adaptativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Relajación - Desensibilización sistemática
<i>Reestructuración cognitiva</i>	Se busca modificar valores, creencias, cogniciones y actitudes del sujeto. La adquisición de nuevas conductas modifica, a mediano o largo plazo, las cogniciones del sujeto.	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimientos cognitivos (Tareas para casa, llevar un diario, etc.) - Aspectos de la Terapia Racional – Emotiva - Autoinstrucciones
<i>Entrenamiento en solución de problemas</i>	Se enseña al sujeto a <u>percibir</u> correctamente los “valores” de todos los parámetros situacionales, a <u>procesarlos</u> para	<ul style="list-style-type: none"> - Ejercicios de solución de problemas

²²⁷ *Ibíd.*

	<p>generar respuestas potenciales, y a <u>seleccionar</u> una de esas respuestas para finalmente <u>emitirla</u> de manera que maximice la posibilidad de alcanzar el objetivo que impulsó la comunicación.</p>	<p>- Este entrenamiento no se suele llevar a cabo de forma sistemática, pues generalmente se encuentra presente de forma implícita.</p>
--	---	---

Interesado por el cambio de la conducta social, el EHS tiene como objetivo principal permitir a la gente que haga elecciones sobre sus vidas y sus actuaciones; enseña a los individuos cómo trabajar constructivamente con los demás y formar relaciones más satisfactorias.

En resumen, la esencia del EHS consiste en intentar aumentar la conducta adaptativa y prosocial enseñando las habilidades necesarias para una interacción social exitosa. En la práctica, se considera el ESH con cuatro etapas²²⁸:

1. El **desarrollo de un sistema de creencias** que mantenga un gran respeto por los propios derechos personales y por los derechos de los demás.
2. La **distinción entre conductas** asertivas, no asertivas y agresivas.
3. La **reestructuración cognitiva** de la forma de pensar en situaciones concretas.

²²⁸ *Ibíd.* Lange, 1981.

4. El **ensayo conductual** de respuestas asertivas en situaciones determinadas.

Estas etapas no son necesariamente sucesivas, sino que se entremezclan en el tiempo y de hecho se adaptan y modifican de diferentes maneras para adecuarlas mejor a las necesidades del sujeto.

Cabe mencionar que la primera etapa anteriormente mencionada subyace de la siguiente premisa humanista: “no producir estrés innecesario en los demás y apoyar la autorrealización de cada persona”²²⁹. Por otro lado, podemos decir que la cuarta etapa, la del ensayo conductual, es la más importante y específica pues su objetivo es el de aprender a modificar modos de respuesta no adaptativos, reemplazándolos por nuevas respuestas.

4.3.2.1 El EHS en forma grupal

Existen básicamente 4 ventajas al emplear el entrenamiento en habilidades sociales de manera grupal:

1. *El grupo ofrece una situación social.* Los participantes que reciben el entrenamiento pueden practicar con las demás personas. Hay diferentes tipos de personalidades representados, se propicia la retroalimentación y el aprendizaje vicario.²³⁰

2. *Contexto de apoyo.* El grupo procura a sus miembros, el individuo se siente menos intimidado al encontrarse con personas

²²⁹ *Ibíd.*, p. 188.

²³⁰ El aprendizaje vicario es el que se presenta a través de la participación imaginada o de observar a otros. DAVIDOFF, Linda L. *Introducción a la Psicología*. Op. Cit.

con similar posición a la suya. Se facilita el desarrollo de expectativas positivas en los miembros.

3. *Es una situación social real.* A diferencia de las sesiones individuales donde se practica con situaciones simuladas, al estar en grupo, las oportunidades de que la nueva conducta se generalice a otras situaciones sociales aumentan.

4. *Uso económico del tiempo.* El entrenamiento en grupo hace un uso más económico del tiempo del terapeuta, lo que permite también un menor gasto de dinero por parte del paciente. Al hablar de la aplicación en empresas, este es un beneficio también para los directivos y para los administradores de tareas en altos puestos.

Los grupos dentro de una empresa pública generalmente son grupos *orientados hacia los temas*²³¹, ya que en cada sesión se dedica a un tema determinado según la necesidad de la organización y se emplean para ello los ensayos conductuales. El tamaño, homogeneidad y cualidades del grupo, así como el número y duración de las sesiones se establecen con objetivos encaminados a suplir las necesidades de la empresa, tomando en cuenta a la vez los recursos y limitaciones implicados para su desarrollo.

A modo de conclusión de este apartado sobre el Entrenamiento en habilidades sociales, se puede decir que el grupo es un catalizador que debilita las defensas y estimula a la apertura para salir del caparazón. El grupo es un espejo en el cual nos

²³¹ *Ibíd.* Para algunos autores, existen 4 tipos de grupos; los orientados hacia los ejercicios, los orientados hacia los temas, los semiestructurados y los no estructurados. Pp. 210 - 211.

podemos ver desde ángulos diversos y bajo luces distintas de las que nos son habituales.

En las últimas décadas se ha ideado y afinado, poco a poco, el instrumento de la experiencia grupal, planeada, intensa y sistemática, tanto así que “las relaciones humanas en los grupos y equipos han llegado a ser un arte que tiene que aprenderse”.²³²

4.4 Implementación de programas de capacitación en Relaciones Humanas

En la actualidad, se hace cada vez más urgente reafirmar el concepto de grupo de trabajo, o mejor dicho, trabajo en equipo, porque sus aspectos esenciales son válidos para cualquier tipo de grupo social del que se forme parte, ya sea familiar, escolar o laboral.

Aparentemente, la personalidad de cada individuo tiende a perder importancia dentro de un grupo, pero no es así, porque al dominar la comunicación en todos sus aspectos, los cuales ya se han analizado, cada persona acrecienta las posibilidades de enriquecer y reafirmar la propia personalidad y la de los demás miembros.

La variedad de experiencias de cada individuo y las diferentes actitudes que éstos muestran son importantes para fortalecer el trabajo en equipo, sin embargo no suficientes.

²³² RODRIGUEZ Estrada, Mauro. *Psicología de las Relaciones Humanas*. Op. Cit., p. 72.

Cómo se ha visto, y con base a las necesidades de cada empresa u organización, la capacitación es un factor clave en la mejora de cualquier área que las organizaciones requieran. El aspecto práctico de la capacitación y el adiestramiento consiste en buscar la superación del trabajador dentro de sus actividades para que éste obtenga una mejor aptitud y actitud profesional dentro de sus labores respectivas.

Las relaciones humanas entran precisamente dentro de estas actividades, que como se ha revisado son entrenables para su mejora. Toda acción que se realice para llevar a cabo un programa de capacitación, debe de provenir de la detección de una necesidad, cuyo satisfactor se logrará a través del programa de capacitación.²³³

La revisión documental realizada a lo largo de esta investigación lleva a corroborar la necesidad de implementar programas de capacitación en relaciones humanas como instrumento de progreso, sobre todo en aquellas empresas de orden público, donde la satisfacción del cliente implica muchas veces estabilidad social.

La capacitación dentro de una empresa o dependencia de gobierno es cualquier esfuerzo planeado para ayudar al elemento humano a aumentar el conocimiento del puesto que ocupe, mejorar sus habilidades y desarrollar un buen entendimiento del trabajo y de su entorno.

²³³ TENA Morelos, Adolfo. Aspectos prácticos de la capacitación y el adiestramiento. COPARMEX. México, 1979, p. 19.

Planear es programar, y programar implica continuidad. Si se busca un cambio actitudinal y una mejora en el desarrollo humano de los miembros de una empresa, en este caso pública, la dificultad mayor no radica en el planear ni en el programar, sino más bien en la superación de los obstáculos que impidan el logro de las metas planeadas. Al propiciarse una real continuidad, se debe considerar la resistencia al cambio como uno de esos obstáculos, presente en todos los individuos en mayor o menor grado.

4.4.1 Resistencia al cambio

Cambio es cualquier modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. Hablar de cambio dentro de una empresa implica la capacidad de adaptación, apertura e innovación por parte de cada miembro.²³⁴

Toda mejora implica cambio. La capacitación y adiestramiento implica que los jefes o directivos desean ver en sus empleados mejoras por lo que proponen programas. Las fases que se presentan ante el deseo de implementar capacitación, no sólo en relación a temas de desarrollo humano, como lo son las relaciones humanas, sino en cualquier tipo de cambios, son las siguientes.

- **Inicio** se divide en: negación y resistencia (pasado).
- **Revisión**, implica confusión y ansiedad (presente)
- **Oportunidad** se divide en: exploración y compromiso (futuro).

²³⁴ RAMÍREZ Gonzáles, Federico. "Gerencia de relaciones y desarrollo humano en organizaciones empresariales" *Diplomado en Administración de Recursos Humanos*. UAA, Mayo, 2005. s/p.

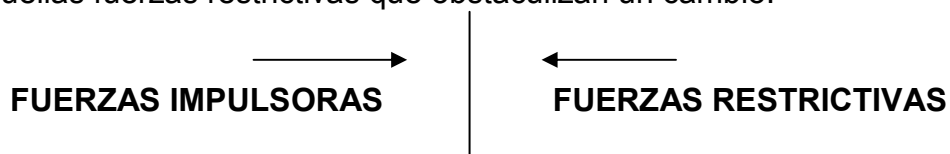
La gente se resiste al cambio porque:²³⁵

- No sabe
 - No puede
 - No quiere

Es entonces cuando planear el cambio se vuelve imprescindible, ya que cuando existen cambios rápidos y radicales del entorno, las resistencias se tornan aun más agudas. Además, planear tiene otras ventajas como lograr que los efectos del cambio perduren y que el cambio sea participativo por parte de los miembros de la empresa.

Aplicar un cambio acorde a las necesidades de la institución debe contemplar en su planificación el establecimiento de metas deseadas y la predicción de los efectos de cambio para así lograr un manejo adecuado de las resistencias.

Una resistencia es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un período de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrearán consigo las modificaciones. Por tanto, resistencia se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.²³⁶



En el centro de cualquier esfuerzo de desarrollo organizacional está el deseo del cambio. Según Muchinsky, Dirks, Cummings y Pierce (1996) creen que la base para aceptar el cambio

²³⁵ RAMÍREZ Gonzáles, Federico. "Cualidades del Administrador de Recursos Humanos" *Diplomado en Administración de Recursos Humanos*. UAA, Mayo, 2005. s/p.

²³⁶ *Ibíd.*

es la comprensión de la propia identidad; es decir, que las personas acepten las condiciones que perciben que las mejorarán. Cuando los empleados tienen una sensación de *pertenencia psicológica* a su organización, tienen un interés establecido en las condiciones que promueve ésta y, a la vez, en sí mismos.²³⁷

Existe una fuerte resistencia a los cambios que amenazan las necesidades psicológicas de los trabajadores, y en especial de quienes se han acostumbrado a la rutina de la vida burocrática. Desde el punto de vista psicológico, efectuar un cambio en una empresa gubernamental respecto a la implementación de programas de capacitación con temas como el que en el presente se expone, tendrá mayor probabilidad de ser aceptado si se inicia desde dentro de la organización. De esta manera no se modifica la identidad fundamental de la relación con la organización, y el trabajador percibirá dicho cambio como una adición de algo a la vinculación entre él y la organización.

4.4.2 Importancia de la continuidad

Una vez obtenido el deseo de la capacitación por parte de los directivos y de los trabajadores, y después de plantear que es una necesidad dentro de la organización, se deberá planear la implementación de los cursos de capacitación con base a una programación que se adapte a las oportunidades de horarios y calendarización pertinentes.

²³⁷ El concepto de **pertenencia psicológica** se refiere al sentimiento de estar psicológicamente atado a un objeto o sentir la posesividad de este objeto. En este caso, la organización es el objeto en cuestión. MUCHINSKY, Paul M. *Psicología aplicada al trabajo*. Op. Cit., pp. 412- 413.

La organización de una empresa no se puede comprar, se tiene que desarrollar y como la organización la forman hombres, se tiene que desarrollar a esos hombres. Así, se debe considerar que el tiempo empleado en su desarrollo es a la postre una inversión.

El tiempo para que se lleve a cabo la capacitación al personal es relativo al tema y profundidad con que se desee tratar éste. Sin embargo, un curso de 20 horas en 2 semanas, tendrá mucho mayor impacto que uno de 8 horas en tres días. Y más allá, el aprovechamiento será mejor cuando tras el paso del tiempo, quizá algunos meses, se refuercen los conocimientos previamente adquiridos renovando e implementando incluso nuevos conceptos.

Con lo anterior se pretende enfatizar en la necesidad del establecimiento de criterios que provean de continuidad a los temas impartidos; y dado que se habla de actitudes, creencias, hábitos, tendencias y emociones en un curso de relaciones humanas, el factor *continuidad* es el que permitirá a futuro lograr la satisfacción de necesidades y advertir los cambios deseados.

4.4.3 La búsqueda de un mejor clima laboral y su desenlace

Las acciones y decisiones directivas proporcionan indicios que señalan la motivación de los empleados respecto a la capacitación. Los empleados comienzan a aprender acerca del punto de vista de la organización sobre la capacitación en el proceso de socialización inicial y continúan recogiendo información al respecto en cada actividad de capacitación en la que participan.

Según Paul Muchinsky, Cohen encontró en 1990 que las personas a quienes se capacita reciben más apoyo de los supervisores, y afrontan la capacitación con un mayor convencimiento de que ésta es útil. Por su parte, Baldwin un año después, distinguió que los empleados que entran en la capacitación esperando alguna forma de actividad o evaluación de seguimiento presentan una mayor intención de trasladar a su trabajo lo aprendido.²³⁸

Sin embargo los empleados que tienen limitaciones en su trabajo (como falta de tiempo, equipamiento, recursos), entran a la capacitación con menos motivación para aprender pues no tienen un ambiente donde aplicar sus conocimientos.

Lo anterior lleva a cerciorar que el ambiente previo a la capacitación sea el óptimo; pero ello no asegura que el clima organizacional mejore a menos de que el curso mismo eso propicie. Por ello un curso de relaciones humanas es base para desarrollar un ambiente de calidad y calidez entre los miembros de una organización. Varios factores que representan al ambiente organizacional en el que ocurre la capacitación se relacionan directamente con su efectividad. Si el factor humano está dispuesto a aprender y a entrenar sus habilidades sociales, el curso impartido tendrá mejores resultados.

La capacitación no ocurre en el vacío, no es más que un medio para conseguir un fin. Los factores que fortalecen el vínculo

²³⁸ *Ibíd.*, p. 174 -175.

entre la capacitación y los resultados correspondientes pueden ser tan importantes como el entrenamiento mismo.

Se puede apreciar entonces la capacitación en Relaciones Humanas como un instrumento de progreso dentro de las instituciones de gobierno, cuando se implemente con sentido de continuidad, en la búsqueda de un mejor clima laboral y de una renovación de la imagen del servidor público.

Conclusiones

El Sector Público, en sus tres niveles de gobierno, para cumplir con sus obligaciones y fines de responder al “interés público”, requiere del concurso de personas de muy diferente capacidad en cuanto a preparación profesional, científica y técnica, pero del mismo sentido de calidad en cuanto al servicio prestado a la sociedad.

A lo largo de la presente investigación documental se ha corroborado la latente necesidad de renovar la imagen que se tiene de los servidores públicos en general, quienes son identificados habitualmente como “burócratas” en el sentido negativo, término lamentablemente asociado con ineficiencia, frustración, pérdida, rutina y mal trato a los ciudadanos.

Es imperiosa también la necesidad de que en la administración pública se eliminen los antagonismos, las políticas autoritarias, las frustraciones, las distinciones injustas, y las actitudes negativas para así lograr la participación de todos los colaboradores, mediante la actuación cooperativa, comunicación sincera, libre y tolerante, y el ejercicio de la autoridad.

El problema fundamental reside en que las instituciones públicas se han visto limitadas en su desarrollo a la hora de establecer programas y proyectos que implementen la calidad en el servicio tomando en cuenta la cultura, idiosincrasia, valores sentimientos y necesidades de sus trabajadores.

En la medida que el servidor público se haga conciente de la importancia de la calidad y la aplique en todo lo que planea y hace, valorará de manera diferente la capacitación en todos los sentidos. Si se busca introducir cambios y mejoras en cuanto a actitud, profesionalismo, ética, y desarrollo humano, es necesario tomar en cuenta el aprendizaje sobre Relaciones Humanas como pieza medular en los programas de capacitación.

Abordar de manera intencional temáticas como ésta, permite que dentro de las instituciones públicas se apoye de manera importante el cumplimiento de la misión y objetivos de los gobiernos. Además, la obtención y mantenimiento de un clima laboral agradable, y la aplicación continua y programada de cursos de interés psicológico (pensamiento, sentimiento y conducta), como el de Relaciones Humanas, van de la mano en la búsqueda de una mejor calidad de vida para el trabajador y para los que le rodean.

El rol del psicólogo dentro de la empresa implica observar y desarrollar una comprensión del comportamiento humano en toda su diversidad. La asesoría es un subrol del psicólogo que probablemente tendrá que desempeñar cualquier persona que se dedique al desarrollo de los recursos humanos. La teoría de aprendizaje para adultos, un anexo importante de la psicología, permite que muchos profesionales trabajen con eficacia con los miembros de una organización para ayudarles a desarrollar su autoconciencia, sus habilidades y recursos.

Dado que el aprendizaje en Relaciones Humanas no se trata de una figura geométrica con polígonos regulares encajando en las medidas exactas como en una construcción con regla y compás, es importante trabajar a profundidad y de manera vivencial los aspectos

claves de esta temática. Aprovechando la energía grupal, el encuentro humano promueve que aflore la personalidad y fortalece la unidad de muchas formas; se propicia la crítica abierta y la revelación de sentimientos, de tal modo que se abren nuevas posibilidades para abordar temáticas como comunicación, empatía, autoestima, emociones, manejo de conflictos y actitud, de una manera amena, dinámica y enriquecedora.

La trascendencia de abordar las Relaciones Humanas en el ámbito laboral, consiste en que consecuentemente impactará la vida personal y familiar de los servidores públicos que participen, mejorando de manera importante la percepción que ellos tienen sobre su profesión, su vida y por ende la calidad que de ella resulta. Calidad de comunicación, calidad en cuanto a actitud, calidad en el trato al ciudadano, calidad en el manejo de conflictos, asertividad, eficiencia, y conciencia de motivos y emociones propias, llevan en gran medida a una mejor calidad de vida tan precisada hoy en día, y por ende a que se mejore la imagen del servidor público.

Hay que recordar que de acuerdo a la ley, los servidores públicos tienen derecho a la capacitación, y la impartición de ésta es a la vez una obligación de los altos mandos en cualquier organización gubernamental. Dada la necesidad expuesta y tomando en cuenta que la psicología laboral, en su faceta profesional, se ocupa de la aplicación del conocimiento para resolver problemas reales en el mundo laboral, se asienta precisamente que la impartición de cursos de capacitación en Relaciones Humanas, junto con la implementación de programas que le den continuidad, son parte de la propuesta que la psicología laboral puede plantear a

los gobiernos ante la gran necesidad que presentan sus trabajadores de mejorar el clima laboral y por ende la calidad en el servicio.

La creciente demanda de profesionales especializados en el ámbito de la psicología, y el surgimiento de nuevas necesidades formativas que aporten conocimientos necesarios para cumplir con las funciones que se encomiendan desde las organizaciones para que permitan el desarrollo continuo y el logro de los objetivos propuestos, es otra de las reflexiones que cabría explorar en el enriquecimiento de éste tema y que ayudará a la consecución de la metas planeadas de cualquier institución.

Concientes de esta necesidad de desarrollar programas de capacitación a partir de los vínculos entre los conocimientos, habilidades, aptitudes y tareas, las instituciones gubernamentales pueden verse altamente beneficiadas al tomar en cuenta la siguiente propuesta, en la cual se busca a través de la capacitación, el desarrollo integral del servidor público para lograr tras un trabajo de sensibilización, dar pasos importantes hacia la autorrealización del individuo, la mejora continua de la institución y la satisfacción de la sociedad.

PROPUESTA

Creación de un Curso – Taller en Relaciones Humanas para Servidores Públicos

OBJETIVO:

Promover el desarrollo personal, la armonía y la buena relación entre los colaboradores de cada área de la institución gubernamental, llevando a cabo trabajo de expansión y de autodescubrimiento en relación a la comunicación asertiva de necesidades y el adecuado manejo de emociones como herramientas para lograr una acertada interacción, no sólo con su medio laboral, sino también en su vida personal.

DIRIGIDO A:

Todo el personal de la Administración Pública que tenga interés en superación personal y en la mejora continua de sus relaciones interpersonales.

NÚMERO DE PARTICIPANTES:

De 15 a 20 personas.

DURACIÓN DEL CURSO-TALLER:

18 horas (en 9 sesiones de 2 horas cada una).

FECHA:

Sujeta a la planeación de la Coordinación de Capacitación y Desarrollo de la dependencia gubernamental en la cual se aplique.

LUGAR:

El establecido por la dependencia, un espacio no menor a los 50 metros cuadrados.

FACILITADOR:

Psicólogo preferentemente especializado en psicología laboral, con experiencia en manejo de grupo y formación en Desarrollo Humano.

METODOLOGÍA:

Manejo de temáticas clave en Relaciones Humanas y Comunicación mediante exposición, además aplicación de dinámicas vivenciales y de sensibilización por medio de las cuales el participante se dé cuenta, tanto de las fortalezas como de las debilidades que posee a nivel emocional e intelectual, en lo que se refiere a sus habilidades sociales y relaciones interpersonales.

TEMÁTICAS GENERALES:

- Presentación e introducción a la sensibilización.
- Qué son las Relaciones Humanas
- Factores que intervienen en las Relaciones Humanas
- Comunicación
- Obstáculos en las Relaciones Humanas
- Emociones y Ciclo Motivacional
- Orden jerárquico de las Necesidades
- Autoestima y Asertividad
- La personalidad
- El Medio ambiente
- Manejo de Conflictos y negociación.
- La actitud
- Creatividad en las Relaciones Humanas

MATERIAL REQUERIDO:

- Manual de Relaciones Humanas
- Carpeta de ejercicios
- Gafetes para los participantes
- Hojas blancas
- Sobres blancos
- Pizarrón o pintarrón
- Plumones para pintarrón

- Crayones
- Grabadora
- CD de relajación
- CPU y VPL para proyección de diapositivas
- DVD y Sonido
- 30 pelotas pequeñas de un color y 30 de otro color
- Bola de estambre
- Rotafolio
- 6 Cartulinas de colores varios
- 3 Tijeras
- 3 Lápices adhesivos
- Tapetes o toallas para los participantes
- Recortes de revistas
- Película “Erin Brockovich” (2000)

BIBLIOGRAFIA

1. AMARO Guzmán, Raymundo.
Administración de Personal,
Editorial Limusa, México, 1990.
2. AMARO Guzmán, Raymundo.
Introducción a la Administración Pública.
Mc Graw Hill. 2ª ed. México, 1995.
3. ARIAS Galicia, Fernando.
Actitud, opiniones y creencias.
Serie: la psicología enfocada a las organizaciones 7.
Trillas. México, 1980.
4. ARIAS Galicia, Fernando.
Administración de los recursos humanos
Trillas. México D.F. 1973.
5. BARENSTEIN, Jorge.
La gestión de Empresas Públicas en México
CIDE. México, D. F. 1982.
6. BERNSTEIN, Douglas A. y NIETZEL, Michael T.
Introducción a la psicología clínica.
McGraw-Hill. México D. F. 1988.
7. BLANCAS Martínez, Luís Felipe.
"El Psicólogo en el desarrollo organizacional". Adminístrate Hoy.
Año X, México, D.F., marzo de 2004. Vol. 119.
8. BRANDEN, Nathaniel.
Cómo mejorar su autoestima
Paidós. México, 1988.
9. CABALLO, Vicente E.
Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales
Siglo Veintiuno de España Editores, S. A. Madrid, 1993.

10. CANO Jiménez, Lucía.
Plan Operativo Anual de la Coordinación de Capacitación y Desarrollo.
Elaborado para el H. Ayuntamiento Constitucional de Acapulco de Juárez, Enero 2005.
11. CHÁVEZ Jiménez, Pedro.
Cómo administrar un municipio, guía básica para gobernar mejor.
Trillas. México, D. F. 2005.
12. CHIAVENATO, Adalberto.
Administración de Recursos Humanos.
McGraw Hill. Santafé de Bogotá, Colombia, 2000.
13. COFER, M.
Motivación y emoción
Limusa. México, 1976.
14. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
Texto Vigente. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917.
15. Convenio de colaboración de vinculación de Enseñanza-Aprendizaje
celebrado por una parte por el H. Ayuntamiento Constitucional de Acapulco, y por otra la Universidad Americana de Acapulco. Abril – Septiembre de 2003.
16. Datos Generales Estudio de Clima Laboral.
Resumen de reporte del H. Ayuntamiento de Acapulco de Juárez, 30 de Octubre del 2003.
17. DAVIDOFF, Linda L.
Introducción a la psicología
McGraw Hill Interamericana. 3ª ed. México, 1989.
18. DE SOUSA R., María C.
Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias.
Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
Caracas, Venezuela. Mayo, 2001.
19. DESSLER, Gary.
Administración de Personal.
Pearson Educación. México, 2001.

20. DOMÍNGUEZ, Thalía y ESPINOSA, Adalberto.
Relaciones Humanas, un enfoque secretarial.
McGraw-Hill. México, 1989.
21. DUBRIN, Andrew J.
Fundamentos del Comportamiento Organizacional.
Thomsom Editores. México, 2002.
22. DWIGHT, Waldo.
Administración Pública, la función administrativa, los sistemas de organización y otros aspectos.
Trillas. México D. F. 1967.
23. Enciclopedia de la Psicología.
Ed. Océano. Tomo 2.
Barcelona, 1997.
24. Enciclopedia Microsoft Encarta 2004. © 1993-2003
Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.
25. FERREL, Heady.
Administración Pública, enfoque comparativo de lecturas política y gobierno
Fondo de Cultura Económica. México, 2000.
26. GOAD, Tom W.
El profesional en el desarrollo de los Recursos Humanos.
Editorial CECOSA. México, 1992.
27. GOLEMAN, Daniel.
La inteligencia emocional.
Vergara. 40ª ed. México, 2004.
28. GÓMEZ Samaniego, Romel.
Administración de los Recursos Humanos en Instituciones Educativas.
Trillas: ITESM, Universidad Virtual. México, 2000.
29. GONZÁLEZ Molinar, Gustavo.
"El Factor Humano en la empresa", Revista Capital y Mercado Financiero. No. 49. México, D. F. Noviembre 1991.

30. GONZÁLEZ Pérez, Jesús.
La ética de la administración pública.
Ed. Civitas 8ª. Madrid España, 1996.

31. GUERRERO Orozco, Omar.
Introducción a la administración Pública.
Colección textos universitarios en Ciencias Sociales.
HARLA. México D. F. 1985.

32. INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS
Diccionario Jurídico Mexicano.
Ed. Porrúa. 4ta ed. T- A - CH.

33. J. GUILLES, Richard y LEVINE, Ann.
Sociología con aplicaciones en países de habla hispana,
McGraw – Hill. 6ta ed. México, 1995.

34. Ley de Trabajo de los Servidores Públicos Del Estado de Guerrero
Número 248. Compilación, Cotejo y Cuidado de
C. Lic. Melquíades Olmedo Montes.
Acapulco, Gro., 2000.

35. LUTHANS, Fred.
Organizational Behavior.
Mc Graw Hill. New York, 2002.

36. MARTÍNEZ Hernández, Laura E.
Manual sobre manejo de conflictos y negociación
Red de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial.
CRECE Guerrero, 2005.

37. MASLOW, Abraham.
La amplitud potencial de la naturaleza humana.
Trillas. México, 1982.

38. MORALES Castro, Arturo.
“Calidad Total...” Adminístrate Hoy.
Año IV, México, D. F. Diciembre de 1999. Vol. 68.

39. MUCHINSKY, Paul M.
Psicología aplicada al trabajo.
Thomson Learning. México, 2002.

40. PAPALIA, Diane E. y WENDKOS Sally.
Desarrollo Humano con aportaciones para Iberoamérica.
McGraw-Hill. 6ta ed. Colombia, 1997.
41. PÉREZ Fernández del Castillo, Bernardo.
Deontología Jurídica. Ética del abogado y del servidor público.
Ed. Porrúa, México, 2001.
42. PHARES, E. Jerry
Psicología Clínica: conceptos métodos y práctica.
Manual Moderno. 2da ed. México, D.F.- Santafe Bogotá, 1999.
43. Programación de Capacitación del Municipio de Acapulco 2002
Formación de Cuerpos de Policía y Tránsito de la
Secretaría de Protección y Vialidad.
Enero – Junio 2002
44. RAMÍREZ Gonzáles, Federico.
“Gerencia de relaciones y desarrollo humano en organizaciones
empresariales”
Diplomado en Administración de Recursos Humanos.
Universidad Americana de Acapulco. Mayo, 2005.
45. REYES Ponce, Agustín.
Administración de Personal, Relaciones Humanas. Primera parte.
Limusa. Grupo Noriega Editores. México, 2004.
46. RODRÍGUEZ Estrada, Mauro.
Autoestima.
Manual Moderno. México, 1988.
47. RODRIGUEZ Estrada, Mauro.
Psicología de las Relaciones Humanas.
Ed. Pax México. México D. F. 1985.
48. SÁNCHEZ Gómez, Narciso.
Primer curso de derecho administrativo.
Purrúa. México, 2000.
49. SATIR, Virginia.
Relaciones Humanas en el núcleo familiar.
Ed. Pax- México. México, 1978.

50. SHAFRITZ, Jay M. y HYDE, Albert C.
Clásicos de la administración pública.
Fondo de Cultura Económica. México, 1999.
51. SOSA Pulido, Demetrio.
Administración por calidad (APC).
Editorial Limunsa, México 1992.
52. STEVENS, John O.
El darse cuenta: sentir, imaginar y vivenciar.
Edit. Cuatrocientos. 24va reimpresión. Chile, 2003.
53. TENA Morelos, Adolfo.
Aspectos prácticos de la capacitación y el adiestramiento.
COPARMEX. México, 1979.
54. VALLÉS, Carlos G.
Te quiero. Te odio. Dinámica de las relaciones humanas.
Editorial SAL TERRAE Santander. 7ª ed. Ahmadabad, India, 1997.
55. VENTURA Suárez, Alicia.
Plan operativo anual de la Coordinación de Capacitación y Desarrollo.
Enero – Diciembre 2006.
H. Ayuntamiento Constitucional de del Municipio de
Acapulco de Juárez, Gro. Diciembre 2005.
56. WEIL, Pierre.
Relaciones humanas entre los niños, sus padres y sus maestros.
Editorial Kapelusz. Buenos Aires, Argentina, 1965.

REFERENCIAS DE INTERNET

57. Código de ética
Publicado en el Diario Oficial de la Federación el viernes 26 de marzo de 1993. <http://www.cinvestav.mx/Transparencia/codigo.html>
3 de marzo de 2006, 12:00 Hrs.
58. Conocimientos Web
<http://www.conocimientosweb.net/portal/contentid-77.html>
13 de agosto de 2005, 10:00 Hrs.
59. Gobierno del Estado de Guerrero
http://www.guerrero.gob.mx/gobierno/principal_n.htm
27 de febrero de 2006, 14:00 Hrs.
60. INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
Código de Ética del Servidor Público.
http://www.imss.gob.mx/CODIGO_DE_CONDUCTA_IMSS.pdf.
3 de marzo de 2006, 12:00 Hrs.
61. Ley Federal del Trabajo.
Texto vigente. (Última reforma aplicada 23/01/1998). Capítulo 3 (Bis)
<http://www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/txt/125.txt>
14 de marzo de 2006, 12:00 Hrs.
62. LOZANO Minetti, Marcela S.
"Administración y organizaciones"
<http://www.monografias.com/trabajos11/admyorg.shtml#COMPARAC>
27 de febrero de 2006, 22:00 Hrs.
63. MARTI, Bruno.
"Relaciones Humanas"
<http://www.monografias.com/trabajos5/relhuman/relhuman4.shtml>.
10 de Junio, 2006, 20:00 Hrs.

Apéndice A

Ejemplo de la presencia de las emociones en la vida cotidiana.

Un trabajador se levanta tarde porque el despertador no sonó a su hora, una avería en la plomería le obliga a ducharse con agua fría y sobre la mesa, lee la última cuenta de teléfono que le recuerda “lo cara que está la vida”.

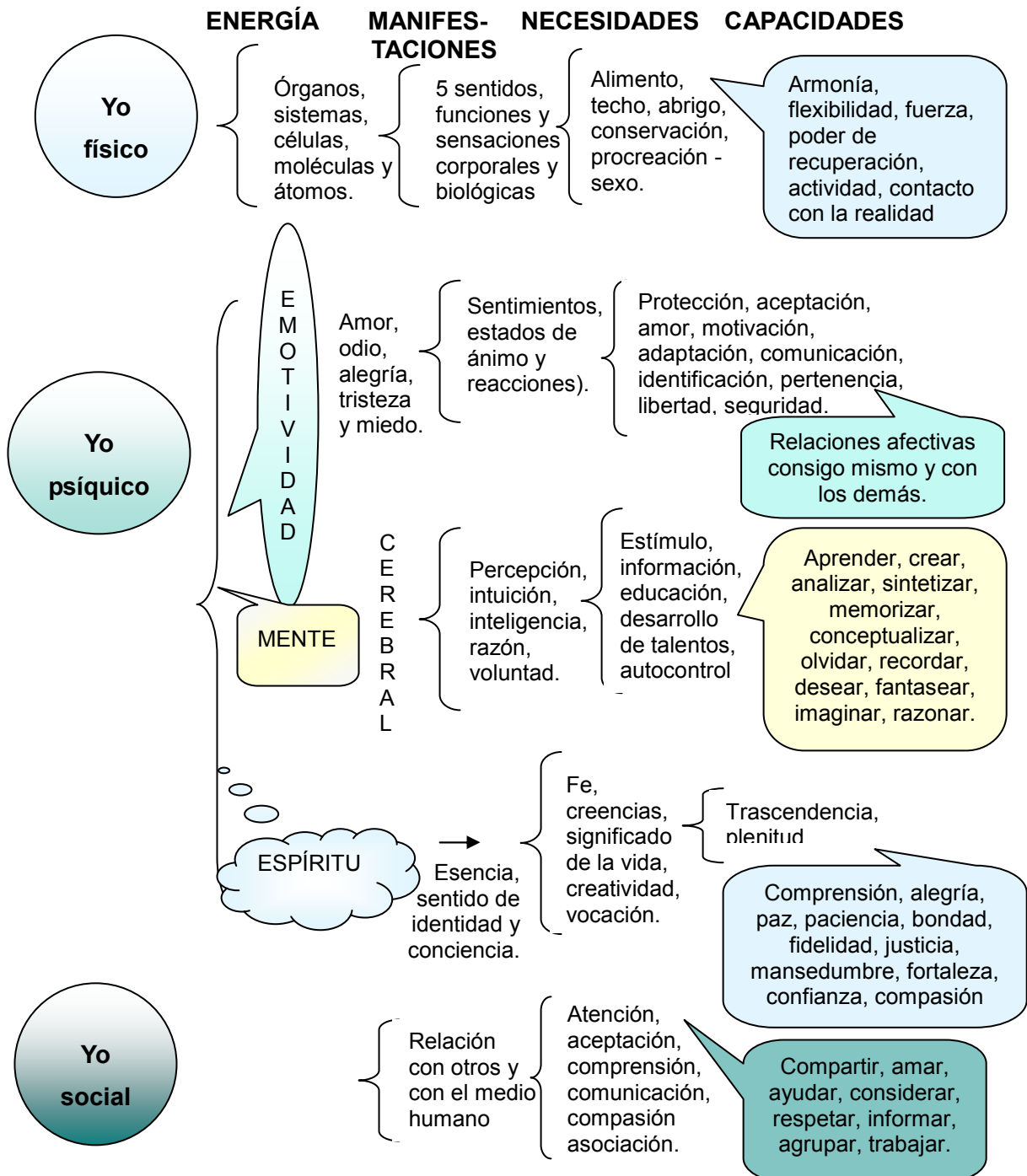
Ese día, el pan tostado queda más oscuro que de costumbre, la mantequilla parece no querer deslizarse sobre el pan con la misma soltura que el día anterior provocando que la segunda rebanada también se le desmorone en las manos; el silencio sólo es transgredido por las palabras malsonantes pronunciadas en voz baja cada vez que otro suceso le confirma que “ese no es su día”. Este cómico pero real trabajador puede sentir el calor del enrojecimiento de su rostro, el latir acelerado y enérgico de su corazón y cómo sus sienes le anuncian la proximidad de un potente dolor de cabeza; todo ello hace inevitable que, desde el otro lado de la mesa se escuche un “¿Se puede saber qué te pasa hoy?”.

Son tres los componentes de las emociones:

- **Experiencia consciente** (en este caso, “estoy enojado, hoy no es mi día”);
- **Respuesta fisiológica** (enrojecimiento facial, aumento del ritmo cardíaco, tensión muscular, etc.) y
- **Conducta expresiva** (cejas fruncidas, escasa comunicación con los demás, quejas constantes, etc.).

Apéndice B

ESQUEMA DEL YO INTEGRAL



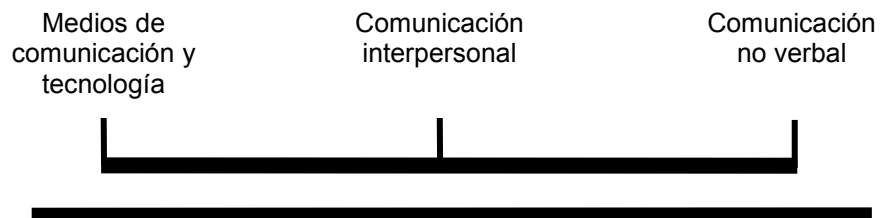
Como el autoconocimiento es el primer peldaño hacia la autoestima, es conveniente observar detenidamente el esquema anterior. Tomando en cuenta todo lo que el individuo manifiesta, necesita y es capaz de hacer, se pueden distinguir en uno mismo todas las partes que “me conforman” o integran como individuo, y además, siendo éste un primordial paso hacia la autoestima, cabe mencionar el papel que juega en las relaciones humanas.

Como se observa, el **yo social** se manifiesta cuando la persona se relaciona con otros, esperando de ellos recibir sobre todo atención, aceptación y comprensión en un contexto de comunicación.

Apéndice C

Comunicación desde la perspectiva del comportamiento organizacional

El continuo de la siguiente figura, propuesto por Luthans, 2002, puede ser utilizado para identificar las principales categorías de la comunicación que son específicamente relevantes en el estudio del comportamiento organizacional.



Un extremo corresponde a los sofisticados medios de comunicación y a la tecnología; el otro extremo se encuentra la relativamente simple comunicación no verbal. El campo de en medio esta ocupado por las aproximaciones interpersonales, las cuales representan la perspectiva personal revisada en el capítulo cuatro.

Apéndice D
ESQUEMA DE COMUNICACIÓN

Persona A (YO)		Persona B
Quien se comunica conmigo	Emisor, receptor	A quién comunico
Qué me comunica	Mensaje, contenido	Qué le comunico
Para qué me comunica	Objetivo	Para qué le comunico
Por qué me comunica	Intención	Por qué le comunico
Cómo se comunica conmigo	Método, procedimiento, calidad, forma, código	Cómo le comunico
Con qué me comunica	Medio, canal, instrumento	Con qué le comunico
Con quién se comunica	Receptor emisor	Con quién me comunico
Cuándo se comunica	Fecha, hora	Cuándo me comunico
Cuánto se comunica	Tiempo, extensión del contenido	Cuánto me comunico
Dónde se comunica	Lugar	Dónde me comunico
Interferencia de mi parte	Ruido	Interferencia de su parte

Esquema de comunicación desde la perspectiva, centrada en “mi persona” de DOMÍNGUEZ, Thalía y ESPINOSA, Adalberto. *Relaciones Humanas, un enfoque secretarial.*

Apéndice E

Modalidades individuales de la actitud

Las formas expresivas que constituyen las modalidades individuales de la actitud pueden ser de diversas índoles: gestos, mímica, reflexiones de la voz, actitud corporal, forma de caminar, entre otras.

Todas estas modalidades pueden agruparse en dos grande categorías, de acuerdo con la actitud que adopta el sujeto con respecto a sus semejantes y con la vida:¹

- La Actitud Objetivista
- La Actitud Egocéntrica

La **Actitud Objetivista** consiste básicamente en la adaptación a las circunstancias, es decir, por una acomodación serena a la situación imprevista, sin desplantes, sin explosiones de ira o de desesperación. El individuo se da al mundo y cuando hace algo lo lleva a cabo por el interés en el objeto mismo. Trata de servir y no solamente de ser servido.

La **Actitud Egocéntrica** es un servicio al yo, es decir, al sujeto. El individuo egocéntrico, trata siempre de satisfacer su propia estimación. Cuando realiza una buena acción no lo hace por la acción misma, sino para recibir una alabanza o un aplauso. Se puede decir que todos sus pensamientos giran en tomo de sí mismo.

¹ MARTI, Bruno. "Relaciones Humanas" Monografías. Com. Op. cit.

Ejemplos de modalidades individuales con sus formas opuestas

Actitud Amable-----Agresiva

Actitud Controlada-----Impulsiva

Actitud Cortés-----Despectiva

Actitud Sumisa-----Dominadora

Actitud Tímida-----Audaz

Actitud Alegre-----Triste

Actitud Modesta-----Vanidosa

Actitud Altruista-----Egoísta

Actitud Humilde-----Arrogante

Actitud Compasiva-----Cruel

Todas estas manifestaciones exteriores, actitudes y modalidades pueden, corresponder o no a la verdadera estructura de la personalidad, es decir, que existe la posibilidad de que sean fingidas.

Por esto más de una vez las personas se equivocan en la vida diaria al juzgar a los demás por las meras apariencias. De ahí que si se desea conocer la verdadera personalidad de los sujetos, para una adecuada adaptación laboral o la apropiada orientación profesional, se debe someterlos a pruebas objetivas cuya técnica corresponde a los especialistas.

La siguiente es una sencilla y práctica propuesta de para renovar la actitud en trabajadores de gobierno.²

² Programación de Capacitación Municipal 2002. "Formación de Cuerpos de Policía y Tránsito de la Secretaría de Protección y Vialidad". Enero - Julio 2002.

Ajustes de actitud

La necesidad de renovar la actitud → renovar significa restaurar o refrescar su perspectiva; fortalecer la visión, reestablecer el enfoque positivo y reparar el daño de desgastar la propia actitud.

HAY QUE COMBATIR

- Oleadas de conmociones ambientales
- Problemas de autoimagen
- Corrientes negativas
- Vicios de actitud

La renovación de la actitud es un proceso diario. La respuesta puede estar en momentos de meditación, en hablarle a un amigo, en la música, el cine, un día de campo, un nuevo proyecto, momentos de oración, etc.

¿Cómo ajustar su actitud?

AJUSTE 1 → Emplee la técnica del lado opuesto. El factor principal entre ser positivo o ser negativo con frecuencia es el sentido del humor. La actitud y el humor tienen una relación simbiótica. Entre más desarrolle su sentido del humor, más positivo se volverá.

Considere que la risa es terapéutica: pone en marcha el sistema endocrino, relaja los nervios, mejora la digestión y ayuda a la circulación.

AJUSTE 2 → Juegue a ser ganador. Cuando un comerciante descubre que cierto artículo se puede vender como “pan caliente”

invierte más dinero para promocionar el producto. “Juegue con los ganadores, no vaya a la quiebra con los perdedores”

Escriba cinco factores positivos de su vida y valórelas. Piense más en ellos, sus ganadores. Cuanto más se concentre en las cosas que hace bien en la vida, menos tiempo pasará pensando en cosas negativas. Hable sobre sus ganadores, cuanto más hable de los acontecimientos felices en su vida, más importantes serán para usted. Benefíciase disfrutando de sus ganadores, si le gusta la naturaleza vaya a algún lugar y disfrute de ella.

AJUSTE 3 → ¡SIMPLIFIQUE! Sin saberlo algunos individuos llenan sus vidas de factores negativos que les impiden ser positivos; se rodean de gente, pertenencias o conflictos que les producen problemas innecesarios.

- Pertenencias inútiles
- Demasiadas complicaciones
- Desequilibrio personal y profesional
- Postergar los pequeños detalles
- Conservar relaciones insoportables

La técnica del lado opuesto le ayudará a encontrar el buen humor en ciertas circunstancias. Jugar a ser ganador aumentará el impacto de factores positivos. Pero ambos ajustes pueden ser neutralizados si usted llena su vida de problemas triviales y sin importancia.

¡Quiénes tiene éxito en simplificar su vida la encuentran más bella!

AJUSTE 4 → Trabaje para apartarse de los factores negativos.

- Depresión

- Estrés
- Insomnio
- Enfermedad
- Relaciones conflictivas, etc.

AJUSTE 5 → Comparta su actitud positiva con otras personas. (Es una forma de mantenerla)

Piense en el taxista que le hizo reír, o en el amigo o amiga con quien más le gusta estar. ¿No abundan las oportunidades de compartir?

AJUSTE 6 → Cuide su imagen. La razón principal de una “nueva imagen” no debe ser una buena apariencia para otros si no está convencido de que quiere verse mejor por usted mismo. Cuando su apariencia mejora le da un empujoncito a su actitud positiva.

Elementos de triunfo:

- cabello
- sonrisa
- ojos

AJUSTE 7 → Conexión física. ¡Haga ejercicio!


- El entrenamiento hace tanto por mi estado mental como por mi cuerpo
- El ejercicio tonifica mi cuerpo y afina mi perspectiva
- No menosprecie lo que el entrenamiento diario hace psicológicamente por usted.
- “Ejercitarse es bueno para su actitud”

AJUSTE 8 → Esclarezca su misión. Un individuo con propósito es más propenso a tener una actitud positiva que alguien sin dirección.

No es necesario que sea una misión agobiante, pero debe ser fuerte para proporcionar un reto constante y progresivo.

Una misión en la vida proporciona dirección, ayuda a las personas a alcanzar un mejor enfoque y desvanece los temores. Tener un objetivo le da a la persona una comprensión más firme de su actitud.

Apéndice F
FORMATOS PARA LA CARPETA DEL
CURSO – TALLER DE RELACIONES HUMANAS
PARA EL PARTICIPANTE


CURSO – TALLER DE
RELACIONES HUMANAS
DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE DEPENDENCIAS
GUBERNAMENTALES

BIENVENIDA AL CURSO

- *Este evento es una muestra del gran deseo de esta administración por alcanzar altos niveles de ejecución y apoyar a su personal en el desarrollo de su actividad laboral- profesional.*
- *El cumplimiento de las recomendaciones siguientes son ayudarán a aprovechar mejor el tiempo y podrán lograrse excelentes resultados.*
- *La intención al estar aquí es aprender en la mejor medida de este curso de Relaciones Humanas. Una participación activa de su parte será de gran beneficio para todos; escuche con atención, pregunte y opine.*
- *El curso es suyo, estará más receptivo si se siente cómodo.*
- *Pregunte sus dudas, opine sus inquietudes y coopere constructivamente. Participe con orden, así todo el grupo resultará beneficiado.*
- *Atienda las recomendaciones que se le proporcionan. Esto contribuirá a al mejor desarrollo del curso.*
- *Sea siempre puntual, así se distinguirá de forma positiva.*
- *Tome notas para participar en las discusiones, así tendrá un mejor aprovechamiento de sus intervenciones.*
- *Participe con entusiasmo en los periodos que hay, para ello pida siempre la palabra levantando la mano.*
- *No interrumpa a quien está hablando y evite platicar con sus compañeros de trabajo durante las exposiciones.*
- *Sea breve al preguntar y opinar. No repita lo que se ha expuesto.*
- *Mantenga el gafete con su nombre siempre a la vista.*
- *Aproveche la oportunidad para hacer amigos e intercambiar opiniones con ellos durante los recesos y tiempos libres.*

Muchas gracias por su colaboración



CURSO – TALLER DE
RELACIONES HUMANAS
DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE DEPENDENCIAS
GUBERNAMENTALES

DATOS GENERALES DE REGISTRO

NOMBRE DEL PARTICIPANTE	
R.F.C	
DEPENDENCIA	
PUESTO ACTUAL	
TELÉFONO	
CORREO ELECTRÓNICO	
GRADO DE ESTUDIOS	

EXPECTATIVAS DEL CURSO

ESTOY EN ESTE CURSO PORQUE:

--

LOS TEMAS Y/O TÉCNICAS QUE NECESITO APRENDER DE ESTE CURSO PARA
DESARROLLARME EN FORMA ÓPTIMA SON:

--

EN MI VIDA PERSONAL Y LABORAL HE TENIDO DIFICULTADES AL MENEJAR
LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

--

FIRMA

**CURSO – TALLER DE
RELACIONES HUMANAS
DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE DEPENDENCIAS
GUBERNAMENTALES**

¿Sabemos Escuchar?

Conteste este cuestionario de acuerdo con la clave.
La primera columna es para responder acerca de la
situación personal. La segunda columna es para
contestar lo que estime de su pareja.


5 = Totalmente cierto
4 = Cierto
3 = Puede ser
2 = Falso
1 = Totalmente falso

		Yo	Pareja
1.	Me gusta escuchar cuando alguien esta hablando.	()	()
2.	Acostumbro a animar a los demás para que hablen.	()	()
3.	Trato de escuchar aunque no me caigan bien las personas que están hablando.	()	()
4.	Escucho con la misma atención si el que habla es hombre o mujer, joven o viejo.	()	()
5.	Escucho con la misma atención si el que habla es mi amigo, mi conocido o si es desconocido.	()	()
6.	Dejo de hacer lo que estaba haciendo cuando te hablo.	()	()
7.	Miro a la persona con la que estoy hablando.	()	()
8.	Me concentro en lo que estoy oyendo, ignorando las distintas reacciones que ocurren a mí alrededor.	()	()
9.	Sonrío o demuestro que estoy de acuerdo con lo que dicen. Animo a la persona que está hablando.	()	()
10.	Pienso en lo que otra persona me está diciendo.	()	()
11.	Trato de comprender lo que me dicen.	()	()
12.	Trato de escudriñar por qué lo dicen.	()	()
13.	Dejo terminar de hablar a quien toma la palabra, sin interrumpirle.	()	()
14.	Cuando alguien que está hablando duda en decir algo, lo animo para que siga adelante.	()	()
15.	Trato de hacer un resumen de lo que dijeron y pregunto si fue eso realmente lo que quisieron comunicar.	()	()
16.	Me abstengo de juzgar prematuramente las ideas hasta que hayan terminado de exponerlas.	()	()
17.	Sé escuchar a mi interlocutor sin dejarme determinar demasiado por su forma de hablar, su voz, su vocabulario, sus gestos o su apariencia física.	()	()
18.	Escucho aunque pueda anticipar lo que va a decir.	()	()
19.	Hago preguntas para ayudar al otro a explicarse mejor.	()	()
20.	Pido, en caso necesario, que el otro explique en qué sentido está usando tal o cual palabra.	()	()

TOTAL _____

Para comentar los resultados del ejercicio anterior habrá de considerarse la siguiente tabla de resultados.

De 20 a 49 puntos	¡Cierra la boca!, ¡Deja hablar!
De 50 a 74 puntos	¡Pon atención cuando te hablen!
De 75 a 90 puntos	Buena conversación pero puedes mejorar.
De 91 a 100 puntos	¡Me gusta platicar contigo! ¡Gracias por escucharme!



**CURSO – TALLER DE
RELACIONES HUMANAS**
DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE DEPENDENCIAS
GUBERNAMENTALES

***Diario conductual para la evaluación
de la Conducta Asertiva***

Fecha y hora	Lugar	Situación	Evento precedente	Resultado	Pensamientos y reacciones subsecuentes	¿Qué era más asertivo?

CURSO – TALLER DE
RELACIONES HUMANAS
 DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE DEPENDENCIAS
 GUBERNAMENTALES

ESCALA DE AJUSTE DE ACTITUD

Instrucciones: Por favor evalúe su actitud actual. Lea las oraciones y encierre en un círculo el número al que crea que pertenece. Si marca 10 quiere decir que su actitud no podría ser mejor en dicha área; si encierra un 1 significa que no podría ser peor. Sea honesto.

		ALTA					BAJA				
		(POSITIVA)					(NEGATIVA)				
1	Si tuviera que adivinar, opinaría que mi jefe evaluaría mi actitud actual como...	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2	De igual manera, yo diría que mis compañeros y mi familia evaluarían mi actitud como...	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3	Yo evaluaría mi actitud actual, en forma objetiva como...	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4	Creo que mi eficacia en el trato con otros obtendría un...	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5	Mi nivel de creatividad actual es de un...	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6	Si existiera un medidor que pudiera estimar mi sentido del humor, creo que daría una lectura cercana al...	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7	Mi disposición actual –la paciencia y comprensión que demuestro a otros- merece una puntuación de...	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8	Cuando se trata de no permitir molestarme por pequeñeces, merezco un ...	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9	Con base en el número de cumplidos que he recibido últimamente, merezco un ...	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10	Yo evaluaría mi entusiasmo de las últimas semanas respecto a mi vida y a mi trabajo como ...	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Una puntuación de 90 o más es señal de que su actitud está “a tono” y no parece necesitar ajuste alguno; un resultado entre 70 y 90 indica que podrían ayudar ciertos ajustes menores; si obtuvo entre 50 y 70 se sugiere un ajuste mayor; si su evaluación fue menor de 50, es posible que requiera un ajuste general.

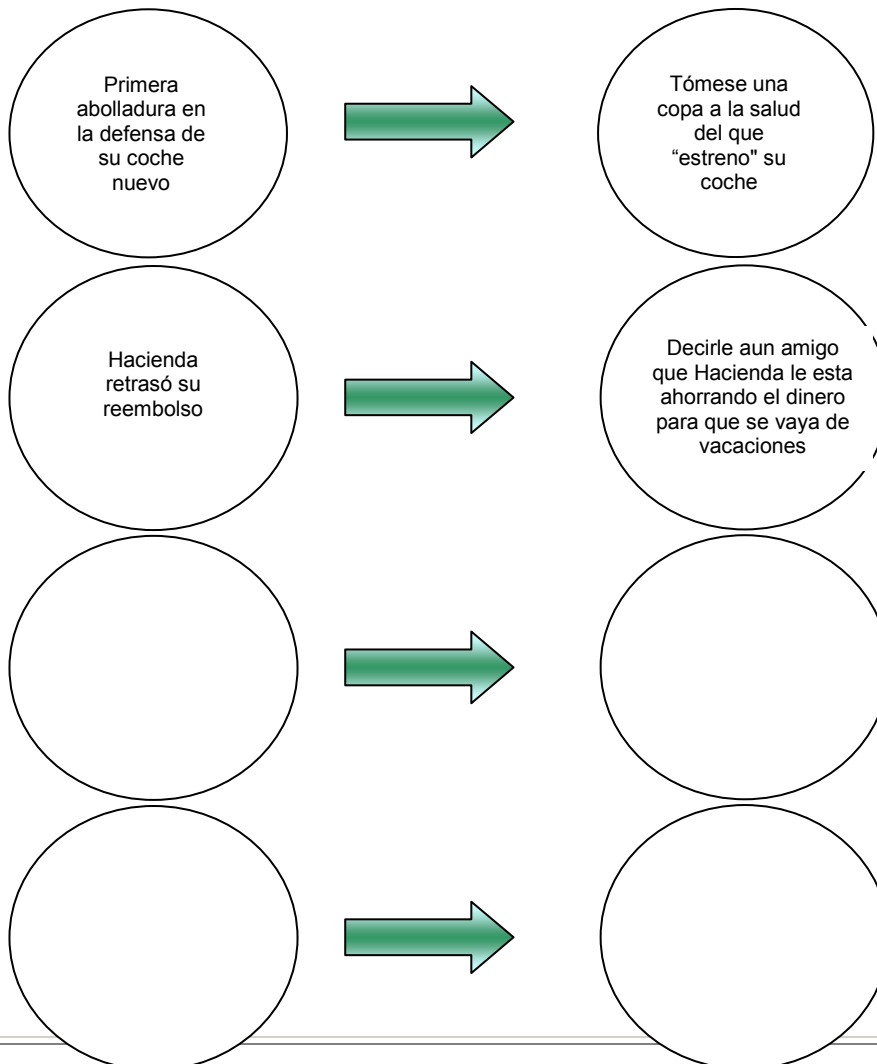
CURSO – TALLER DE
RELACIONES HUMANAS
DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE DEPENDENCIAS
GUBERNAMENTALES

EJERCICIO DEL LADO OPUESTO

Todos los problemas tienen un reverso o un lado humorístico. En los círculos siguientes se presentan una o dos situaciones negativas, por favor identifique aquellas en las que se esté ajustando actualmente. Algunos ejemplos podrían ser un cambio de trabajo (o área), un jefe nuevo o un horario diferente de trabajo; podría ser un asunto financiero como una factura sorprendentemente elevada o un incremento de renta inesperado. Una vez que haya terminado, utilice los círculos del lado derecho para identificar cualquier cosa humorística que pueda generar el lado opuesto. Recuerde que si la técnica fuera fácil de utilizar, toda la gente la adoptaría.

SITUACIÓN

LADO OPUESTO



EJERCICIO PARA JUGAR A SER GANADOR

Escriba cinco factores positivos de su vida (incluya personas, actividades o cualquier cosa que lo mantenga con actitud positiva). Utilice una sola palabra cuando sea posible.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

*Acaba de demostrar que en su vida existen factores poderosos, bellos y positivos.
Todos ellos constituyen sus "ganadores".*

¡JUEGE A SER GANADOR!





CURSO – TALLER DE
RELACIONES HUMANAS
DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE DEPENDENCIAS
GUBERNAMENTALES

EJERCICIO DE EQUILIBRIO

En mi deseo de convertirme en una persona más positiva, reconozco que positiva, reconozco que posiblemente necesito un equilibrio mayor entre mis ajustes mentales y el ejercicio físico. Con el objeto de alcanzar esta meta, pretiendo hacer lo siguiente.

Lista de los AJUSTES DE ACTITUD que pienso utilizar:

En el futuro, mi PROGRAMA DIARIO DE EJERCICIOS consistirá en:

CURSO – TALLER DE
RELACIONES HUMANAS
 DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE DEPENDENCIAS
 GUBERNAMENTALES

EVALUACIÓN DEL CURSO

- *Nombre:* _____
- *Puesto:* _____
- *Teléfono:* _____

Escala de Evaluación: 1 = No satisfactorio, 2 = Necesita mejorar, 3 = Satisfactorio,
 4 = Sobresaliente. (Marque con una "X")

DESARROLLO DEL PROGRAMA:

Desarrollo del contenido	1	2	3	4	
Aplicación a mi trabajo	1	2	3	4	
Cumplimiento del objetivo	1	2	3	4	
Ejercicios y práctica	1	2	3	4	
Tiempo empleado	1	2	3	4	

INSTRUCTOR:

Domínio de la materia	1	2	3	4	
Actitud hacia el grupo	1	2	3	4	
Ejemplos utilizados	1	2	3	4	
Fomentó la participación	1	2	3	4	
Manejo del tiempo	1	2	3	4	
Utilización de dinámicas y apoyos	1	2	3	4	

¿Qué fue para usted lo más valioso del curso? _____

¿Qué temas fueron los más aplicables a su trabajo? _____

¿Cuáles de sus expectativas NO se cumplieron? _____

Recomendaciones y sugerencias _____

Fecha: _____



Muchas gracias por su participación

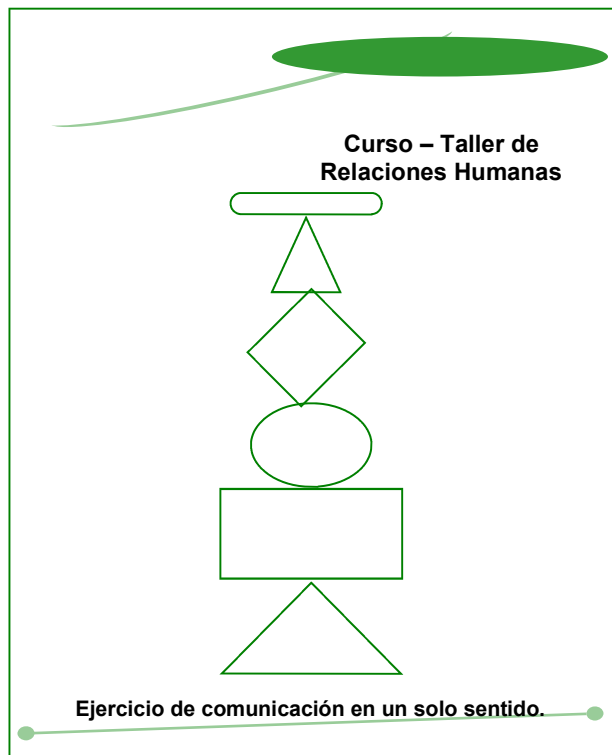
Apéndice G
MATERIAL PARA EL INSTRUCTOR
TARJETÓN

“EJERCICIO DE COMUNICACIÓN EN UN SOLO SENTIDO”

Este es un **ejercicio en habilidades verbales**,³ presentado como medio para añadir diversión (y frustración) a la tarea de mejorar las habilidades para la comunicación verbal.

Para realizar el ejercicio haga que la otra persona (o grupo) se sienta frente a usted con papel y lápiz. Describa el diseño que aparece en la figura a la otra persona, de tal modo que ella pueda reproducirlo exactamente como se muestra. Siga estas reglas para describir el diseño:

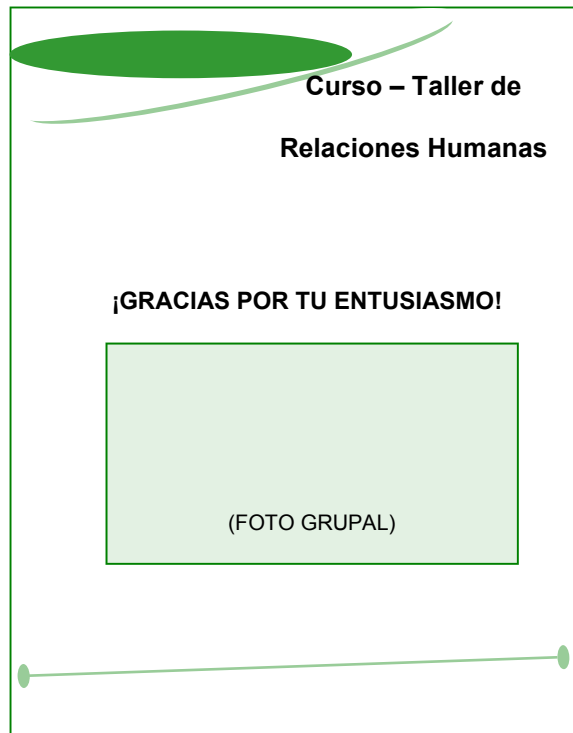
- √ No muestre el diseño.
- √ Sólo utilice palabras para describir el diseño, sin ayuda visual, gesticulaciones con las manos, señales, etcétera.
- √ Mantenga las manos a los lados.



³ Goad Tom W. El profesional en el desarrollo de Recursos Humanos. Editorial CECOSA, México, 1992

TARJETÓN
“GRACÍAS POR TU ENTUSIASMO”

Este último material puede ser entregado junto con el reconocimiento oficial de la dependencia de gobierno por haber tomado el Curso – Taller de Relaciones Humanas, con el fin de agradecer la participación del servidor público en el mismo y para alentar al mantenimiento de las relaciones que dentro del curso se propiciaron. La foto deberá tomarse en alguna de las primeras sesiones del curso, de tal modo que el presente material esté preparado con antelación a la entrega de reconocimientos.



Para conservar unas relaciones humanas positivas, te será muy útil tener en mente el siguiente

ACROSTICO

Razona, no discutas
Explica con toda claridad el contenido
Los puntos positivos, realízalos
Apartate de los juicios ligeros
Cuida los detalles
Informa los cambios a tus compañeros o subordinados
Observa y escucha
Nunca critiques en público
Esfuérzate por mejorar continuamente
Sé guía y maestro de tus actos

Habítuate a controlarte
Utiliza tu simpatía
Mantén el interés por los demás
Admitte tus propios errores
Nunca prometas lo que no puedas cumplir
Analiza a fondo cada situación
Sonríe

Toma esto en cuenta para que tus relaciones humanas siempre tengan éxito.

LAS 6 PALABRAS MÁS IMPORTANTES
"Admito que si cometí un error"

LAS 5 PALABRAS MÁS IMPORTANTES
"Te felicito por tu trabajo"

LAS 4 PALABRAS MÁS IMPORTANTES
"¿Cuál es tu opinión?"

LAS 3 PALABRAS MÁS IMPORTANTES
"¿Quieres por favor...?"

LAS 2 PALABRAS MÁS IMPORTANTES
"Muchas gracias"

LA PALABRA MÁS IMPORTANTE
"Nosotros"

LA PALABRA MENOS IMPORTANTE
"Yo"

Mis compañeros del Curso - Taller

CONTACTOS



Anexos

DESARROLLO DEL PROGRAMA Y MANUAL

DEL CURSO – TALLER DE
RELACIONES HUMANAS
DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE
DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES



CURSO – TALLER DE
RELACIONES HUMANAS
DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES

DESARROLLO DEL PROGRAMA

P. Psic. Tanya Karina Fuentes Hoyos

TEMA	OBJETIVO	TÉCNICA	TIEMPO	MATERIAL
1. PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN A LAS RELACIONES HUMANAS √ Factores que intervienen en las Relaciones Humanas √ Concepto de ser humano	1. Realizar trabajo de rapport y dar a conocer el objetivo del curso. 2. Presentación e integración. 3. Facilitar conceptos generales 4. Experimentar al “ser humano” por medio de autodescubrimiento	<ul style="list-style-type: none">• Presentación e integración de cada miembro del grupo comentando su experiencia como servidor público y expectativas del curso• Exposición• Entrenamiento en respiración diafragmática• Identificación con su propio cuerpo y con un animal por medio de imaginación• Retroalimentación de los aspectos positivos y negativos del animal imaginado por parte de los compañeros• Dinámica “Sabes lo que es un abrazo”	30’ 25’ 15’ 25’ 20’ 5’	Sala en “Herradura” - Hoja de “Bienvenida al curso”, carpetas y manuales del curso para cada participante - Gafetes - Plumones y pintarrón - Hoja de “Evaluación de expectativas” - Proyección de diapositivas en VPL - CD de relajación

<p>2. EMPATÍA Y COMUNICACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Importancia √ Objetivos √ Elementos √ Características 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que los integrantes del grupo reconozcan lo que es la empatía. 2. Que los participantes consideren qué es la comunicación y su importancia en el ámbito laboral, familiar y particular. 3. Facilitar conceptos claves de la comunicación 4. Evaluar la disposición a escuchar de cada participante 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica “Me pica” • Juego de pelotas. Los integrantes deberán formar dos equipos y pasando cada pelota por todas las manos, lograr que las de su color lleguen primero hacia una meta. • Retroalimentación • Exposición • Realizar en parejas el ejercicio de “Comunicación en un solo sentido”, un tarjetón por pareja. • Autoevaluación 	<p>15’</p> <p>20’</p> <p>30’</p> <p>15’</p> <p>20’</p> <p>15’</p>	<p>Sala en semicírculo, sillas al centro y mesas a la pared.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyección “Madre e hija”. VPL - 60 pelotas pequeñas (30 de un color y 30 de otro) - Tarjetón “Ejercicio de comunicación en un solo sentido” - Hojas blancas - Crayones - Hoja “¿Sabemos escuchar?”
<p>3. COMUNICACIÓN Y OBSTÁCULOS EN LAS RELACIONES HUMANAS</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Superar barreras √ El rumor √ La familia y los patrones de comunicación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de las dificultades de comunicación (receptor – emisor). 2. Identificar mi estilo de comunicación 3. Hacer conciencia de cómo el rumor entorpece la comunicación. 4. Comunicación no verbal 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición y con lluvia de ideas • Formar parejas y realizar el ejercicio de “Tú lo tienes, yo lo quiero”. • Dinámica “Riña Familiar” formando equipos de cuatro personas. • Dinámica del “Teléfono descompuesto” • Ejercicios de mímica “Expreso que ___ cuando ___” • Retroalimentación 	<p>25’</p> <p>15’</p> <p>35’</p> <p>10’</p> <p>20’</p> <p>15’</p>	<p>Sala en “Herradura”</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyección de “Riña Familiar” en VPL. - Pintarrón y plumones



<p>4. ASERTIVIDAD</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocer la relación entre autoestima y asertividad. 2. Identificar los patrones de comunicación que no son del todo asertivos. 3. Darse cuenta cómo afectan los estados emocionales la conducta asertiva antes diferentes situaciones. 4. Proporcionar consejos prácticos de comunicación asertiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición sobre asertividad • Auto monitoreo de la conducta asertiva • Pasos hacia la conducta asertiva, en retroalimentación con los compañeros • Ejercicios de Comunicación asertiva, (nuevo vocabulario) • Retroalimentación, reflexión sobre el vocabulario a modificar. Declaraciones y expresiones directas “tú-yo” en donde se asume responsabilidad. 	<p>25'</p> <p>20'</p> <p>20'</p> <p>30'</p> <p>25'</p>	<p>Sala en “Herradura”</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyección en VPL. - Pintarrón y plumones - Hoja “Diario conductual para la evaluación de la conducta asertiva”
<p>5. MANEJO DE CONFLICTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Alternativas de solución √ Negociación √ Automediación √ Introducción a la Inteligencia Emocional en la solución de conflictos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confirmar las condiciones adecuadas para que se de la comunicación. 2. Ejercitar los cuatro pasos de la automediación. 3. Introducir el tema de Inteligencia Emocional en la solución de conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> • Exponer los pasos hacia lo solución de conflictos, en retroalimentación con los compañeros • Practicar por medio de la dramatización en equipos la solución a conflictos habituales dentro y fuera del ámbito laboral. • Palabras, conductas y emociones inteligentes ante las situaciones de la vida. • Diálogo “No importa lo que pasa, lo realmente importante es la forma en la que interpretas eso que te pasa” • Integración con telaraña 	<p>20'</p> <p>40'</p> <p>20'</p> <p>25'</p> <p>15'</p>	<p>Sala en “Herradura”</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyección en VPL. - Pintarrón y plumones - Bola de estambre



<p>6. VARIEDAD DE LOS MOTIVOS Y EL ORDEN JERÁRQUICO DE LAS EMOCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Ciclo motivacional √ Necesidades básicas √ Camino hacia la verdadera autorrealización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación en cuanto a la variedad de motivos del comportamiento humano, así como de la jerarquía de las necesidades. 2. Comprender cómo las necesidades y motivaciones influyen de manera directa las Relaciones Humanas 3. Reposicionarse en el camino hacia la autorrealización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Explicación sobre el ciclo motivacional y la pirámide de Maslow • Elaborar su propia pirámide en equipos de 3 • Proyección gráfica de su propio concepto de autorrealización, dibujo de manera individual. • Exposición de dibujos y reafirmación de conocimientos • Ejercicio de relajación con imaginación 	<p>30'</p> <p>20'</p> <p>20'</p> <p>20'</p> <p>30'</p>	<p>Sala en "Herradura"</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyección en VPL. - Pintarrón y plumones - Cartulinas de colores - Crayones - Hojas blancas - Tijeras - Lápiz Adhesivo - Recortes de revista - CD de relajación
<p>7. PERSONALIDAD Y MEDIO AMBIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Dimensiones de la personalidad √ Desarrollo de la personalidad √ Mi personalidad en el equipo de trabajo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explorar las dimensiones de su propia personalidad 2. Darse cuenta de la influencia de herencia y medioambiente 3. Descubrir qué decisiones han moldeado la propia personalidad 4. Comprender la influencia de la propia personalidad dentro del equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición con ejemplos • Explorar las dimensiones de la personalidad de cada participante elaborando la descripción de un superhéroe o caricatura de su agrado. Comentario grupal. • Redactar una carta en tres pasos: <ul style="list-style-type: none"> - Cómo se sienten actualmente - Metas y expectativas positivas hacia el futuro. - Lo que podrían modificar (incluyendo sentimientos) para lograr esas metas. • Dinámica "La tira más larga y ancha" 	<p>20'</p> <p>30'</p> <p>25'</p> <p>25'</p>	<p>Sala en "Herradura"</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyección en VPL. - Pintarrón y plumones - Hojas blancas - Sobres - Cartulinas de colores - Tijeras - Lápiz Adhesivo



<p>8. ACTITUD</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Componentes √ Evaluación √ Ventajas de una actitud positiva 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de actitudes que se experimentan en la vida laboral y familiar. 2. Orientación sobre los instintos y el estilo de vida creativo que permite un óptimo desarrollo humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición de manera general el tema de actitud y su relación con la percepción individual. • Cada participante contestará el formato de evaluación de actitud. • Proyección de la primera parte de la Película “Erin Brockovich” (2000). 	<p>25’</p> <p>15’</p> <p>80’</p>	<p>Sala en “Auditorio”</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyección en VPL. - Hoja “Escala de Ajuste de actitud” - DVD y Sonido - Película - Botana (opcional).
<p>9. AJUSTES DE ACTITUD</p> <ul style="list-style-type: none"> √ 8 Ajustes de actitud √ Evaluación del curso √ Cierre 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Darse cuenta de los beneficios de una actitud positiva aún ante la adversidad. 2. Plasmar objetivos claros y prácticos en el cambio de actitud. 3. Darse cuenta de los beneficios del curso en cuanto a relaciones humanas. 4. Evaluar contenido del curso y manejo del curso por parte del instructor. 5. Cierre 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyección de la segunda parte de la Película “Erin Brockovich” (2000) y comentarla. • Exposición sobre los 8 ajustes de actitud y a la par realizar los ejercicios restantes de la carpeta del curso. • Retroalimentación final sobre el curso. Resaltar los beneficios del curso. • Evaluación al instructor verbalmente y / o por escrito. • Cerrar con entrega de reconocimientos para los participantes. 	<p>50’</p> <p>25’</p> <p>25’</p> <p>5’</p> <p>15’</p>	<p>Sala en “Auditorio”</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyección en VPL. - DVD y Sonido - Película - Botana (opcional). - Hoja “Ejercicios del lado opuesto” - Hoja “Jugar a ser ganador” - Hoja “ Equilibrio” - Formato de evaluación del curso - Reconocimientos a los participantes sellados por las dependencias correspondientes.





Logotipo de la
dependencia
gubernamental

*El Rostro Humano de la
Administración Pública*

CURSO – TALLER DE
RELACIONES HUMANAS

*Para los trabajadores de
dependencias
gubernamentales.*



INDICE TEMATICO

1. Introducción
2. ¿Qué son las Relaciones Humanas?
 - 2.1 El concepto de Ser Humano
3. Factores que intervienen en las Relaciones Humanas
 - 3.1 Mandamientos de las Relaciones Humanas
4. Comunicación
 - 4.1 Para conversar se necesitan dos
 - 4.2 Definición de comunicación
 - 4.3 Importancia de la comunicación
 - 4.4 Objetivos de la comunicación
 - 4.5 Elementos de la comunicación
 - 4.6 Una buena comunicación oral requiere de...
 - 4.7 El rumor
 - 4.8 La comunicación no verbal
 - 4.9 Optemos por el silencio cuando sea necesario
5. Obstáculos en las Relaciones Humanas
6. Manejo de Conflictos y Negociación
 - 6.1 Formas de reaccionar ante una situación de conflicto
 - 6.2 Patrones de comunicación
 - 6.3 Asertividad
 - 6.4 Técnicas de Comunicación Asertiva
 - 6.5 Alternativas de solución
 - 6.6 Automediación
 - 6.7 Experimentos de comunicación
7. La variedad de los motivos
 - 7.1 Ciclo Motivacional
8. El orden jerárquico de las necesidades
9. La personalidad
 - 9.1 Las dimensiones de la personalidad
 - 9.2 El desarrollo de la personalidad
 - 9.3 La herencia
 - 9.4 El medio ambiente

2

. La actitud

- 10.1 La actitud burocrática
- 10.2 La actitud autocrática
- 10.3 La actitud simpática
- 10.4 La actitud democrática
- 10.5 La actitud egocéntrica
- 10.6 La actitud objetivista
- 10.7 ¿Qué es una actitud positiva?
- 10.8 Ajustes de Actitud

11. Conclusión

12. Bibliografía



Introducción

El ser humano es un ser social, es decir, no puede vivir aislado porque dentro de sus necesidades está la de relacionarse con el mundo externo. Para lograr que esta convivencia sea lo más armoniosa posible, deberá aplicar ciertos principios de carácter general y revisar sus actitudes mostrando una constante disposición al cambio si se hace necesario.

La finalidad del presente curso de Relaciones Humanas es proporcionar a los participantes herramientas que propicien la adecuada adaptación al medio, así como la mejora de la convivencia interpersonal de tal forma que logremos la comprensión de las demás personas. En otras palabras, se trata de destruir todo aquello que se oponga al correcto entendimiento entre los seres humanos.

Tener conocimiento en Relaciones Humanas es saber que las actitudes del ser humano obedecen a muchas causas, por lo que muchas veces sus actuaciones no responden a su personalidad sino a situaciones que le afectan en ese momento. De ahí la necesidad de ponernos en el lugar del otro y adoptar una actitud de humildad y comprensión.

3



2. ¿Qué son las relaciones humanas?

Algunos creen equivocadamente, que un buen ambiente de relaciones humanas, es aquel en que no hay discrepancias entre las personas y que todo marcha perfectamente. Sin embargo, muchas veces el que todo esté "bien" puede ser un "clima artificial" de hipocresía y falsedad.

Por el contrario, las auténticas relaciones humanas son aquellas en que a pesar de las divergencias lógicas entre las personas, hay un esfuerzo por lograr una atmósfera de comprensión y sincero interés por el bien común.

Relación

1. f. Conexión, correspondencia de una cosa con otra: *no veo la relación entre estos dos temas.*
2. Trato, comunicación de una persona con otra: *son primos, pero apenas tienen relación.*

Humano, na

1. adj. De la humanidad o el ser humano, o con sus características: *un defecto humano.*
2. Se dice de la persona caritativa, solidaria y bondadosa: *tiene un carácter muy humano.*
3. m. Persona, hombre: *nosotros, los humanos.*

En síntesis las relaciones humanas son la forma como tratamos a los demás y cómo los demás nos tratan a nosotros.

2.1 El concepto de Ser Humano

La fenomenología afirma que la conducta está determinada, en su totalidad, por el campo fenomenológico de la persona.

Campo Fenomenológico: Todo aquello que experimenta la persona en un momento dado de tiempo.



Por tanto, para comprender la conducta de una persona debemos comprender también cómo es el mundo para ella. Lo anterior incluyendo el "sí mismo fenomenológico" que la persona experimenta. Entonces, en cierto sentido la autoestima se vuelve el origen de la conducta.

En la filosofía Humanista el concepto de ser humano se refiere sobre todo a que: *Conforme cada quien se experimente a sí mismo, brotará la conceptualización de los otros y de la realidad.*

El ser humano:

1. *Lleva dentro de sí todas las capacidades para su autorrealización.*
2. *Puede ser espontáneo, creativo, libre y constructivo.*
3. *Requiere de un campo propio para crecer.*



3. Factores que intervienen en las Relaciones humanas

Respeto:

Aún cuando no se comparta un punto de vista, conviene considerar las creencias y sentimientos de los demás. Usted depende de los demás por lo que es importante respetar y hacerse respetar.

Comprensión:

Aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades. La comprensión y la buena voluntad son la clave de las relaciones humanas.

Cooperación:

Es la llave del bienestar general. Trabajando todos por un mismo fin, se obtienen los mejores resultados y beneficios.



Comunicación:

Es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.

Cortesía:

Es el trato amable y cordial, facilita el entendimiento con los demás, permite trabajar juntos en armonía y lograr resultados. La cortesía cuesta poco y vale mucho.

Todo esto se resume en: Una adecuada actitud hacia las relaciones humanas o sea la disposición de ánimo que tenemos frente a las cosas, personas y situaciones que nos rodean.

Existen tres actitudes fundamentales en comunicación como respuesta a los demás:

- **Aceptación:**
Significa respeto y aceptación de la otra persona como ser humano distinto y único.
- **Rechazo:**
Al rechazar a otro ser humano puedo afectar su autoestima y herirlo por lo que se pierde la relación positiva.
- **Descalificación:**
Es la actitud más dañina, le estamos diciendo a la otra persona que no nos importa, que no nos interesa ni sabemos que existe. La persona descalificada se disminuye, se encierra en sí misma y sufre daños serios perdiéndose con ello la comunicación.

Una regla de oro en la dinámica de las relaciones humanas

La empatía y la humildad:
ponerse en el lugar del otro y ceder en aras de una buena convivencia sin menoscabar la mutua dignidad como seres humanos.



6



3.1. Mandamientos de las relaciones humanas

- ❖ Háblele a la persona amablemente, no hay nada tan agradable como una frase alegre al saludar.
- ❖ Sonría a la gente. (Se necesita la acción de 25 músculos para fruncir el ceño y solo 15 para sonreír).
- ❖ Llame a las personas por su nombre, la música más agradable para el oído de cualquiera, es el sonido de su nombre.
- ❖ Sea agradable, amigable, cortés, si desea tener amigos.
- ❖ Sea cordial, hable y actúe como si todo lo que hiciera fuera un placer.
- ❖ Interésese verdaderamente en las personas, puede simpatizar con ellas y todo si se lo propone.
- ❖ Sea generoso para hacer resaltar las buenas cualidades y cuidadoso al criticar.
- ❖ Tenga consideración hacia los sentimientos de los demás, se lo agradecerán.
- ❖ Tenga consideración de los demás, en toda controversia hay tres opiniones o puntos de vista: la del otro, el suyo y el correcto.
- ❖ Esté dispuesto a prestar servicio, lo que más cuenta en la vida, es lo que hacemos por los demás.

Inténtelo, no cuesta nada, y solo obtendrá beneficios.

4. COMUNICACIÓN

La conversación es el medio más importante que tenemos para comunicarnos oralmente, por eso el respeto a las opiniones del otro es fundamental; sin no lo hago no podré establecer un diálogo, entonces solo escucharé mi opinión.

4.1 Para Conversar se necesitan Dos

Escuchar es mucho más que limitarse a captar sonidos con nuestro sentido del oído, es más que oír. Es atender a lo que se nos dice, interiorizarlo, comprenderlo y traducirlo en algún tipo de respuesta: una acción, una exclamación, una respuesta, un sentimiento.

Escuchar enriquece la comunicación, ya que nos permite comprender los puntos de vista de los demás y establecer un verdadero diálogo, con intercambio de ideas, apreciaciones y razonamientos.

7





Al escuchar pongo atención a mi interlocutor, oigo lo que me dice, y lo confronto con la expresión de sus ojos, los movimientos de su cuerpo, de su rostro; así completo el mensaje que él me ha querido comunicar.

Al escuchar no miro hacia otras partes, ni de un lado a otro; tampoco paseo mi vista alrededor como buscando a otra persona. Al escuchar estoy atento a lo que se me está diciendo, no dejo volar mi imaginación ni mis pensamientos, me concentro en lo que estoy y lo disfruto.

Nunca interrumpo abruptamente a quien me habla, espero el momento oportuno para hacerlo y me disculpo por ello, pero es que yo también tengo cosas importantes que decir.

Si no entiendo algo y tengo alguna duda, pregunto, pido que me aclaren lo que acaban de decir; así evito malos entendidos y confusiones que podrían afectar la relación.

Pero sobre todo, lo que dicen aquí, no lo ando repitiendo por ahí, o sea que no participo de chismes y rumores.

4.2 Definición de comunicación

- Es el proceso a través del cual los individuos condicionan recíprocamente su comportamiento. Trato o correspondencia entre dos o más personas.
- Es el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común



4.3 Importancia de la Comunicación

Gracias a la comunicación es posible transmitir las experiencias de una generación a otra para que puedan ser asimiladas y continuadas. Sin esta posibilidad (de comunicaciones), el avance no hubiera sido posible en ningún sentido.

Se ha demostrado que en las grandes ciudades, la mayoría de la gente pasa aproximadamente el 70% del tiempo que está despierta en alguna forma de comunicación, ya sea leyendo, escuchando, hablando o escribiendo.

No es posible el desarrollo humano individual si permanecemos mental, social o físicamente aislados.

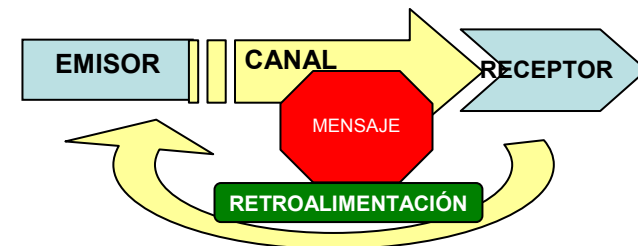
4.4 Objetivos de la COMUNICACIÓN

Aristóteles definió el estudio de la (comunicación) retórica como la búsqueda de "todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance". Analizó las posibilidades de los demás propósitos que puede tener un orador; sin embargo, dejó muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista.

Los propósitos de la comunicación deben ser:

1. No contradictorio lógicamente ni lógicamente inconsciente consigo mismo.
2. Centrado en la conducta; es decir, expresado en términos de la conducta humana.
3. Lo suficientemente específicos como para permitirnos relacionarlo con el comportamiento comunicativo real.
4. Compatible con las formas en que se comunica la gente.

4.5 Elementos de la COMUNICACIÓN



- Emisor.
- Mensaje.
- Canal.
- Receptor.

Es muy importante la respuesta (o carencia de ella) del receptor ante la comunicación. Si no se afecta en el sentido planeado pueden existir *barreras* o distorsiones. Para determinar si la respuesta es o no la deseada resulta indispensable observar la conducta del receptor, así el emisor obtiene cierta "*retroalimentación*".

4.6 Una buena comunicación oral requiere de

- Sencillez en el discurso.
- Empleo mínimo de palabras.
- Hablar en forma concisa y lógica.
- Fuerza expresiva.
- Considerar que el que escucha es un ser humano.



4.6 Una buena comunicación oral requiere de...

- Sencillez en el discurso.
- Empleo mínimo de palabras.
- Hablar en forma concisa y lógica.
- Fuerza expresiva.
- Considerar que el que escucha es un ser humano.



Consejos para superar las barreras de la comunicación

- Escuche todo lo que la otra persona le esté comunicando aunque le disguste.

Aprendamos a escuchar

- ◇ ¡Deje hablar!
- ◇ Muestre su interés al escuchar.
- ◇ Elimine distracciones.
- ◇ Póngase en los zapatos del otro.
- ◇ Sea paciente (no interrumpa).
- ◇ Controle sus emociones.
- ◇ No caiga en la tentación de la crítica.
- ◇ Pregunte.

- No emita un juicio sobre el mensaje a partir de sus prejuicios o estado emocional.

- Escuche todos los puntos de vista de quienes intervengan en una conversación o discusión.
- Planifique la forma como va a comunicar algo.
- No exprese una opinión si no está seguro de lo que está diciendo.
- Verifique el efecto que su comunicación produce en el receptor.
- Trate de ser lo más objetivo posible

cuando exprese una opinión.

- No exagere sus sentimientos para tratar de convencer a la otra persona.
- No descalifique una opinión porque no sea suya.

4.7 El rumor

El rumor significa un escape a las tensiones emocionales del ser humano, las cuales son alteradas por cualquier cambio que ocurra a su alrededor y que amenace su seguridad.

- Representa un medio más de comunicación.
- Circula en la comunicación informal y responde al marco de referencia del que envía el mensaje.

- Se puede generar a partir de la versión verdadera o falsa, lo cierto es que el relato va perdiendo su autenticidad.
- Es un espejo del "alma interna" de las relaciones jerárquicas entre los empleados y sus jefes, así como de los antagonismos y rivalidades que prevalecen entre los miembros de una organización.
- Condiciona el pensamiento, además de crear y alimentar el tema deseado por los instigadores.



Clases de rumores

- Optimistas: Confunden los deseos con la realidad.
- Pesimistas: Exponen temores o ansiedades.
- Maliciosos: Buscan generar discordia mediante el ataque a los integrantes de un grupo determinado.

¿Qué motiva la creación de un rumor?

El temor, la esperanza, la hostilidad, la curiosidad y la falta de información, entre otros.

Cura contra el rumor

- ⇒ Comunicación oportuna, eficiente y eficaz tanto en los niveles formales como informales de la organización. Determine objetivamente sus causas, confronte las noticias tergiversadas, explique las situaciones y no rehuya a las aclaraciones.

4.8 La comunicación no verbal

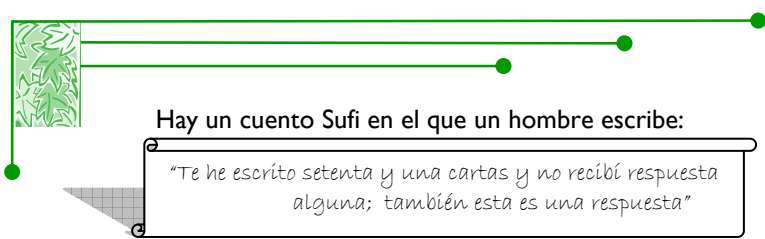
Siempre que me comunico con otros, sólo parte del mensaje es transmitido por palabras.



Una gran parte se transmite con mi tono de voz, mi lenguaje gestual y natural del cuerpo el cual está más relacionado con el campo de las emociones que con el de las ideas y conceptos.

Cuando actúo y reacciono con sencillez, todos estos mensajes se combinan y forman un todo rico y comprensible.

Un hecho que no es habitualmente reconocido es que es imposible no comunicar.



Hay un cuento Sufi en el que un hombre escribe:

“Te he escrito setenta y una cartas y no recibí respuesta alguna; también esta es una respuesta”

Todo mensaje tiene dos aspectos:

1. El contenido o la información objetiva que es transmitida, y
2. Una declaración acerca de la relación entre las dos personas que se están comunicando.


Hagamos un uso correcto de la comunicación no verbal

Es por ello que muchas veces una mirada puede decir más que muchas palabras, puede indicar ternura, alegría, gratitud, odio, desprecio y condena. *Procuremos utilizar adecuadamente el lenguaje gestual* utilizando los gestos y mímica adecuados, pongamos énfasis en algunas palabras o pronombres pues el efecto que estas tienen puede ser determinante para nuestros propósitos de comunicación.

Otro aspecto a considerar es el **uso del espacio**. No es lo mismo decirle algo a una persona casi al oído que gritarlo desde 15 metros, no es igual que reciba a una persona ocultándose detrás de mi escritorio que invitarla a que se siente a mi lado, son mensajes de distancia y frialdad o de camaradería y cordialidad.

Lo que se trata con todo esto es de **utilizar el lenguaje adecuado** ya sea verbal o no verbal. Otra forma de dirigir nuestra comunicación es a través de acciones y omisiones, siempre será agradable recibir un ramo de flores con una tarjeta, invitar a comer a un vecino, o incluso salir al encuentro de un visitante para recibirlo.

4.9 Optemos por el silencio cuando sea necesario



El silencio también **es comunicación**. Según el contexto adquiere diversos significados: el silencio del interlocutor que escucha con interés, quien escucha con desacuerdo, el que escucha una plática con indiferencia, el silencio de la esposa enojada, el de los anfitriones que esperan que un visitante se marche, etc.

Existe una gramática de los silencios así como de los sonidos y no todos lo conocen. A veces el silencio puede ser más elocuente que mil palabras.

No pensemos que siempre debemos tener una palabra en nuestra boca, muchas veces lo que la otra persona necesita es hablar, ser escuchado e incluso poderse oír. Permitamos ese espacio y estaremos contribuyendo a una mejor comunicación.

Permanecer en silencio cuando sea necesario nos permitirá también analizar de una mejor manera lo que la otra persona nos está comunicando y por ende pensar en una mejor respuesta de nuestra parte. Pero no escuchemos como quien está “perdido en el espacio” pues no se trata de eso, prestemos atención como si fuera lo último que vamos a escuchar en nuestra vida, detengámonos en ese instante pues puede ser vital para el otro.

5. Obstáculos en las relaciones humanas

Los siguientes son algunos obstáculos que se pueden presentar en la dinámica de las relaciones humanas:

Dificultades por parte del receptor

❖ *Subjetividad*

Dada la compleja naturaleza del ser humano, cada persona percibe el mensaje según su subjetividad, estado de ánimo, circunstancias externas, etc. No olvidemos nunca eso pues nos ayudará a comprender las diferentes reacciones que pueda ocasionar nuestro mensaje.

❖ *Sentimientos*

Los sentimientos juegan un papel muy importante en la captación del mensaje, la madre de un asesino no percibirá a éste igual que el juez.

❖ *Actitud evaluativa*

Existen personas que se preocupan más por juzgar que por comprender, siempre están a la defensiva esperando que alguien o algo perturben sus vidas y cualquier actitud por más inocente que ésta sea, se percibirá como un acto de mala fe.

❖ *Actitud superficial*

Implica quedarse con las palabras y no ir más allá, o sea a los sentimientos de las personas. No caigamos en esta trampa y pensemos que el ser humano es más que la literalidad de sus palabras.





❖ *Actitud moralizante*

El que moraliza no acepta y no empatiza, se pone frente al otro, le interesan más los principios, normas, reglamentos e ideologías que el ser humano de carne y hueso que tiene enfrente. Todo esto constituye un fuerte obstáculo en las relaciones humanas.

❖ *Generalizaciones y prejuicios*

Como el caso anterior, las ideologías, prejuicios, etiquetas prefabricadas o lo que signifique generalizar y ahorrarse el esfuerzo por captar a la otra persona y cada situación en su aquí y ahora representará siempre un obstáculo en el buen funcionamiento de las relaciones humanas.

❖ *Miedo al Cambio*

Muchas veces la comunicación exige cambios, cambios para pensar distinto, para tomar otra actitud, para ayudar, para sostener. No temamos a esto y enfrentemos los cambios con la seguridad de que será para nuestro bien y el de los demás.

❖ *Egocentrismo*

A veces nos afecta como receptores cualquier forma de egocentrismo principalmente el egoísmo que nos impide abrirnos totalmente a la realidad de la otra persona y de las situaciones.



Obstáculos del emisor

❖ *Intención de engañar y mentir*

A veces la hipocresía, disimulo, ficción, manipulación y una supuesta "diplomacia" pueden crear el engaño de que existe una buena comunicación cuando en realidad lo que se está dando es una farsa.

❖ *Excesiva identificación con los papeles sociales*

A menudo nos posicionamos de tal modo con los papeles del profesor, cura, padre de familia que el personaje niega a la persona convirtiendo la relación en algo mecánico, frío y robotizado.

❖ *Mecanismos de defensa*

Los mecanismos de defensa distorsionan nuestra realidad y nos hacen comportarnos como en realidad no somos: aquellos que ofrecen la inseguridad disfrazada de seguridad, el miedo disfrazado de afecto y protección, la envidia disfrazada de celo por la moral, etc.

♦ *Represiones e inhibiciones*

Estas nos llevan a dar falsas imágenes de nosotros mismos y quizá muchas veces a presentar máscaras.

Conflicto

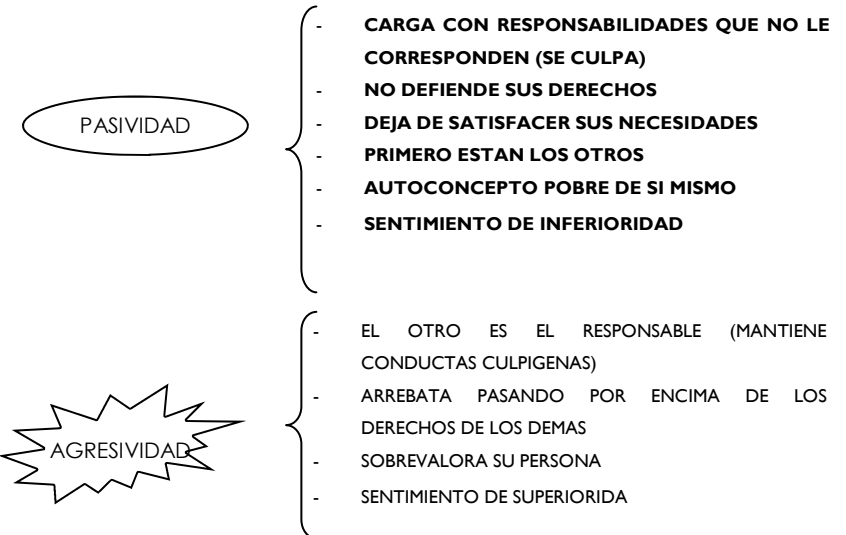
6. Manejo de conflictos y negociación

→ Aquella situación que altera la normalidad en la vida de un grupo, o bien aquella situación que impide al grupo la consecución de sus propios objetivos.

Razones por las cuales puede haber conflicto:

1. Tomar decisiones de una forma no adecuada
2. No haber confrontado los problemas previamente
3. Cambios, se tomen decisiones o impongan algo desde el exterior
4. Existencia de una desconexión entre el líder o el monitor/a y el grupo
5. Existencia de subgrupos, bandas o liderazgos enfrentados.

6.1 Formas de reaccionar ante una situación de conflicto



6.2 Patrones de COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN VERBAL

PALABRAS



COMUNICACIÓN CORPORAL/SONORA



EXPRESIÓN FACIAL
POSTURA CORPORAL
TONO MUSCULAR
RITMO RESPIRATORIO
TONO DE VOZ
GESTICULACIÓN

Las discrepancias entre ambos tipos generan dobles mensajes, y estos pueden comunicarse cuando una persona tiene las siguientes actitudes:

- Tengo una baja autoestima y creo que soy malo porque me siento así.
- Tengo miedo de lastimar los sentimientos de los demás.
- Me preocupan las represalias de los demás
- Temo a la ruptura de nuestra relación
- No quiero imponerme
- No me doy cuenta de nada que no sea yo, y no quiero dar significado alguno a los demás

Por otro lado existen cuatro patrones universales que utiliza la gente ante la amenaza al rechazo:

- **Aplacar**, para que la otra persona no se enfade.
- **Culpar**, para que la otra persona la considere fuerte (si el compañero se marcha, será culpa suya, no mía).
- **Calcular**, para enfrentar la amenaza como si fuese inocua, y la autoestima personal se oculta detrás de impresionantes palabras y conceptos intelectuales.
- **Distraer**, para ignorar la amenaza, actuando como si no existiera (tal vez si actuó así suficiente tiempo, de verdad desaparezca).

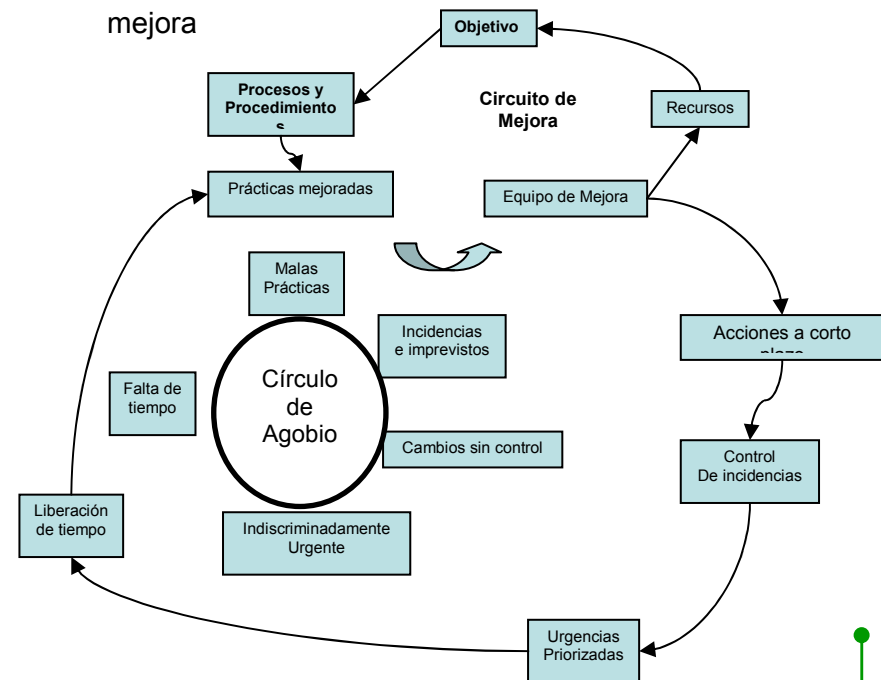
16

Pero las consecuencias de adoptar cualquiera de estos patrones pueden ser devastadoras:

- Comunicación cerrada
- Mensajes incompletos o que no son del todo aceptados
- Uso de alternativas violentas
- Acumulación de resentimientos
- Falta de resolución del problema

A todo lo anterior lo podemos englobar en lo que denominamos “Círculo de agobio”. Sin embargo, ahora corresponde proponer un “Círculo de mejora”, que podemos emplear comenzando desde las situaciones adversas presentadas en el hogar hasta en las grandes instituciones y empresas que profesan el empleo de prácticas de calidad.

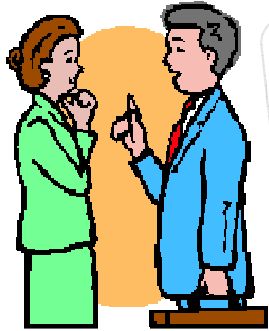
Círculo de mejora



6.3 Asertividad

Como personas tenemos que aprender a comunicar aquello que deseamos sin que esa necesidad nos produzca ni ansiedad ni incomodidad. Esto es a lo que llamamos asertividad:

1. Capacidad compleja por emitir conductas que son reforzadas positiva o negativamente y al mismo tiempo no emitir aquéllas que son castigadas o extinguidas por los demás. (Libet, 1976).
2. Es la conducta que permite que una persona actúe en base a sus intereses o sus necesidades, expresar cómodamente sentimientos honestos, defenderse sin ansiedad inapropiada o bien ejercer tus propios derechos sin negar los de los demás. (Alberti, 1978).

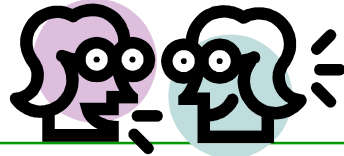


En la práctica SER ASERTIVO es:

- Ser capaz de decir "no".
- Ser capaz de pedir un favor o petición si así lo requieres.
- Ser capaz de expresar tanto los sentimientos positivos como los negativos de manera adecuada.
- Ser capaz de comunicarse adecuadamente.
- Ser capaz de expresar tu opinión.
- Ser capaz de mantener los propios derechos.

Cuando nos comunicamos asertivamente además del lenguaje verbal tenemos que hacer servir adecuadamente una serie de elementos para que el conjunto expresado resulte hábil socialmente:

- Contacto de los ojos.
- Inflexión y volumen de la voz.
- Uso de las manos.
- Expresividad del rostro.
- Fluidez en el habla.
- Postura.



- Distancia física.

En la vida, muchas veces el éxito que una persona pueda alcanzar, depende, entre otras cosas, del grado de asertividad que esta posea. Existen muchas personas que poseen un alto grado de asertividad, pero también hay quienes queriendo ser asertivos y "sinceros", como así lo entienden, tienden a no fijarse en "lo que dicen" y menos en el "cómo lo dicen" y terminan truncando bellas amistades o relaciones. Esto a su vez es muchas veces el *temor* por el cual muchos prefieren en ocasiones quedarse callados o dejar que otros decidan por uno.

El Desafío de Aristóteles

Cualquiera puede ponerse furioso... eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto y de la forma correcta... eso no es fácil.

Aristóteles, *Ética a Nicómaco*.

6.4 Técnicas de Comunicación Asertiva

MANEJO NEGATIVO

- Auto evaluación
- Tristeza
- Depresión
- Culpa
- Remordimientos
- Apatía
- Enfermedades
- Explicaciones y disculpas
- Resentimientos
- Autodestrucción
- Suicidio



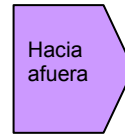
**A
S
E
R
T
I
V
I
D
A
D**



MANEJO POSITIVO

- Autovaloración
- Auto aceptación
- Auto perdón
- Uso de la razón
- Ser conciente de mi mismo
- Me hago responsable de mis sentimientos
- Me hago responsable de mi realidad
- Me hago responsable de mi conducta

- Destruir objetos
- Gritar
- Insultar
- Pegar
- Levantar falsos
- Sobreprometer
- Asesinar



- Pido lo que necesito
- Digo lo que no me gusta
- Digo lo que siento
- Propicio el diálogo
- Practico deportes
- Realizo otras actividades

Baja autoestima = No asertividad

Alta autoestima = Asertividad



6.5 Alternativas de Solución

- ⇒ Contacto con las señales internas (de sentimiento, de pensamiento y de movimiento)
- ⇒ Confirmar las condiciones adecuadas para que se de la comunicación
- ⇒ Claridad al enviar el mensaje en forma asertiva
- ⇒ Hacer conciencia de que existe una posibilidad de que nuestra expectativa no sea cubierta. El otro (a) tiene derecho a decirnos que no
- ⇒ Reciprocidad al escuchar la postura del otro
- ⇒ Según la situación plantear las posibilidades de solución:
- ⇒ Cubrir la expectativa del otro (o que el otro cubra la propia)
- ⇒ Negociar lo que cada uno puede aportar, por convicción
- ⇒ Contemplar la posibilidad, si es el caso, de que no haya solución o la otra parte no muestre disposición o no cubra en nada las expectativas.

6.6 Automediación

Primer paso: BUSCAR TIEMPO PARA CONVERSAR

Las personas necesitan comunicarse para manejar todas sus diferencias.

Segundo paso: PLANIFICAR EL CONTEXTO

El diálogo tendrá éxito en la medida en que usted escoja el momento, el sitio y el ambiente indicados.

Tercer paso: DIALOGAR

La Introducción

- manifestar aprecio
- manifestar optimismo
- recordatorios (reglas cardinales)
- plantear la cuestión

La Invitación



El Diálogo

- Primera tarea: No apartarse del proceso esencial
- Segunda tarea: Apoyar los gestos conciliatorios

El Desarme

Cuando las personas realizan estas TAREAS durante el DIÁLOGO especial, en un CONTEXTO apropiado, abren la posibilidad de cambiar una actitud de enfrentamiento por una de cooperación. Este cambio es una oportunidad para establecer un CONVENIO que beneficie a ambas partes.

Cuarto paso: ESTABLECER UN CONVENIO

- Equilibrado
- Especifico en cuanto a la conducta
- Por escrito (de ser necesario)

6.7 Experimentos de comunicación

Cambie :	Por :	Ventajas
Preguntas	Afirmaciones	Evite poner a la defensiva a las personas
Nosotros	Yo	Tome responsabilidad de lo que dice
Tu, te, ti	Yo, mi, me	Evite poner a la defensiva a las personas
El, la, lo	Yo, mi, me	Comunica más directamente
Pero	Y	Evite disociar lo que comunica
¿Por qué?	¿Cómo? / ¿Qué?	Obtenga información útil

Declaraciones “yo-tú” son la expresión más directa de mi darme cuenta a su darse cuenta. Yo asumo responsabilidad de lo que digo, se lo digo directamente a usted, y diciendo algo suyo llego a usted y le digo algo de cómo lo vivencio a usted.

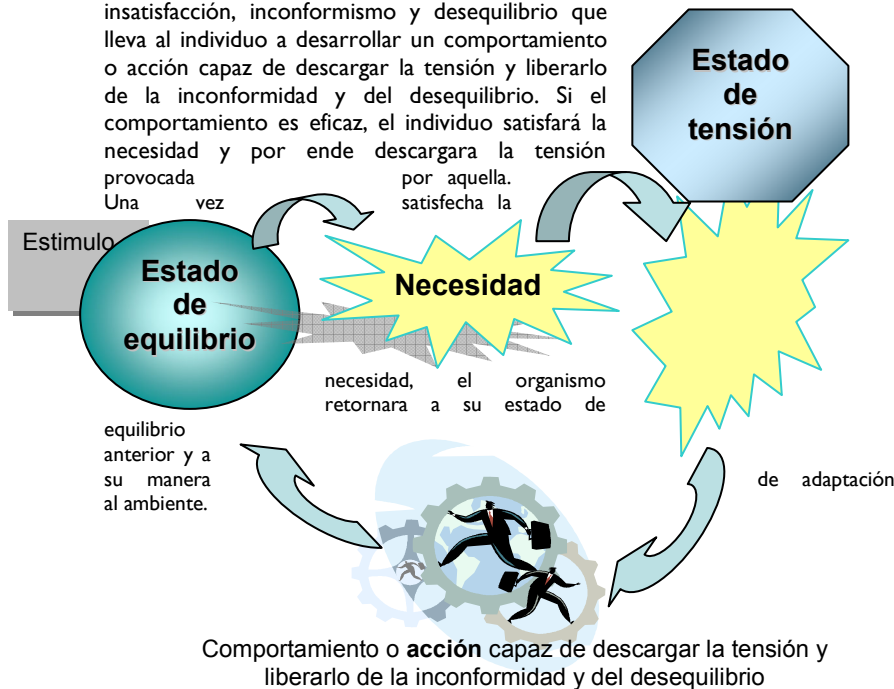


7. La variedad de los motivos

De manera amplia, **motivo** es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

7.1 Ciclo Motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una **necesidad**, **fuerza dinámica** y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la



En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecho. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

8. El orden jerárquico de las necesidades

MASLOW elaboro una **teoría de la motivación** con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras mas elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. Las necesidades tienen la siguiente jerarquía.

Necesidades fisiológicas: aire, comida, reposo, abrigo. etc.

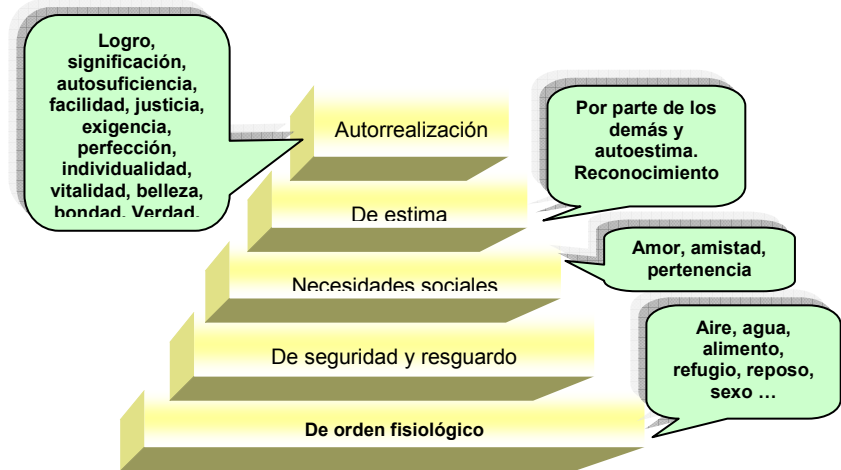
Necesidades de seguridad: protección contra el peligro y las privaciones

Necesidades sociales: amistad, pertenencia a grupos etc.

Necesidades de estima: reputación, reconocimiento, autorespeto, amor, etc.

Necesidades de autorrealización: realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.

Esta jerarquía de necesidades presenta una configuración piramidal:



Cabe mencionar que las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. Las necesidades mas bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las mas elevadas necesitan uno mucho mas largo.

9. La personalidad

Es preciso recordar que cada persona es diferente y que esas diferencias es el producto de diversas culturas y ambientes familiares, que cada persona posee diferentes personalidades, habilidades, gustos actitudes cuando se convive con otra. En estos factores se encuentra la edad, el sexo, la apariencia física, la educación, la religión, la política, etc.

Nuestra **personalidad** es el reflejo exterior de nuestro ser interior, la suma total de nuestras características.

9.1 Las dimensiones de la personalidad

- **El extravertido:** se orienta hacia el mundo externo. Es característico que se vuelque hacia afuera y que espontáneamente le interese más reestructurar su medio que analizar los efectos de éste sobre su ser interior. Tiene impulsos vigorosos y se consagra con entusiasmo a la realización de tareas.
- **El introvertido:** representa la condición inversa del extravertido, se orienta hacia el mundo interior de la psique; tiende a mostrarse tímido, retraído e inhibido en las relaciones sociales. El introvertido es generalmente un individuo introspectivo y, por eso mismo, le interesa mucho más el mundo de las ideas que los asuntos prácticos.

9.2 El desarrollo de la personalidad

Las fuentes básicas del desarrollo de la Personalidad son la herencia y el ambiente.



Estos dos factores causales no se adicionan sino que se relacionan como multiplicador y multiplicando. Si alguno de ellos tuviese el valor 0 (cero), no habría personalidad. Hay partes del contenido de la personalidad que están más sujetos que otros a la herencia o a la influencia del ambiente y el aprendizaje.

La herencia y el ambiente, son así, coextensivas en el tiempo, actuando desde el primer momento, en una inseparable interacción, los científicos concuerdan de que no hay ningún rasgo ni cualidad que sea exclusivamente hereditaria o exclusivamente ambiental en su origen.

10. La actitud

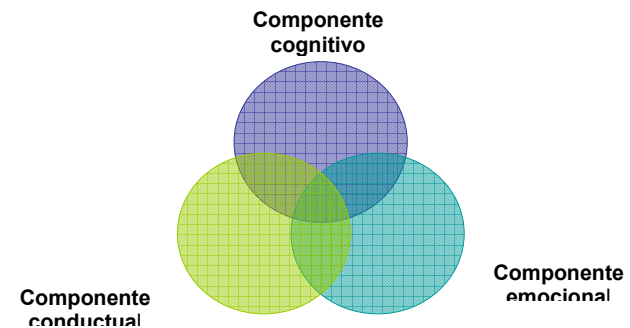
Una actitud es una forma de respuesta a alguien o a algo aprendida y relativamente permanente.

El término "actitud" ha sido definido como "reacción afectiva positiva o negativa hacia un objeto o proposición abstracto o concreto denotado".

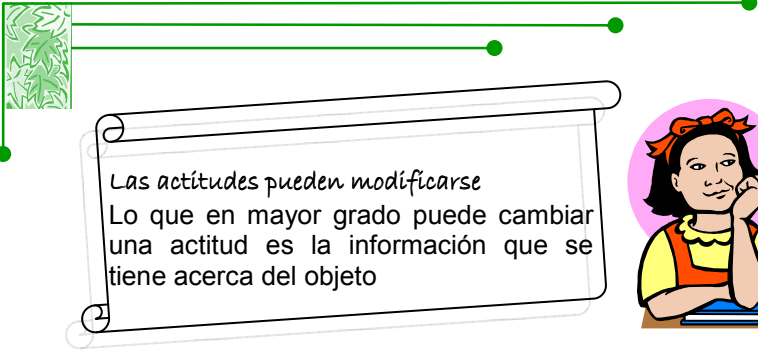
Las actitudes:

- Son aprendidas (en consecuencia pueden ser diferenciadas a los motivos biosociales, hambre, sed, sexo, que no son aprendidas)
- Tienen a permanecer bastante estables con el tiempo
- Son dirigidas hacia un objeto o idea en particular
- Raras veces son asunto individual; generalmente son tomadas de grupos a los que debemos mayor simpatía.
- Son disposiciones que anteceden la conducta
- Se componen de tres elementos:
 - ⇒ lo que piensa (componente cognitivo)
 - ⇒ lo que siente (componente emocional)
 - ⇒ su tendencia a manifestar los pensamientos y emociones (componente conductual)

ACTITUD



Todos tenemos determinadas actitudes ante los objetos que conocemos, y formamos actitudes nuevas ante los objetos que para nosotros son también nuevos. Una vez formada es muy difícil que se modifique la actitud, ello depende en gran medida de creencias, convicciones y juicios previamente adquiridos.



Las actitudes pueden modificarse
Lo que en mayor grado puede cambiar una actitud es la información que se tiene acerca del objeto



10.1 Actitud burocrática

Consiste en regirse exclusivamente por normas rígidas establecidas por los reglamentos de la institución, con lo que quedan a salvo la seguridad y su responsabilidad personal como jefe. Los hombres de esta clase tienen poco contacto con su gente por lo cual muestran escaso interés. Las comunicaciones son de carácter oficial y con frecuencia por escrito.

10.2 Actitud autocrática

Se caracteriza por motivar, principalmente la necesidad de asegurarse el prestigio y el poder. Los individuos que actúan de esta forma tienen un gran concepto de su personalidad. Son tipos de carácter egocéntricos y que, en el fondo, solo buscan prestar servicio a su yo personal. El jefe autocrático exige una obediencia ciega de sus subordinados, cuyas necesidades y sentimientos no le interesan mayormente.

10.3 Actitud simpática

Tiene como motivación el interés por cada uno de los subordinados. Es una actitud casi paternal del jefe, quien trata de desarrollar en ellos sus potencialidades, estimula sus ambiciones de progreso y otorga recompensas adecuadas pero escapa de aplicar sanciones y castigos según los casos.

10.4 Actitud democrática

Se caracteriza por estar concentrado en el interés del grupo. El jefe democrático aspira al perfeccionamiento del equipo al cual dirige. Se integra con él en forma igualitaria y solo le exige una sincera cooperación.

10.5 Actitud Egocéntrica

Es un servicio al yo, es decir, al sujeto. El individuo egocéntrico, trata siempre de satisfacer su propia estimación. Cuando realiza una buena acción no lo hace por la acción misma, sino para recibir una alabanza o un aplauso. Se puede decir que todos sus pensamientos giran en torno de sí mismo.

10.6 Actitud Objetivista

Adaptación a las circunstancias, es decir, por una acomodación serena a la situación imprevista, sin desplantes, sin explosiones de ira o de desesperación. El individuo se da al mundo, o como dice Kunkel, cuando hace algo lo lleva a cabo por el interés en la cosa misma. Trata de servir y no solamente de ser servido.

10.7 ¿Qué es una actitud positiva?

- ⇒ Una mente que vive primordialmente en circunstancias positivas
- ⇒ Una mente estable que se inclina a favor de actividades creativas, en lugar de aburrimiento
- ⇒ De la alegría sobre la tristeza
- ⇒ De la esperanza sobre la fatalidad
- ⇒ Es el estado mental que se mantiene únicamente a través de un esfuerzo conciente



Ventajas

- ⇒ Desata el entusiasmo
- ⇒ Aumenta la creatividad
- ⇒ Hace que se aproveche al máximo su propia personalidad
- ⇒ Extenderá su círculo de amigos
- ⇒ Será más fácil alcanzar el éxito profesional

10.8 Ajustes de actitud

La necesidad de renovar la actitud → renovar significa restaurar o refrescar su perspectiva; fortalecer su visión, reestablecer su enfoque positivo y reparar el daño de desgastar y desgarrar su actitud. Los fines de semana, los días festivos, y los periodos de vacaciones, con frecuencia se utilizan para “tapar agujeros” y tiene como propósito AJUSTAR la actitud.

HAY QUE COMBATIR

- Oleadas de conmociones ambientales
- Problemas de autoimagen
- Corrientes negativas
- Vicios de actitud

Ajustes de actitud → la renovación de la actitud es un proceso diario. La respuesta puede estar en momentos de meditación, hablarle a un amigo, la música, el cine, un día de campo, un nuevo proyecto, momentos de oración, etc.

¿Cómo ajustar su actitud?

AJUSTE 1 → Emplee la técnica del lado opuesto. El factor principal entre ser positivo o ser negativo con frecuencia es el sentido del humor. La actitud y el humor tienen una relación simbiótica. Entre más desarrolle su sentido del humor, más positivo se volverá.

AJUSTE 2 → Juegue a ser ganador. Cuando un comerciante descubre que cierto artículo se puede vender como “pan caliente” invierte más dinero para promocionar el producto. “Juegue con los ganadores, no vaya a la quiebra con los perdedores”

Piense más en sus ganadores, cuanto más se concentre en las cosas que hace bien en la vida, menos tiempo pasará pensando en cosas negativas. **Hable sobre sus ganadores**, cuanto más hable de los acontecimientos felices en su vida, más importantes serán para usted. Benefíciese **disfrutando de sus ganadores**, si le gusta la naturaleza vaya a algún lugar y disfrute de ella.

“No tomes la vida muy en serio, de todos modos se van a reír de ti”
“La risa es terapéutica: pone en marcha el sistema endocrino, relaja los nervios, mejora la digestión y ayuda a la circulación”

28

AJUSTE 3 → ¡SIMPLIFIQUE! Sin saberlo algunos individuos llenan sus vidas de factores negativos que les impiden ser positivos, se rodean de gente, pertenencias o conflictos que les producen problemas innecesarios.

- Pertenencias inútiles
- Demasiadas complicaciones
- Desequilibrio personal y profesional
- Postergar los pequeños detalles
- Conservar relaciones insoportables

La técnica del lado opuesto le ayudará a encontrar el buen humor en ciertas circunstancias. Jugar a ser ganador aumentará el impacto de factores positivos. Pero ambos ajustes pueden ser neutralizados si usted llena su vida de problemas triviales y sin importancia.

¡Quienes tiene éxito en simplificar su vida la encuentran más bella!

AJUSTE 4 → Trabaje para apartarse de los factores negativos.

- Depresión
- Estrés
- Insomnio
- Enfermedad
- Relaciones conflictivas, etc.



AJUSTE 5 → Comparta su actitud positiva con otras personas. (Es una forma de mantenerla)

Piense en el taxista que le hizo reír, o en el amigo o amiga con quien más le gusta estar. ¿No abundan las oportunidades de compartir?

AJUSTE 6 → Cuide su imagen. La razón principal de una “nueva imagen” no debe ser una buena apariencia para otros si no está convencido de que quiere verse mejor por usted mismo. Cuando su apariencia mejora le da un empujoncito a su actitud positiva.



Elementos de triunfo:

- Cabello
- Sonrisa
- Ojos

29



AJUSTE 7 → Conexión física. ¡Haga ejercicio!

- El entrenamiento hace tanto por mi estado mental como por mi cuerpo
- El ejercicio tonifica mi cuerpo y afina mi perspectiva
- No menosprecie lo que el entrenamiento diario hace psicológicamente por usted.

“Ejercitarse es bueno para su actitud”

AJUSTE 8 → Esclarezca su misión. Una individuo con propósito es mas propenso a tener una actitud positiva que alguien sin dirección. No es necesario que sea una misión agobiante, pero debe ser fuerte para proporcionar un reto constante y progresivo.

Una **misión en la vida** proporciona una dirección, ayuda a las personas a alcanzar un mejor enfoque, desvanece los temores. Tener un objetivo le da a la persona una comprensión más firme de su actitud.

11. Conclusión

En la vida cotidiana tenemos un gran número de oportunidades de relacionarnos con los demás, de manifestar distintas reacciones ante los otros. El llamado a la excelencia en las relaciones humanas, es una vocación universal. Todos los seres humanos tenemos un sublime compromiso con el Creador: la realización plena de nuestro ser. De ahí que el arte de vivir vaya más allá de la simple existencia; comunicación, comprensión, compromiso, personalidad, actitud, respeto, ajuste, asertividad, entre otras, son palabras clave dentro de este manual, lo que se espera ahora es que no sólo se quede en información impresa o en palabras expresadas en una sala de capacitación, sino que trasciendan a la vida cotidiana de cada participante, servidores públicos que han hecho de la palabra servir un estilo de vida.

La gente con alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan: aborda la vida como un artista abordaría una obra de arte. Lo consigue consagrándose a un aprendizaje incesante.

12. Bibliografía

- ♦ Enciclopedia de la Psicología. Edit Océano. Vol 3.
- ♦ Programación de capacitación municipal 2002 “Formación de Cuerpos de Policía y Tránsito de la Secretaría de Protección y Vialidad”. Enero – Junio 2002
- ♦ E. Jerry Phares. “Psicología Clínica: conceptos métodos y práctica.” Manual Moderno. 2da edición. México, D.F. – Santafé de Bogotá
- ♦ Psic. Laura Elizabeth Martínez Hernández, Manual “Manejo de Conflictos y Negociación” a Crece Guerrero, 2005.
- ♦ John O. Stevens, “El darse cuenta: sentir, imaginar y vivenciar”. Edit. Cuatrovientos. 24va reimpresión 2003. Chile.
- ♦ http://www.solocursos.net/relaciones_humanas_-_teoría-slcurso648987.html Julio, 2005.
- ♦ <http://www.conocimientosweb.net/portal/contentid-77.html> Agosto, 2005.

“El corazón alegre hermosea el rostro... El corazón entendido busca la sabiduría... Todos los días para el afligido son difíciles, más el de corazón alegre tiene un banquete continuo”

Proverbios 15:13-15



Manual Elaborado por.: Tanya Karina Fuentes Hoyos
Septiembre, 2005.



