



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**“TALLER DE SENSIBILIZACIÓN PARA EL MANEJO DE LAS
RELACIONES INTERPERSONALES EN EL ÁMBITO
LABORAL MEDIANTE EL FEEDBACK SURVEY.”**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A:

NOEMI PONCE SAUCEDO

DIRECTOR:

LIC. MARCO ANTONIO VICARIO OCAMPO

SINODALES:

**MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCIA
LIC. MA. CONCEPCIÓN CONDE ALVAREZ
MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA
MTRA. CECILIA MONTES MEDINA**

Ciudad Universitaria, Cd. Mx.

Septiembre, 2017.



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 Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me han permitido ser una persona de bien, por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan pero más, por tanto amor incondicional, que me han infundado siempre.

A mi hermana Jocelyn, amigos y familia.

Por seguir creciendo a mi lado en todo momento, por creer en mí y seguir aprendiendo cada día más de ustedes en este camino llamado vida.

A mi maestro.

Lic. Marco Antonio Vicario, por su gran apoyo y motivación para la elaboración y culminación de esta tesina, apoyándome en todo momento.

Índice

Resumen.....Pag. 4

Introducción.....Pag. 5

Capítulo 1 “Las relaciones humanas”

- 1. Introducción a las relaciones humanas.....Pag. 8
 - 1.1 Definición y objetivos.....Pag. 8
 - 1.2 Las relaciones como función.....Pag. 8
 - 1.2.1 El hombre y sus relaciones.
 - 1.2.2 El ejercicio de las relaciones humanas.
 - 1.2.3 Como lograr buenas relaciones.
 - 1.2.4 La mecánica de las relaciones humanas.
 - 1.2.5 El cuadro de las relaciones humanas.
 - 1.2.6 La importancia de las relaciones humanas
 - 1.3 Relaciones humanas laborales.....Pag. 13
 - 1.4 Aspectos interdisciplinarios de las relaciones humanas.....Pag. 14
 - 1.5 Historia del movimiento de las relaciones humanas.....Pag. 15

Capítulo 2 “La comunicación”

- 2. La Comunicación.....Pag. 21
 - 2.2 El proceso de comunicación.....Pag. 22
 - 2.2.1 El proceso de hablar y escuchar
 - 2.2.2 Procesos de comunicación
 - 2.3 Comunicación verbal y no verbal.....Pag.26
 - 2.3.1 Significado evidente y oculto
 - 2.3.2 Estatus y comunicación

2.4	Redes de comunicación organizacional.....Pag.	28
2.4.1	Comunicación descendente	
2.4.2	Comunicación ascendente	
2.4.3	Comunicación lateral	
2.4.4	La comunicación informal	
2.4.5	La comunicación formal	
2.5	Problemas que podemos encontrar en la comunicación.....Pag.	33

Capítulo 3 “Feedback Survey para mejorar las relaciones laborales”

3.	Feedback para mejorar las relaciones laborales	
3.2	Motivación.....Pag.	38
3.3	Identificación de necesidades.....Pag.	40
3.4	Teoría de la Motivación laboral.....Pag.	43
3.4.1	Tipos de motivación laboral	
3.5	Clima organizacional.....Pag.	46
3.6	Teoría del clima organizacional de Likert.....Pag.	47
3.6.1	Teoría de los sistemas	
3.7	Introducción al Feedback.....Pag.	51
3.8	El Survey Feedback como estrategia de desarrollo organizacional.....Pag.	53
3.9	Proceso de Survey Feedback.....Pag.	56
3.9.1	Establecimientos de objetivos	
3.9.2	Survey: La encuesta	
3.9.3	Características de la encuesta	
3.10	El procesamiento y el análisis de información.....Pag.	63
3.11	Taller de Feedback.....Pag.	63

- 3.11.1 Características del Feedback
- 3.11.2 Transmisión de la información
- 3.11.3 Interpretación de la información
- 3.11.4 Planes de acción

Capítulo 4 “Propuesta del Taller”

- 4. Propuesta del taller
 - 4.1. Justificación.....Pag. 75
 - 4.2. Objetivo.....Pag. 76
 - 4.2.1. Objetivos específicos
 - 4.3. Conocimiento del instrumento.....Pag. 77
 - 4.3.1. Criterios de evaluación
 - 4.3.2. Cuestionario tipo Likert
 - 4.4. Evaluación y seguimiento.....Pag. 87
 - 4.5. Cartas Descriptivas del taller.....Pag. 89
 - 4.6. Conclusión.....Pag. 94

Bibliografía

Anexos

RESUMEN

En el presente trabajo, se propone la aplicación de un taller integral, el cual está dirigido a personal que labora en la empresa con la posición de mandos directivos y mandos medios. La finalidad es dar a conocer estrategias para el manejo de la retroalimentación (Feedback), información que se requiere conocer acerca de las relaciones interpersonales laborales junto con la obtención de datos de una escala tipo Likert de medición de clima organizacional, las cuales toman como base el conocimiento, fundamento y/o desarrollo de la comunicación, motivación y retroalimentación dentro de las relaciones interpersonales laborales entre los líderes de equipos y subordinados, dando como resultado el saber comunicar la información a los empleados sin que este merme su productividad dentro de la empresa y genere cambios en un ambiente participativo entre los colaboradores.

Las intenciones de este taller es dar un conocimiento de la importancia de las relaciones humanas, cómo estas ayudan a tener una mejora continua mediante la técnica de Feedback Survey la cual utiliza un instrumento de medición basándose en la escala de Likert del clima organizacional y por otro lado con la información obtenida del instrumento dar a conocer esta información a mandos medios y directivos, estos mismos ocupar la información para mejora de las áreas que dirigen con ayuda de un tercero.

Palabras clave: Taller, Relaciones interpersonales, Feedback survey

Introducción

En el área de Recursos Humanos, nos encontramos con dificultades en el tema de las relaciones laborales que estas a su vez pueden afectar no sólo al ser humano si no a la actividad diaria de una empresa. El ser humano, por ende, es social y constituye una pieza primordial en las organizaciones, es el estudio básico para comprender particularmente a la Administración de Recursos Humanos, la tarea que desempeña es compleja, requiere de paciencia, capacidad para conciliar conflictos y desacuerdos, capacidad de persuasión, liderazgo auténtico, capacidad para tolerar la frustración, manejo ecuánime de las emociones y autocontrol. El ser humano es un elemento complejo y puede desenvolverse de manera impredecible, dependiendo de lo que afecte de un día a otro o de un momento a otro, lo anterior permite dimensionar la gran responsabilidad de la tarea de proveer a la empresa de Recursos Humanos, adecuados, capaces y en tiempo oportuno sin afectar la dinámica de la compañía. Los especialistas en Recursos Humanos tienen dos alternativas; estudiar a las personas como personas (dotadas de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) o como recursos (habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales). Las relaciones humanas en el lugar de trabajo son una parte importante de lo que hace que un negocio funcione. Los empleados a menudo tienen que trabajar juntos en proyectos, comunicar ideas y proporcionar la motivación para hacer las cosas. Los beneficios de las relaciones con los demás o del apoyo recibido se producen tanto directa como indirectamente. Directamente porque este apoyo proporciona confianza, compañía, ayuda instrumental (dinero, tareas domésticas) y apoyo emocional. Contribuye a mejorar el autoconcepto, la autoestima, y a mantener un lugar de control interno, puesto que aumenta la sensación de control que tiene el sujeto sobre su vida. Pero también indirectamente, ya que protegen al sujeto de los efectos negativos del estrés, ayudándole a superar situaciones difíciles.

El taller consiste en acciones como pre y post evaluación de la aplicación de la escala de Likert, para el conocimiento de los líderes de las áreas divididas en sesiones tomando como primer tema la importancia de las relaciones interpersonales, dentro de la misma línea, en la segunda sesión se darán a conocer los temas de la comunicación y los tipos que podemos encontrar, dentro del taller se realizarán sesiones dinámicas de sensibilización. En la tercera sesión hablaremos de uno de los temas más importantes que representan al ser humano, la motivación, sabemos que un grupo o equipo de trabajo, van hacia un mismo objetivo y antes de esto se deben cubrir ciertas necesidades para que se llegue al fin en común, conociendo la importancia de la motivación en un equipo de trabajo, podremos detectar a cada empleado y el lugar que ocupa. Por último la

importancia del clima organizacional y la importancia de los factores que se involucran, sabiendo esto podemos detectar si nuestro equipo de trabajo tal como lo menciona Liker se encuentra en un clima participativo donde los lideres tienen la confianza para que los subordinados tomen decisiones y generen mayor productividad, donde las recompensas o los castigos ocasionales se utilicen para motivar a los trabajadores, ó de lo contrario ¿Qué hacer para generar dicho clima?

Se sugiere como evaluación la escala tipo Liker de medición de clima organización de 9 factores que son: identificación con la empresa, apoyo de los recursos organizacionales, organización, comunicación, relación con compañeros, relación con jefe colaborador, productividad, sistemas de reconocimiento y motivación.

Capítulo 1

Las Relaciones Humanas

*“El ingrediente más importante en la fórmula del éxito
es saber llevarse bien con las personas.”
- Theodore Roosevelt.*

Capítulo 1

1 Introducción a las relaciones humanas

Definición y objetivos

El término de relaciones humanas, se refiere a todas las interacciones que se pueden producir entre las personas, tanto si su comportamiento es conflictivo como si es de colaboración. El hombre puede satisfacer íntegramente sus necesidades, tanto las del orden material como las de orden moral, por estar integrado a un grupo social, si viviera aislado no tendría ninguna posibilidad de hacerlo. El hombre no está creado para la soledad, la teme y además necesita de todos por eso busca el contacto permanente con sus semejantes y para lograr sus fines, siempre estará tratando de perfeccionar los vínculos que le han de permitir mantener buenas relaciones con su comunidad.

Nuestro bienestar y nuestro prestigio dependen de la manera cómo podemos establecer nuestras relaciones con quienes estamos vinculados y, si nuestro propósito es lograr una buena forma convivencia con todos, estamos obligados a buscar los medios adecuados para conseguirlo.

De la misma forma la expresión relaciones humanas se acepta, regularmente, como el contacto con los demás. Pero aunque el término se refiere al trato entre personas, en el contexto de la práctica industrial y de negocios es una materia más amplia (Jack Halloran)

Las relaciones humanas constituyen el mecanismo que materializa el fenómeno social como resultante del hecho intersíquico. Existen diferentes formas en las que las relaciones y el hombre trabajan en conjunto y estas a su vez tienen una función, para desarrollarse:

1.2 Las relaciones como función.

La interacción es comprensible, pues la razón primera del modo como nos comunicamos con los demás reside en nuestras actitudes ante las personas y la vida, actitudes tienen sus raíces en lo más profundo del ser psíquico de cada uno.

1.2.1 El hombre y sus relaciones.

El hombre puede satisfacer íntegramente sus necesidades, tanto las del orden material como las de orden moral, por estar integrado a un grupo social. Si viviera aislado no tendría ninguna posibilidad de hacerlo. No se puede concebir la posibilidad de que el hombre viva aislado. El hombre no está creado para la soledad, la teme y además necesita de todos por eso busca el contacto

permanente con sus semejantes y para lograr sus fines, siempre estará tratando de perfeccionar los vínculos que le han de permitir mantener buenas relaciones con su comunidad

Si consideramos a la sociedad como la comunidad total de los hombres nos daremos cuenta de que nuestras relaciones no tiene un radio limitado, todo lo contrario su campo de aplicación se refiere al complejo total de las relaciones humanas. En efecto se inician en el hogar, se prolongan en la práctica de nuestras actividades sociales, se extienden a las funciones laborales, llegan a los públicos cuando queremos influir en sus opiniones.

Nuestro bienestar y nuestro prestigio dependen de la manera cómo podemos establecer nuestras relaciones con quienes estamos vinculados y, si nuestro propósito es lograr una buena forma convivencia con todos, estamos obligados a buscar los medios adecuados para conseguirlo. (Ascary Aguilon, 2000)

1.2.2 El ejercicio de las relaciones humanas

La finalidad de las relaciones humanas es propiciar la convivencia humana en forma armónica, en todas sus manifestaciones. Nuestras relaciones se refieren al trato constante que tenemos con nuestros semejantes y como nos desenvolvemos dentro de un marco determinado por las actitudes que asumimos, si no somos cuidadosos de su forma, es posible que se presenten situaciones conflictivas que constituyan barreras que nos impidan el acercamiento a los demás. Las relaciones humanas tienen como función la destrucción de todo aquello que se oponga al buen entendimiento entre los hombre.

El instrumento de que se sirve el hombre para destruir los obstáculos que se opongan a sus relaciones con sus semejantes es la comunicación. Es por medio de ella que intentamos persuadir a los demás a fin de que actúen de acuerdo a nuestros propósitos es decir, tratamos de convencerlos de que modifiquen sus actitudes, en toda relación humana, debe haber diálogo, intercambio y correspondencia reciproca de entendimientos.

La comunicación debe estar orientada en forma que constituya un vehículo que circule en dos sentidos. La falta de una buena comunicación es causa de que muchas de nuestras actitudes sean mal interpretadas. Las manifestaciones de las relaciones humanas tienen su más alta expresión en la organización el hombre se organiza para satisfacer mejor sus necesidades tales como las de la alimentación la reproducción y la defensa. La aparición constante de nuevas necesidades que tiene que satisfacer, obligan al hombre a modificar sus estructuras. El hombre modifica y se modifica continuamente porque está en contacto con los demás

generando así la dinámica de la humanidad y dando origen a las formas que harán posible el desarrollo social que le ha de permitir disfrutar de mejores condiciones de vida (Ascary Aguilón, 2000).

1.2.3 Como lograr buenas relaciones

Tratar con nuestros semejantes requiere de nosotros el empleo de adecuados sistemas de comportamiento que nos permitan resolver razonablemente todas las situaciones que pueden presentarse. Las actitudes de los hombres obedecen a muy diversas causas. Nuestros juicios, en relación con el comportamiento de los demás, deben fundarse en el conocimiento de los motivos que tengan para seguir una determinada forma de conducta, que algunas veces a nosotros podrá parecerse equivocada, pero que obedece a razones propias del que la práctica.

En las relaciones humanas lo que se pretende es establecer situaciones de reciprocidad con los demás, para que esto sea posible es preciso familiarizarse con las ideas y actitudes ajenas, identificarse con ellas y estar prestos al empleo de las formas de cooperación que, puestas en marcha, crearán el clima propicio para la comprensión entre todos. Cuando damos muestras de consideración hacia las personas con quienes estamos relacionados. Ya sea en el hogar, en nuestros tratos sociales o en nuestras actividades laborales, estas personas quedarán mejor dispuestas en nuestro favor, tendrán hacia nosotros un comportamiento tal como lo deseamos y procurarán ser atentas y serviciales en la misma forma que nosotros lo hemos sido con ellas.

Es seguro que unas malas relaciones siempre tendrán resultados negativos: en el hogar, si no manejamos bien nuestras relaciones, seremos mal recibidos o francamente rechazados por los demás, pues a nadie le interesa tener tratos con quien no se ha identificado.

Si utilizamos los sistemas adecuados de comportamiento, nuestras relaciones nos podrán proporcionar toda la clase de satisfacciones, en suma, recorreremos sin graves dificultades el camino que nos conduzca hacia nuestro propósito final, que es el hacer más agradable la vida diaria (Ascary Aguilón, 2000).

1.2.4 La mecánica de las relaciones humanas

El trato diario que llevamos con nuestros semejantes es frecuente la presencia de conflictos que se derivan de divergencias en la forma de ver las cosas. Cuando tratamos de hacer prevalecer nuestros puntos de vista sin tomar en cuenta las opiniones de los demás porque creemos tener la razón. Es seguro

que, escuchando a los demás en muchas ocasiones nos veremos obligados a modificar nuestros puntos de vista, pues tendremos que admitir que las opiniones ajenas pueden ser tan buenas o mejores que las propias y que otros pueden ser los que tengan la razón con lo cual todos saldremos beneficiados.

Como miembros que somos de la especie humana, estamos obligados a buscar las fórmulas que hagan posible la convivencia armónica, las manifestaciones de carácter antisocial pueden tener su origen en el temor, en la rebeldía y en la indiferencia y que estos estados afectivos puedan ser motivados por muy diferentes causas, en la tarea, todas las manifestaciones de carácter antisocial pueden tener su origen en el temor, en la rebeldía y en la indiferencia y que estos estados afectivos puedan ser motivados por muy diferentes causas (Ascary Aguilon, 2000).

1.2.5 El cuadro de las relaciones humanas

La convivencia social implica la constante aparición de diversas formas de vida con las cuales siempre tenemos algo que ver y puesto que formamos parte de un conglomerado humano debemos conocer y practicar las normas que rigen la conducta externa del conjunto, ya que de lo contrario no seremos bien recibidos y no podremos mantener buenas relaciones con sus miembros. La convivencia armónica de la humanidad será posible si se emplean, en forma inteligente los instrumentos que permitan el establecimiento de vínculos duraderos que propicien el perfeccionamiento de las estructuras sociales que convén al género humano. Las relaciones humanas desempeñan el papel definitivo en tan importante tarea y es la comunicación el medio insustituible por el que se han de alcanzar los objetivos (Ascary Aguilon, 2000).

1.2.6 La importancia de las relaciones humanas

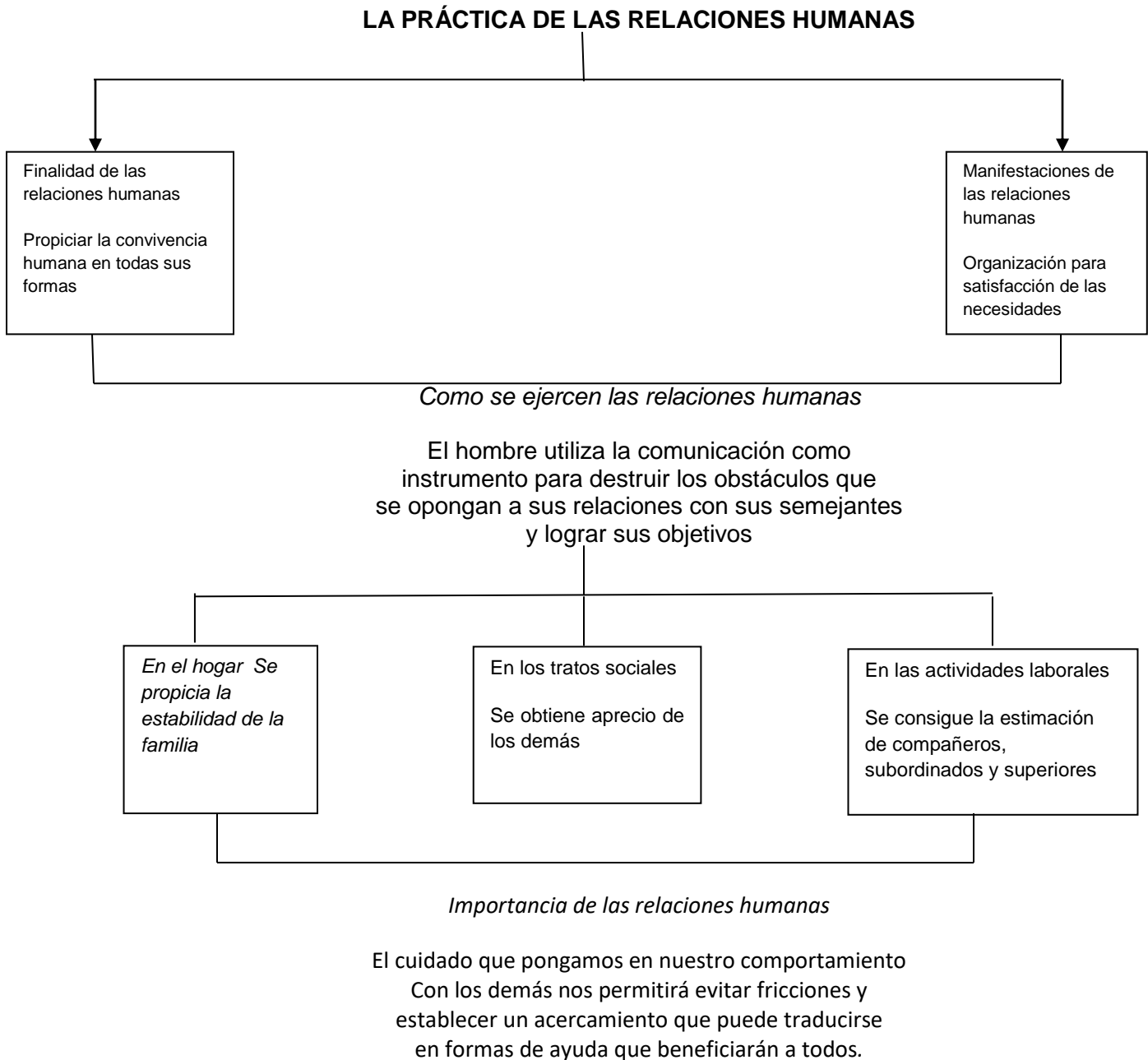
Tienen sus fundamentos en ciencias como la psicología, la sociología y la antropología, su función específica puede considerarse como un arte cuyas formas de expresión se refieren a la posibilidad de saberse llevar bien con los demás. Siempre que dos o más personas se reúnen, con cualquier finalidad, se establece una interacción, y si la intención es llegar a acuerdos constructivos lo único que tiene que hacer es adoptar las actitudes adecuadas, pero si no se tiene cuidado con las formas de comportamiento los resultados pueden ser contrarios, por lo cual hay que tratar de excluir todas aquellas que puedan dar lugar a falsas interpretaciones.

El proceso de las relaciones humanas es una fuerza activa que puede traducirse en manifestaciones agradables o desagradables y, claro, toca a cada

uno de nosotros resolver el tipo de las que deseamos, admitiendo, desde luego que a la generalidad no interesa vivir bien con los demás (Ascary Aguilon, 2000).

En la figura 1.1, podemos observar el desglose de la práctica de las relaciones humanas, como se ejercen, su utilización y la importancia de ellas.

Figura 1.1 La práctica de las relaciones humanas



1.3 Relaciones humanas laborales

El estudio de las relaciones humanas es actualmente una verdadera ciencia, al mismo tiempo que un arte: el de obtener y conservar la cooperación y la confianza de los integrantes del grupo así como el de establecer buenas relaciones y comunicaciones. La parte científica contempla problemas de orden psicológico, sociológico, administrativo y legal. Surgen problemas de relaciones humanas en la vinculación del individuo con su grupo, de los individuos entre sí, del grupo con otros grupos, del líder con su grupo y del individuo con el líder.

Actualmente observamos, en todos los campos, que el hombre no puede ya trabajar solo. La división del trabajo, la especialización cada vez mayor, la tornan más y más dependiente de su grupo y por tanto, de los individuos que lo componen.

En los escritorios, los comercios, los talleres y la investigación científica, es indispensable el trabajo en equipo. Y eso es tan cierto que cuando se desbarata, se observa una disminución del rendimiento o, simplemente la paralización del trabajo. La formación de un grupo para realizar un trabajo colectivo obedece a las leyes psicosociales que determinan las reglas a seguirse; reglas cuya inobservancia conduce generalmente a las empresas a un fracaso parcial o total.

El éxito del trabajo colectivo es el resultante de tres realidades sociales: el “grupo”, los “individuos” que lo componen y el “líder”.

Cuando alcanzamos la edad de escuela superior, la gente ya ha desarrollado un sistema de relaciones humanas en su interrelación social y personal que le sirve para satisfacer sus necesidades. Con frecuencia las personas que se encuentran seguras y confiadas en su medio personal, carecen de esta confianza y sienten inseguridad en sus relaciones de negocios. Cuando la gente trabaja agrupada para conseguir objetivos comunes, existen grandes posibilidades de que las diferencias existentes entre sus puntos de vista individuales sean causa de problemas. Muchas personas no saben cómo resolver, de una forma constructiva, los conflictos que se producen en su relación de trabajo. Pero está bien claro que el individuo que sabe cómo trabajar en armonía, incluso con aquello que mantienen puntos de vista diferentes o están motivados por objetivos diferentes, ha encontrado un camino importante hacia las relaciones humanas fructíferas, en el mundo del trabajo. (Jack Halloran)

“La clave del éxito en los negocios consiste en alcanzar los objetivos de la empresa, al tiempo que se satisfacen las necesidades humanas” (Jack Halloran, Introducción a las relaciones humanas, Pg.14).

Tanto desde el punto de vista de la dirección de empresa como el de los trabajadores, son necesarias unas buenas relaciones humanas si la gente debe alcanzar satisfacciones de carácter económico, social y psicológico en el trabajo que realiza. Se trata de la investigación de los intentos prácticos para alcanzar los dos fines separados de mayor productividad en el contexto de la práctica industrial y de negocios es una materia más amplia y completa que la que se deduce de la siguiente pregunta: ¿Cómo puedo llevarme mejor con mis compañeros? El enunciado implica dos conjuntos de objetivos totalmente distintos: los de la organización y los de los individuos que trabajan para ésta. Los fines de la empresa como son la productividad, desarrollo y maximización del beneficio, están influenciados por elementos no humanos como son el tamaño de la organización, su estructura, complejidad y grado de complicación técnica.

El estudio de las relaciones humanas en los negocios y la industria, es el estudio de cómo los individuos pueden trabajar eficazmente en grupos, con el propósito de satisfacer los objetivos de la organización y las necesidades personales. En el mundo del trabajo no es el de comportamiento del individuo, en sí mismo. Si no de la investigación de los intentos prácticos para alcanzar fines separados, uno la mayor productividad en el trabajo y más satisfacción personal dentro de la organización

1.4 Aspectos interdisciplinarios de las relaciones humanas

La base teórica de las relaciones humanas constituye un campo interdisciplinario, debido a que el comportamiento del individuo en un marco de empresa debe incluir, ciencias sociales y físicas la interrelación requiere una comprensión de las partes que proceden de cada ciencia y la conjunción de esta información en un conjunto único.

Un ejemplo de ello los psicólogos han realizado amplios extensos estudios prácticos de la relación del individuo con su ambiente de trabajo investigaciones de gran valor como, la satisfacción en el trabajo, asignación de tareas, incentivos, prueba, psicotécnicas, adiestramiento, asesoramiento y otras áreas relativas del trabajo (Jack Halloran (1982)).

Sociólogos, antropólogos y psicólogos sociales han llevado a cabo importantes contribuciones sobre las relaciones humanas con sus estudios acerca del comportamiento y la dinámica de grupos. Sus conceptos sobre el comportamiento en el rol o papel, los efectos del status y la influencia de los grupos informales, han demostrado su valor incalculable en la comprensión de las actitudes dentro de los ambientes de trabajo. Por otro lado las ciencias sociales aportan información sobre las relaciones entre la estructura de la organización. La

fisiología también suministra datos referentes a los efectos de la monotonía y el aburrimiento en el ciclo de la producción y la productividad total. La economía nos ayuda con teoría e información en un concepto conjunto de las relaciones industriales. La semántica y la cibernética han supuesto una gran contribución a la práctica de unas comunicaciones eficientes en los negocios y la industria.

Estos campos y otros más, añaden elementos independientes a nuestro conocimiento de las relaciones humanas que son de importancia como partes o elementos de área de estudio integrada e interdisciplinaria (Jack Halloran, (1982)).

1.5 Historia del movimiento de las relaciones humanas

Es imposible concretar la fecha exacta en que empezó el movimiento del estudio de las relaciones humanas, pero podemos afirmar que hasta la segunda mitad del siglo XIX no se dedicó demasiada atención a las necesidades de los trabajadores, ni tampoco llegó a pensar que tales necesidades pudieran afectar a toda la productividad. La mayoría de los empresarios veían la fuerza de trabajo como un servicio que debía ser comprado y vendido como cualquier otro. Horarios prolongados, salarios bajos y condiciones de trabajo miserables, eran realidades comunes a la vida de cualquier obrero. Los sindicatos luchaban aún por sobrevivir y no habían conseguido el derecho a representar a los trabajadores.

Al comienzo del siglo pasado F. Taylor y otros con menos fama pero de igual importancia introdujeron y desarrollaron la teoría y práctica de la dirección científica. Dicha teoría sostenía que se podía alcanzar una productividad mayor dividiendo el trabajo en tareas aisladas, concretas y específicas. No sorprende demasiado que este concepto se hiciera popular al mismo tiempo, aproximadamente, en que la producción en masa se hacía factible, ayudando a abrir camino hacia la línea de montaje.

El criterio de Frederick Taylor (1947) era que al aplicar estos conceptos no se consigue la dirección científica por sí misma, puesto que el principal objetivo de ésta era eliminar las causas del antagonismo entre los dirigentes y las personas que estaban a sus órdenes. Pensaba que si empresarios y trabajadores se esforzaban juntos en incrementar la producción, sin preocuparse de la cuestión de cómo dividir el excedente logrado, y en dirigir su atención común en incrementar la cuantía del mismo este llegaría a ser tan extraordinario que desaparecería el conflicto respecto a su reparto.

En la década de los veinte, la imagen popular del obrero había cambiado mucho de que se tenía formada al doblar el siglo. El nuevo concepto sostenía que los asalariados eran personas complejas y únicas con conocimientos y habilidades individuales que podían ser medidos, comprobados y transmitidos. La difusión de

las pruebas psicotécnicas en la industria tuvo un efecto importante: demostrando que las motivaciones personales de los obreros afectaban los resultados del test: algunos rasgos y características del trabajador no se podían aislar del interés humano individual y que las fuerzas sociales y emocionales, dentro y fuera de la organización laboral, influían en los intereses de los obreros, gracias a los nuevos métodos de selección, éstos vinieron a demostrar la necesidad de llevar a cabo más estudios para identificar las fuerzas que motivan los trabajadores.

Al mismo tiempo que fue ganando popularidad la nueva imagen del trabajador, entre directivos y empresarios, los sindicatos empezaron a alcanzar posiciones y poder dentro de las industrias. Entre 1897 y 1904 los afiliados pasaron de 400.000 a 2 millones. Su crecimiento prosiguió en 1920 y estas agrupaciones de obreros, extendidas por toda la nación, recibieron un grado aceptable de reconocimiento por parte de propietarios y directores de empresa.

Hubo tres desarrollos independientes, las técnicas de dirección científica, las pugnas sindicales y la rapidez en los cambios tecnológicos, que condujeron a incrementar la aceptación de la idea afirmando que el trabajador había de ser considerado como una persona con múltiples necesidades. Adquiriendo una nueva perspectiva (America Management Review, 1924). Ahora que han sido exploradas las motivaciones del trabajador hay que analizar, igualmente, los propósitos gerenciales.

En los años de 1840, se consideraban característicos de un buen empresario la laboriosidad, organización, cálculo, prudencia, puntualidad y perseverancia. Cien años después, un grupo de ejecutivos relevantes exponían las cualidades personales que, a su entender, mas habían contribuido a su éxito profesional: <<apariencia personal, inteligencia, voluntad de asumir responsabilidades, autocontrol, tolerancia y poder de decisión>>. La inclusión de aspectos como la tolerancia y el aspecto personal, señala que la habilidad en conseguir el éxito social había llegado a ser más importante, para el triunfo de los directivos, que lo considerado hasta entonces. A pesar de su vaguedad, estas características ideales del directivo óptimo, comparadas con las de la lista primigenia, denotan un cambio hacia actitudes más humanas, en contraposición a la autocracia de la antigua teoría del <<managmen>> (Reinhard Bendix, 1957, esearch in industrial Human Relations, p.10).

El famoso experimento de Elton Mayo en Hawthorne fue el detonante para la investigación humanística. En la década de los 20, el punto de partida del enfoque humanístico en la dirección de industrias y negocios, consistió en los famosos estudios de Hawthorne realizados por Elton Mayo y sus colaboradores. El

equipo de Mayo inició sus trabajos sobre los efectos de la iluminación, la ventilación y la fatiga en el comportamiento de los trabajadores.

Fue investigada un área con dos grupos de empleados, trabajando en condiciones similares y realizando tareas idénticas, llevando el registro de la producción obtenida por cada equipo. La intensidad de la luz utilizada por un grupo fue modificada sistemáticamente, mientras se mantuvo constante en otro. Se elevó la intensidad lumínica del primer grupo. El resultado general consistió en un aumento de la productividad, cada vez que era incrementado el nivel de iluminación. Esta conclusión fue muy precipitada, porque el descenso en dicho nivel produjo también una nueva elevación de la productividad. Efectivamente, continuaron los aumentos a medida que era reducido el nivel lumínico alcanzándose las cifras más altas de producción en períodos con muy poca luz. Es obvio que otros factores modificaron los efectos del experimento.

Los mismos trabajadores ofrecieron una pista sobre estos resultados contradictorios obtenidos. Afirmaron que era más fácil trabajar de prisa porque la estancia, en la zona objeto de experimentación, era grata y con muy poco control por parte de los jefes. En realidad, los empleados decían que el aumento de producción era atribuible a la mayor libertad disfrutada y el sentimiento de importancia adquirido por cada persona.

Los estudios de Hawthorne demostraron sin lugar a dudas, con valoraciones cuantitativas, que la interacción normal de los obreros en su medio de trabajo crea siempre una red social denominada organización informal, que ejerce una influencia extraordinaria en los esquemas de comportamiento de los trabajadores.

A partir de aquí ya no fue posible considerar a los trabajadores como meros entes económicos o como elementos aislados del proceso productivo, desde el punto de vista directivo. Tuvieron que ser admitidos como seres humanos, con interacciones normales capaces de influir en los resultados totales de la producción, independientemente de la mayor o menor complejidad de los procesos tecnológicos utilizados. Los hallazgos de Mayo ayudaron a desarrollar la imagen de unos obreros y unos empresarios aceptados como personas completas, dotadas de sentimientos, y cuyos deseos humanos básicos y motivos de conflicto personal se traducen, a menudo, en derivaciones complejas hacia problemas, las cuales no son predictibles dentro de un marco teórico, ni estrictamente tecnológico.

Una gran parte del comportamiento, y especialmente del comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones es intencionado; es decir, está

orientado hacia metas u objetivos. Esta intencionalidad o finalidad trae como consecuencia una integración en el modelo de comportamiento.

La importancia de un modelo de administración determina las decisiones y comprende la selección de una meta y un comportamiento relacionado con la misma; esta meta puede, a su vez, ser un medio para una finalidad algo más lejana, y así hasta que se llega a un objetivo relativamente último. Cuando las decisiones lleven a la selección de finalidades últimas, las llamaremos “juicios de valor”, cuando impliquen el logro de tales finalidades, las llamaremos “juicios de hecho” (Simons 1978).

Para Elton Mayo, los juicios de valor su filosofía y la situación que guardan los trabajadores dentro de las organizaciones es el factor fundamental tanto para mejorar el desempeño organizacional, como para entender de mejor manera el comportamiento de las organizaciones. Sin embargo, es necesario considerar las decisiones del trabajador en la organización y cambiar la visión de los administradores “los cuales centran la atención sobre los problemas de motivación implícitos en la utilización de personas humanas para realizar trabajos de la organización (March y Simon 1981)”.

El aspecto de cambio es enfatizado por Mayo ya que los resultados de Hawthorne los capacitó para asegurar que la mayor preocupación del administrador debe ser la creación de grupos de trabajo en la organización, para desarrollar y mantener la cooperación grupal y no la lealtad a la organización. El cambio de la hipótesis del individuo sólo, al individuo como parte de un grupo, y al grupo como célula de la organización, proporciona a la escuela de las Relaciones Humanas su principal característica. La acentuación que Mayo pone en el “hombre organización en el grupo, no es un fenómeno temporal dictado por la necesidad externa; es una respuesta a lo que él cree que es un imperativo moral, y cada vez más la articula abiertamente (Whyte Jr. 1975).

El enfoque de las relaciones humanas supone que la organización más satisfactoria sería la más eficiente y enseña que es necesario referir el trabajo y la estructura de la organización a las necesidades de los empleados pues de esta manera, haciendo feliz al empleado, la organización obtendrá su plena cooperación y esfuerzo y así aumentara su eficiencia (Etzioni). La naturaleza de las relaciones humanas y las relaciones entre los objetivos de satisfacción de los trabajadores y la efectividad organizacional debe verse como un proceso de medios y ciertos fines.

Los estudios de la escuela de Relaciones humanas se orientan hacia la manera en que los niveles superiores de la organización se deben de comportar,

para lograr que los niveles inferiores sean más productivos, enfatizando en esto el uso de que las relaciones humanas de los trabajadores como el comportamiento fundamental. Obviamente se tiene en cuenta que se “requieren tres niveles de conducta para lograr niveles elevados de efectividad organizacional: la gente debe unirse a la organización y permanecer en ella y ha de desempeñar de manera confiable los papeles que se le asigne; ha de dedicarse, de vez en vez a una actividad innovadora y de cooperación no incluida en el papel, pero que esté al servicio de los objetivos organizacionales”. (Katz y Khan 1977, p.180-181)

La escuela de Relaciones humanas está dirigida principalmente a dos aspectos básicos que ocuparon las dos etapas de su desarrollo.

- A) El análisis del trabajo y la adaptación del trabajador a éste. En la primera etapa, domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo o psicología industrial era la verificación de las características humanas que cada tarea exigía de su ejecutante y la selección científica de sus empleados basada en esas características. Los temas predominantes de la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y de la fatiga.
- B) La adaptación del trabajo al trabajador. La segunda esta se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

1. Mientras que la primera etapa la profesión era considerada como el mejor medio de que dispone un individuo para obtener el máximo rendimiento de sus capacidades e intereses, en la segunda, la profesión pasa a ser considerada como la situación humana que le ofrece a un individuo utilizar positivamente sus aptitudes y cualidades con relación a la sociedad, así como para expresar sus capacidades, proyectos y desarrollar su capacidad. Por ello “el elemento clave de las relaciones humanas es su objetivo fundamental de hacer que los miembros de las organizaciones se sientan parte útil e importante de un esfuerzo general (Jack Halloran (1983) Relaciones Humanas, España, España Prentice- Hall)

Capítulo 2

La Comunicación

“Estar en contacto íntimo no significa vivir feliz eternamente. Es compartir con honestidad y compartir logros y frustraciones. Es defender la integridad, alimentar la autoestima y fortalecer relaciones con los que nos rodean. El desarrollo de esta clase de sabiduría es una búsqueda de toda la vida, que requiere, entre otra cosa, mucha paciencia”.
-Virginia Satir-

Capítulo 2

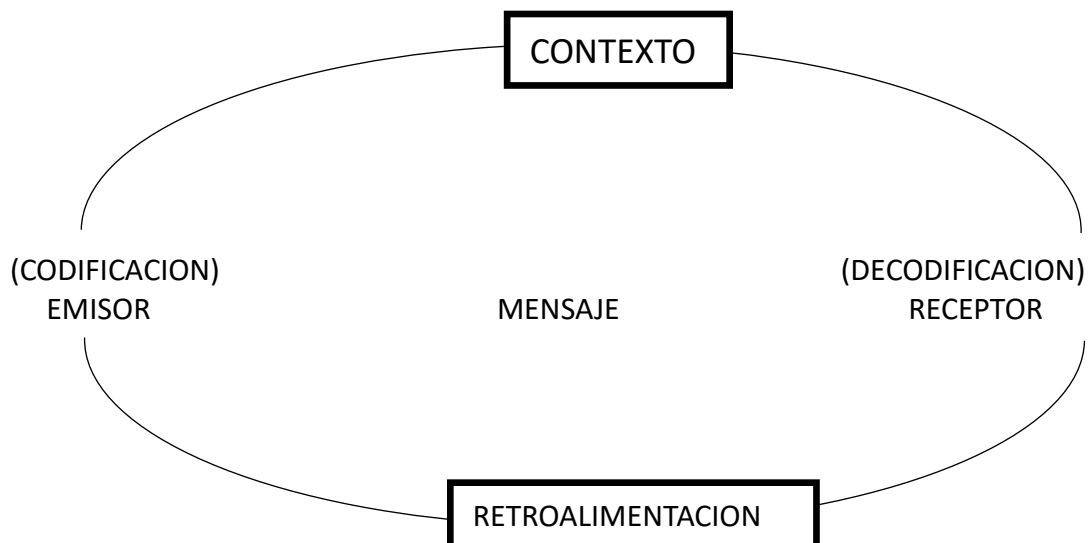
2.1 LA COMUNICACIÓN

Ana Guil Bozal, (2000), p.87; La palabra comunicación, significa etimológicamente puesta en común, comunión, participación interacción mutua. Hace referencia, por tanto, a un proceso en el que participan todos los componentes de un sistema.

Baterson y Ruesch (1984), consideran que el concepto de comunicación incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se influye mutuamente. Definición aparente sencilla, que abarca multitud de complejos aspectos, que intentaremos abordar de manera introductoria y sintética.

El concepto de comunicación incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se influye mutuamente. Sus elementos principales son: a) **emisor/receptor**, que mediante la **retroalimentación** –clave de la comunicación– alteran continuamente sus papeles; b) **mensaje, canal y código**; c) **contexto e interferencias**. En la figura 2.1 se observa el proceso de comunicación simple

Figura 2.1 Proceso simple de la comunicación



2.2 El proceso de comunicación

Teóricamente una comunicación es correcta cuando el mensaje recibido es igual al mensaje emitido, o sea, cuando el mensaje en el receptor coincida con el mensaje en el emisor

En primer lugar, la comunicación no es un acto sino un proceso. Un acto es como un punto; un proceso es como una línea o un camino. Y en segundo lugar, en el proceso existen otras fuerzas y otros elementos encubiertos: La comunicación inmediata es un mito; no hay comunicación directa, por la sencilla razón de que no podemos penetrar en la mente de las personas, ni éstas penetrar en la nuestra.

Por lo pronto, a los tres elementos mencionados hay que añadir los procesos de **codificación** y **decodificación**; al emisor le toca buscar un lenguaje para su mensaje, y al receptor le toca interpretarlo.

Ambos procesos, lejos de ser puramente objetivos, involucran de lleno la subjetividad, cada emisor en cada mensaje debe buscar, además un vehículo o canal para su comunicación. El canal es el medio que une al emisor con el receptor. Es como el vehículo que lleva el mensaje al receptor.

A cualquier perturbación en el funcionamiento del canal se le llama **ruido**, esté tiene como consecuencia la mala recepción de la señal y por lo tanto la mala comprensión.

Finalmente, hay que tener en cuenta que el campo de la experiencia del interlocutor no coincide más que parcialmente con el de otro.

Para que la comunicación sea posible, es indispensable que exista también un campo de experiencia común a las personas que se comunican, por ejemplo, hablar un mismo idioma es tener un campo de experiencia común. Se ha tomado conciencia de la necesidad de cerrar el circuito, si el receptor se convierte en emisor y el emisor se convierte en receptor de su propio mensaje, entonces si hay probabilidades de que lo recibido y lo emitido coincidan.

El proceso que cierra el circuito se llama retroinformación o retroalimentación (feedback). Así el modelo lineal se ve sustituido por un modelo circular, porque en verdad el proceso es circular; y la comunicación queda colocada de lleno en el terreno de la cibernética (Berlo D. (1960), The Process of Communication).

La distinción drástica entre el emisor o fuente y el receptor es artificial la mayor parte de las veces. El emisor suele ser al mismo tiempo receptor, y el

receptor emisor, una y otra vez. Cuando dos personas conversan, ambas están **constantemente** comunicándose algo, si no con la voz, sí con la mirada, postura, expresión facial, distancia o acercamiento entre otras.

En las organizaciones modernas, cualquier función depende de la comunicación. En la forma de transmitir la información y el conocimiento, unifica el comportamiento del grupo y proporciona la base para la cooperación del mismo. Sin unos sistemas de comunicación eficaz, ningún negocio puede sobrevivir y mucho menos prosperar. Cuando los directivos no pueden comunicarse eficazmente con los empleados, es imposible motivarlos y no se ejercitan las funciones del liderazgo. Y si los obreros no disponen de buena comunicación con sus dirigentes, tampoco pueden realizar sus trabajos adecuadamente, ni obtienen el debido reconocimiento por su tarea. Cuando no es buena la comunicación dentro de una empresa, no hay forma de que las relaciones humanas puedan satisfacer a las personas que trabajan en la misma.

Una mirada a la comunicación para los beneficios y la supervivencia actual de una compañía depende de lo bien que la gente vende o motiva a sus trabajadores. Una conversación acertada puede lograr un amigo, crear una voluntad de entendimiento, o vender un artículo. Un mensaje de mala calidad es capaz de causar malentendidos que a su vez, son origen de pérdidas de dinero, tiempo o negocios. En general, puede afirmarse que una persona experta en comunicar positivamente proporciona hechos, ideas y opiniones en forma adecuada, con un esfuerzo mínimo y un máximo de habilidad.

Por consiguiente la eficacia del funcionamiento y la subsistencia de cualquier organización dependen de lo bien que actúen sus canales de comunicación que son los surcos por donde discurren los mensajes de una persona a otra, de un grupo a otro o de ambas procedencias y destinos a la vez. Todas las organizaciones emplean canales de comunicación, tanto formales como informales.

Estas vías de comunicación se comparan al sistema nervioso del organismo, a causa de su idéntica función. Transporta mensajes o impulsos de un sitio a otro para mantener el organismo, o la organización, al corriente de los cambios que tienen lugar en el entorno.

En la comunicación dentro de la empresa a diferencia de lo que ocurre en la comunicación personal cara a cara, la comprensión no es la única prueba de la eficacia del mensaje, en una organización esta ha de cumplir tres condiciones; ser entendido, ser creído, ser aceptado y además ha de traducirse en acción.

Es indudable que el mayor obstáculo que puede presentarse para la comunicación personal consiste en la falta de desarrollo de la aptitud para escuchar. La importancia de saber escuchar es indiscutible y escuchar constituye no solamente una necesidad práctica, sino que es, además, una costumbre agradable valiosa por sí misma, ya que puede redituar beneficios sólidos a todo aquel que sabe practicar este arte.

(Berlo D. "The Process of Communication", Holt Rinehart y Winston, New York) Refiere que, la comunicación es el proceso de transmitir informes y conocimientos de una o varias personas a otra u otras distintas. En su forma más simple hay un individuo que transfiere información a otro. En sistemas de mayor complejidad, son los miembros de un grupo que se comunican con los pertenecientes a otra agrupación. La comprensión es la única prueba que se precisa sobre el buen resultado del hecho comunicativo. Si el mensaje es comprendido la comunicación ha tenido éxito. En caso contrario ha fallado. En la comunicación podemos encontrar una parte de sentido lo que llamamos **significado** el cual existe dentro de nosotros mismos que también se llama contenido semántico, el significado es aquello que intentamos sea comprendido a excepción de algunas comunicaciones científicas y todas las matemáticas, el sentido es subjetivo.

Los significados están en nosotros y no en los mensajes. Los mensajes son transmisibles pero su significado reside en los comunicantes. Al emitir un mensaje confiamos en que el significado que le dé nuestro interlocutor se ajuste o sea similar al atribuido por nosotros, y que así podamos ser comprendidos. Cuanto más se relacionen y ajusten nuestros mensajes a las experiencias mentales y emocionales de las personas a quienes van dirigidos, tanta más eficacia se produce en nuestras comunicaciones.

Admitiendo que muchas palabras tiene un sentido ambiguo, si se quiere comprender el significado que se le está atribuyendo hay que prestar tanta atención a la persona que está hablando como a la que ésta nos dice. Las palabras se utilizan para formular las creencias, temores, prejuicios, aspiraciones e ideales de los individuos. También se emplean para despertar indignación, lealtad, miedo y horror. Constituyen unos medios poderosos para influenciar el pensamiento y la actitud de personas, grupos y naciones. Tan ambiguas e insatisfactorias como son, frecuentemente, las palabras constituyen las unidades básicas, los bloques con que se construye las comunicaciones humanas.

2.2.1 El proceso de comunicación hablar y escuchar

Se ha calculado que nuestra capacidad de pensamiento actúa a razón de mil a dos mil palabras por minuto. Después de asimilar esta cifra hay que considerar las implicaciones que origina por el hecho de que nuestra expresión hablada no supera las cien o doscientas palabras/minuto. Esto significa que para hablar con coherencia estamos obligados a seleccionar el 10% de todas las palabras y pensamientos que se suceden en nuestra mente y eliminar o dejar en suspenso el 90% restante, mientras estamos hablando. Puede verse que se trata de un proceso de complejidad asombrosa (Carvel F. (1970), Human Relations in Business)

Al escuchar nos es posible oír y comprender, comprender como mínimo un número de palabras doble del que podemos emitir por unidad de tiempo. John Keltner 1970, incluso dice que generalmente, podemos escuchar con eficacia palabras habladas a un ritmo tres veces superior al normal de emisión. Por consiguiente, parece ser que la escucha y comprensión de un mensaje ha de resultar mucho más fácil que su pronunciación, debido a que la escucha exige una actividad mental inferior que la expresión verbal. Sin embargo, en nuestro ámbito cultural, es bien sabido que las comunicaciones verbales, con mucha frecuencia, son recibidas con inexactitud, comprendidas con deficiencia, e incluso falseadas o mutiladas al ser repetidas a segundas o terceras personas.

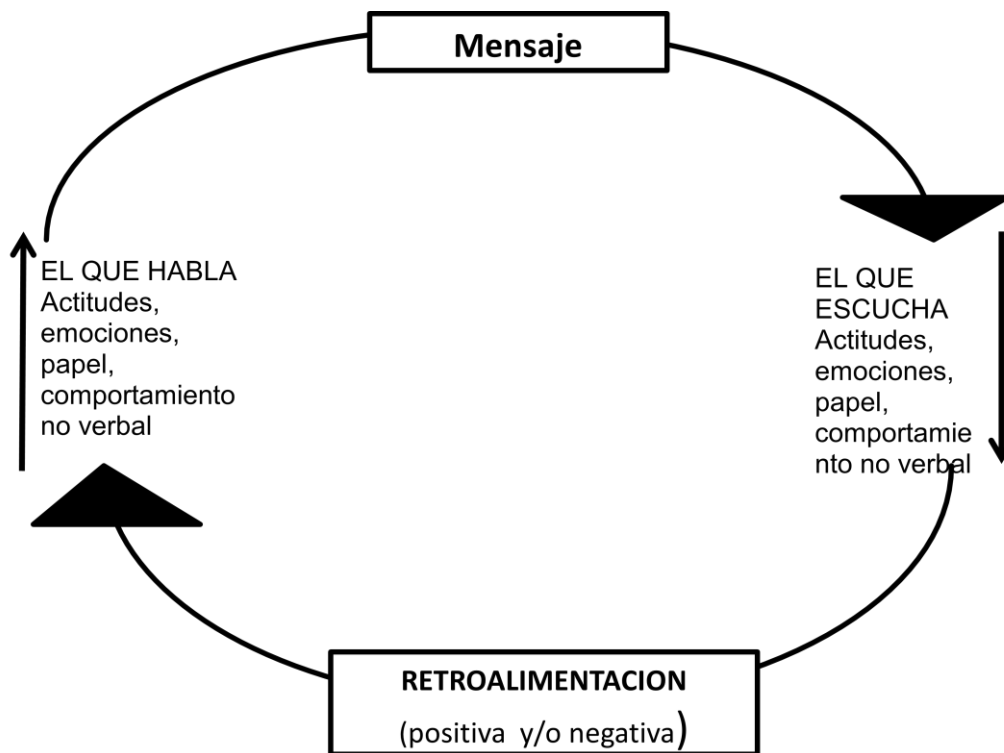
Es posible que algunas de nuestras dificultades al escuchar se deban a la sobrecarga debida a exceso de información. La mayoría de nosotros somos incapaces de prestar una atención completa a este exagerado volumen de comunicación, de tal manera que aprendemos a escuchar con la mitad de nuestra capacidad total de atención. Por desgracia, la misma costumbre <<desconectar>> la información que nos llega la practicamos también en la conversación que es un sistema comunicativo de dos direcciones, donde las respuestas adecuadas, o la retroalimentación, son indispensables para el proceso. Cualquier calificación que le demos, no prestar suficiente atención, escuchar a medias, o desconectar la captación de los mensajes, es un hábito que puede destruir la comunicación y hacerla fracasar.

Keltner W., (1970), Interpersonal Speech Communication, p.22 estima que las actividades de expresión verbal y escucha alcanzan al 74% del tiempo que las personas dedican a comunicarse entre sí. El propósito básico de ésta consiste en transferir información y entendimiento desde una o más personas a otro o más individuos, y conseguir que el mensaje vaya desde el emisor al receptor con la menor variación posible.

¿Cuáles son las causas que provocan las deficiencias que experimentamos al comunicarnos con otros?

Una forma de averiguar lo que sucede en cualquier proceso informativo consiste en construir o diseñar un modelo del mismo. Se trata de una representación visual que califica, describe y clasifica las partes que intervienen en el proceso comunicativo. La figura 2.2, muestra un modelo de comunicación compleja humana en ella se señala la claridad de la transmisión como función, en cuanto al receptor, de las actitudes, emociones e interrelaciones producidas en él por las palabras del emisor, así como por el comportamiento no verbal de éste. De la misma manera, la claridad en la recepción viene señalada por las actitudes, emociones e interrelaciones de la persona que habla con respecto a la que escucha, así como la actitud no verbal de esta última. Además, se indica que el receptor responde al mensaje captado mediante una retroalimentación positiva o negativa, o con una combinación de ambas modalidades.

Figura 2.2 Ciclo de comunicación compleja



Keltner W., (1970), Interpersonal Speech Communication, California, Wasworth Publishing.

2.2.2 Procesos de comunicación

La comunicación es un proceso vital en las organizaciones porque es necesaria para un liderazgo efectivo, la planeación, el control, coordinación, entrenamiento, administración de los conflictos, toma de decisiones y otros procesos organizacionales. Los estudios sobre la conducta directiva muestran que la mayor parte del tiempo de un ejecutivo en el trabajo lo utiliza comunicándose con otras personas (Mintzberg, 1973).

Aunque la comunicación es importante obviamente, no existe una teoría completa de la comunicación humana sobre la cual basar el diagnóstico y la solución de los problemas de comunicación, en las organizaciones. De hecho, no existe una clara distinción ni un campo unificado sobre la comunicación. En lugar de ello, los científicos y practicantes de una buena variedad de disciplinas han seguido sus intereses separadamente, a menudo sin darse cuenta de los esfuerzos de otros (Thayer, 1968).

En este apartado utilizaremos algunos conceptos claves y los descubrimientos de la investigación que proporcionan una mejor comprensión de los procesos de la comunicación en las organizaciones, en donde se definen los tipos de problemas de comunicación que se encuentran usualmente, y se discuten algunos métodos para evitar o superar esos problemas.

2.3 Comunicación verbal y no verbal.

Cuando dos personas interactúan, se comunica información acerca de los sentimientos, así como de las ideas. La información acerca de los sentimientos de una persona es conducida verbalmente por lo que una persona dice y cómo lo dice. El significado de las palabras es ampliado por el tono de voz del comunicador, sus inflexiones, volumen, frecuencia y oportunidad. Los sentimientos de una persona se expresan también por una variedad de indicios no verbales (Knapp, 1978). En la conversación cara a cara, la persona comunica sus sentimientos y estado de ánimo por medio de gestos, expresiones faciales, movimientos del cuerpo, postura, contactos físico y visual. Cuando estamos interesados acerca de si una persona simpatiza o no con nosotros, podemos ser sensitivos a indicios sutiles no verbales tales como la duración del contacto visual, qué tan cerca se para una persona al hablarnos, el entusiasmo en su apretón de manos y la presencia o ausencia de una sonrisa.

2.3.1 Significado evidente y oculto.

Típicamente usamos nuestras observaciones acerca de las acciones no verbales y la manera de hablar de una persona para ayudarnos a interpretar lo

que está diciendo. Estos indicios a menudo amplían el mensaje y proporcionan una mejor comprensión de su significado real. Sin embargo, el “significado oculto” transmitido en tales indicios no es necesariamente consistente con el mensaje evidente. En ocasiones una persona dice una cosa, pero el tono de su voz, expresión o gestos contradicen lo que dice. Por ejemplo, alguien puede decir: “Esto es una gran idea”, mientras que el tono de voz y expresión indican desaprobación. Este tipo de contradicción no presenta un problema de comunicación en tanto quien habla esté consciente de ello y tenga el cuidado de indicar cuál mensaje es el correcto (Schein 1969). Sin embargo, algunas veces la persona no se da cuenta de que está expresando un significado oculto contradictorio. Puede revelar inadvertidamente sentimientos que trata de ocultar al receptor. Algunas veces el significado oculto refleja sentimientos que el orador se ha ocultado a sí mismo porque se avergüenza de ellos o descubre que son inconsistentes con su propia imagen.

2.3.2 Estatus y comunicación.

Cuando dos personas interactúan en un marco organizacional, su conducta refleja su estatus y poder relativos. La persona de estatus alto tiende a dominar la conversación expresando opiniones personales e interrumpiendo, mientras que las personas con status bajo se encuentran más inhibidas para expresar sus opiniones e interrumpir. La diferencia de estatus entre dos personas que interactúan se manifiesta también en conductas no verbales tales como el contacto visual y la postura. Es probable que la persona de estatus bajo tenga una postura rígida y contemple con más atención a la persona en posición más alta cuando le escuche (Exline, 1971). La persona de estatus alto tiene a estar más relajada y es probable que mire más a la persona en inferior posición cuando le está hablando que al escucharlas.

2.4 Redes de comunicación organizacional.

Una red de comunicación es un sistema de procesamiento de información y centro de toma de decisiones conectadas por alguna configuración de canales de comunicación. El sistema está diseñado para adquirir, transportar y procesar información. El procesamiento de información incluye cosas tales como el análisis redistribución, duplicación, almacenamiento y recuperación de información. La información recibida en los centros de decisión se utiliza para regular y coordinar las actividades internas de la organización y para lograr la adaptación al ambiente externo.

Las redes de comunicación formal en las organizaciones prescriben y limitan el flujo de información entre el personal organizacional. Sin algunas

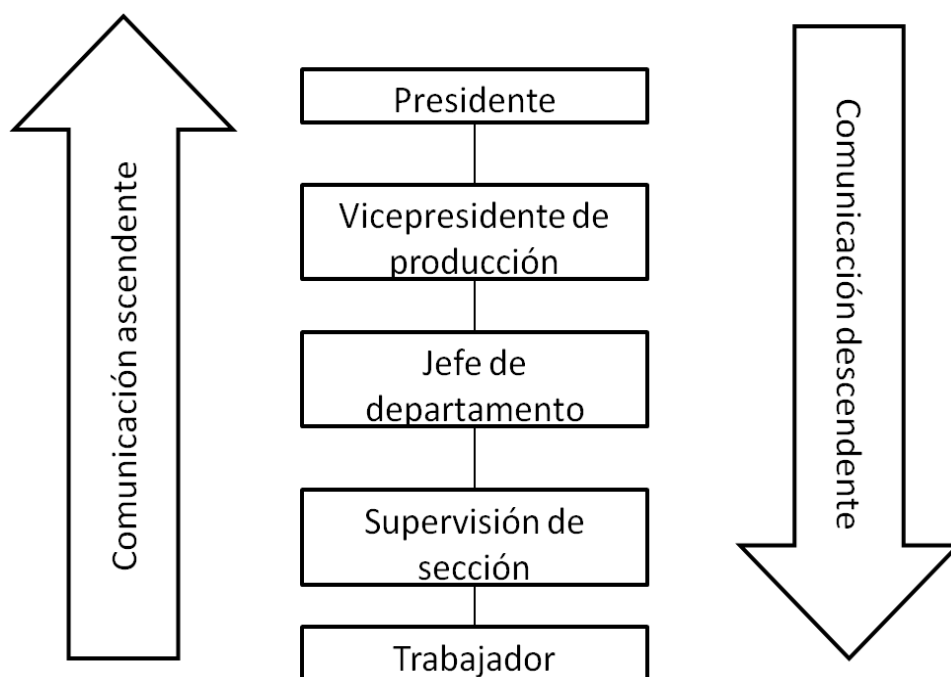
restricciones y la especificación de los canales apropiados y los tipos de mensajes, existiría un caos completo. La situación sería análoga a la de un salón de reuniones en el que todo mundo pretendería hablar al mismo tiempo.

Es más fácil entender la función de una red de comunicación organizacional si distinguimos entre la comunicación descendente, ascendente y lateral. Cada una tiene una función algo diferente en las organizaciones.

2.4.1 Comunicación descendente.

La comunicación descendente fluye desde la alta dirección a los funcionarios intermedios, a los administradores de bajo nivel, y finalmente al personal no supervisorio (véase Fig 2.3). Las funciones de la comunicación descendente incluyen: dirección, instrucción, adoctrinamiento, inspiración y evaluación. Las órdenes usualmente se vuelven más detalladas y específicas según son interpretadas por cada nivel intermedio en la jerarquía de autoridad. Los directores en cada nivel actúan como filtros en la determinación de qué tanta de la información recibida de niveles superiores debe pasarse a los subordinados. Además de las órdenes e instrucciones, la comunicación descendente puede incluir información acerca de las metas organizacionales, políticas, reglas, restricciones, incentivos, beneficios, y privilegios. Finalmente, los subordinados pueden recibir retroalimentación acerca de qué tan bien se encuentran desempeñándose en sus puestos.

Figura 2.3 Un ejemplo de comunicación ascendente y descendente a través de la cadena de mando.



2.4.2 Comunicación ascendente

La comunicación ascendente fluye desde los más bajos hasta los más altos niveles de la jerarquía de autoridad, usualmente a través de la cadena de mando. La función primaria de la comunicación ascendente es obtener la información acerca de las actividades, decisiones y actuación del personal del nivel bajo. La comunicación ascendente puede incluir: reportes de actuación, sugerencias y recomendaciones propuestas de presupuestos, opiniones, quejas y solicitudes de asistencia o instrucciones. Como en el caso de la comunicación descendente, el personal en los niveles intermediarios de la jerarquía de autoridad actúa como filtro de la información que se canaliza a través de él. Ellos integran, condensan y resumen la información acerca de los eventos y la actuación de los niveles más bajos.

Los medios mayormente utilizados en la comunicación ascendente son las reuniones cara a cara, reportes y comunicaciones escritas y el teléfono. Algunas organizaciones también hacen uso de otros medios tales como encuestas de opinión, reuniones especiales con los empleados, reuniones con los representantes sindicales, un sistema de quejas, entrevistas de salida con los empleados que se retiran y comités de investigación especiales.

2.4.3 Comunicación lateral.

Las comunicaciones laterales ocurren entre personas que se encuentran en el mismo nivel en la jerarquía de autoridad (“comunicación horizontal”) o entre personas de diferentes niveles que no tienen autoridad directa una sobre otras (“comunicación diagonal”). Las comunicaciones horizontal y diagonal se ilustran en las Figs. 2.4 y 2.5. La comunicación lateral ocurre por lo común entre los empleados que trabajan juntos en equipo, entre miembros de diferentes grupos de trabajo con tareas interdependientes, entre miembros de departamentos funcionales separados, y entre el personal de línea y el de “staff”. El patrón de la comunicación lateral está estrechamente relacionado con el flujo de trabajo en la organización (Landsberger, 1961; Sayles 1958). Los medios usados con más frecuencia para la comunicación lateral son las reuniones cara a cara, el teléfono, las comunicaciones escritas, órdenes de trabajo y formas de requisición. La función primaria de la comunicación lateral en la red de comunicación formal es la coordinación y la solución de problemas, por lo cual es aconsejable mantener informados a los superiores de manera que estos puedan vigilar los departamentos y retener un control efectivo.

Figura 2.4 Ejemplo de comunicación horizontal

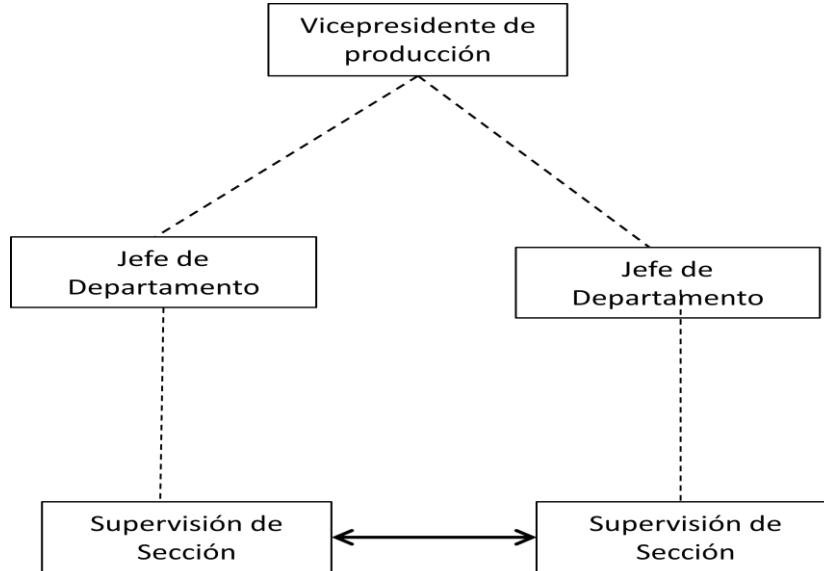
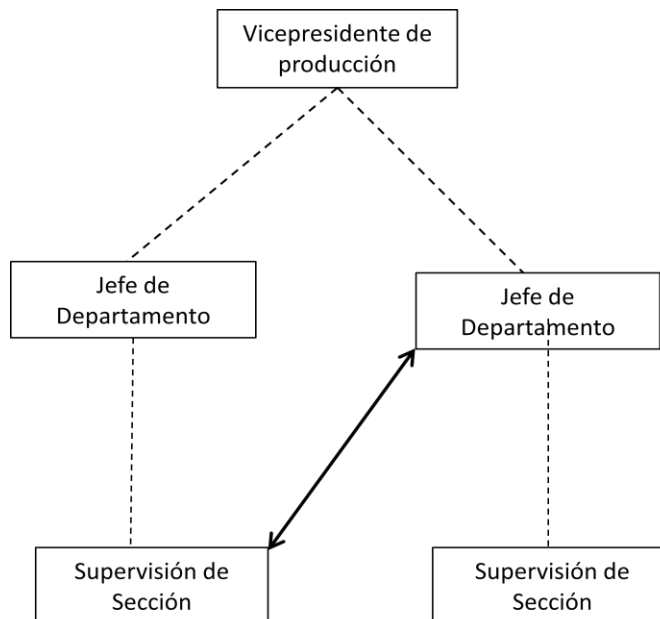


Figura 2.5 Ejemplo de comunicación diagonal.



2.4.4 La comunicación informal.

Existe dentro de la empresa, la comunicación informal. Esta tiende al establecimiento de relaciones no oficiales entre compañeros también denominada “rumor”, aun cuando pertenezcan a diferentes áreas de trabajo, relaciones que pueden ser personales o de grupo y que se verifican en forma espontánea. La espontaneidad en la relación informal se deriva de las motivaciones individuales originadas en el hogar. La comunicación informal, es benéfica para todos: a los empleados les permite establecer vínculos duraderos entre ellos y recibir satisfacciones que la comunicación formal no puede proporcionarles, y a la empresa le permite mejorar su funcionamiento por razón a la espontaneidad que se manifiesta en las actitudes de quienes han encontrado la forma de hacer gratas sus diarias tareas (Wickersber, 1968).

La comunicación informal se verifica entre personas o grupos dentro de la misma empresa, no importa que pertenezcan a distintas áreas de trabajo, tal como se indica en las líneas cerradas, y se manifiesta como resultado de la tendencia al establecimiento de relaciones no oficiales entre compañeros.

Las personas en los niveles más altos de la jerarquía de autoridad reciben más información a través del rumor que las personas en niveles inferiores. Los rumores pueden tener tanto consecuencias positivas como negativas para la organización. Se pueden transmitir rumores destructivos y rumores maliciosos, pero también pueden servir como un importante suplemento al sistema de comunicación formal. Más aún, son esenciales para el mantenimiento y desarrollo de las relaciones sociales. Así los directores y administradores deber conocer la existencia de los rumores en su organización y tratar de utilizarlos constructivamente.

2.4.5 La comunicación formal.

La comunicación de tipo formal, están constituidos por las cadenas y redes que determina la dirección y el flujo de los mensajes oficiales, entre todos los miembros y divisiones que forman una organización. Los canales formales de comunicación son una parte integrante de la estructura organizativa. Resultan tanto de las normas y costumbres que gobiernan la distribución de autoridad, como el rango y tipo de trabajo dentro de la organización.

Los empleados de las secciones se encuentran agrupados de acuerdo a las funciones que desempeña, cada grupo con su jefe, que reporta a otro jefe de nivel jerárquico superior y, así hasta llegar al gerente general. Es de esta manera, como se verifica la comunicación formal, que actualmente se ha generalizado en dos sentidos: descendente y ascendente.

La comunicación en sentido descendente se manifiesta cuando el superior jerárquico de instrucciones, informa o, de cualquier manera, transmite ideas para que, a través de los diversos ejecutivos, lleguen hasta los grupos primarios o personas que deben conocerlas. La comunicación en sentido ascendente se manifiesta cuando el superior jerárquico queda informado, por los mismos conductos, pero en sentido inverso, de la manera en que los subordinados acatan las instrucciones dictadas o de la que piensan de las políticas y de las prácticas, en general, de la empresa.

Dentro de la comunicación la intención de esta es formar redes, que estas a su vez reflejan los requerimientos creados por las funciones organizacionales, el grado en que las *redes de comunicación* cubren estos requerimientos varía de una organización a otra. Algunas organizaciones tienen redes de comunicación muy eficientes y otras sufren de problemas crónicos de comunicación (Aiken y Marrett 1971).

El criterio más obvio para la efectividad es la eficiencia de la red. Una red de comunicación eficiente es aquella que proporciona información precisa y significativa a las personas que la necesitan, cuando la necesitan. Un criterio adicional es la *economía de la red*. Una red económica es aquella en la cual la información se adquiere y distribuye con un costo mínimo. Aun otro criterio es la satisfacción de los miembros de la organización. La investigación indica que algunos tipos de redes son más satisfactorios para los participantes que otras de otro tipo, (Shaw (1964), Procesos de la comunicación, p.100).

2.5 Problemas que podemos encontrar en la comunicación.

La comunicación ineficiente puede ser causada por varias clases de problemas humanos y técnicos. Se verán cuatro clases de problemas humanos de comunicación que ocurren con frecuencia en las organizaciones incluyen: comprensión incompleta, sobrecarga, comunicación ascendente insuficiente y comunicación descendente insuficiente.

Comprensión incompleta. Poseemos hoy en día la tecnología para transmitir un mensaje rápidamente a casi cualquier punto sobre la tierra, o aun hasta la luna pero no hay manera de asegurar que la persona que recibe el mensaje lo entienda, pero podemos tocar algunos lineamientos para aumentar la probabilidad de la comprensión del mensaje.

Determinar los objetivos y analizar la situación: El primer paso que debe dar un comunicador es determinar los objetivos de la comunicación. Luego debe analizar la situación, la naturaleza de los receptores a quienes se dirige y los medios disponibles, canales de comunicación, limitaciones de tiempo etc. El

comunicador debe tratar de anticipar que pueden presentarse problemas de comunicación y dar los pasos necesarios para evitarlos. (Thayer, 1968)

Usar un lenguaje sencillo. Los mensajes con unas pocas ideas son usualmente más fáciles de entender que los largos mensajes con muchas ideas diferentes. El lenguaje sencillo y directo generalmente es mejor que el lenguaje vago y difícil.

Uso de la redundancia. Otra característica del mensaje que probablemente afecte la comprensión por parte del receptor es la cantidad de redundancia que contiene, significa la repetición del mensaje o su reexpresión del mensaje de diferente manera.

Asegurarse una retroalimentación adecuada. En la mayoría de los casos es recomendable proporcionar alguna forma de retroalimentación para determinar si el mensaje fue o no recibido y comprendido, especialmente si se trata de un mensaje completo. Si la retroalimentación revela una comprensión incompleta o una falta de aceptación el comunicador puede tratar de nuevo.

El mejor método en la mayor parte de las situaciones consiste en preguntar al receptor qué fue lo que entendió (Berlo, 1960). Cuando existe una comunicación bilateral sin restricciones en las oportunidades de retroalimentación, el resultado generalmente será una mayor satisfacción con la interacción por parte del receptor, así como una mejor comprensión del mensaje (Leavitt y Muelle, 1951). Una limitación que podemos encontrar en la comunicación bilateral es que normalmente consume más tiempo que la comunicación en un solo sentido.

Formación de habilidades en el receptor. La mejoría de la comunicación de información entre dos personas no debe ser considerada simplemente como un asunto de aumentar las habilidades del comunicador. Pueden incrementarse también las habilidades de una persona como receptor. Pueden proporcionarse igualmente capacitación en el uso de técnicas de retroalimentación, tales como la reexpresión o resumen de lo que ha dicho el comunicador y la formulación de preguntas que no intimiden a éste (Strauss y Sayles, 1972).

Sobrecarga. La ineficiencia de la comunicación es una red puede ser causada por la distribución de demasiada información, así como por muy poca de la misma. Una persona tiene determinada capacidad para descifrar los mensajes que percibe, y si se excede ésta, la persona llega a estar “sobrecargada”

Filtración. Una respuesta a la sobrecarga es la de rechazar ciertos mensajes sobre la base de su fuente, medio o una estimación de su importancia. La filtración puede también ignorar ciertas partes de un mensaje largo, tales como

aquellas de difícil comprensión, o partes del comunicador considera redundantes con información ya recibida anteriormente.

Colas de espera. Otra respuesta posible a la sobrecarga es la de posponer el procesamiento de los mensajes de baja prioridad hasta que llegue un período de holgura. La efectividad de las colas dependerá de la precisión del juicio de la persona acerca de la prioridad de un mensaje y de la disponibilidad de periodos de holgura en los cuales se puedan procesar los mensajes diferidos.

Aumento en la capacidad de procesamiento de información. Si un receptor sobrecargado trata de acelerar el procesamiento de mensajes, es probable que aumente el número de errores de interpretación. La capacidad de procesamiento de información de una persona puede aumentarse a menudo con el entrenamiento en lectura dinámica, análisis de reportes, memorización, taquigrafía o entrevistas eficientes.

Reducción de la información. La cantidad de información que se envía a una persona sobrecargada puede reducirse mediante cambios en los procedimientos de la comunicación o por cambios en la estructura de las redes de comunicación. La cantidad y extensión de los reportes y memoranda puede reducirse, puede disminuirse el número de reuniones y limitarse las citas y las llamadas telefónicas a ciertos momentos durante el día.

En resumen puede decir que la comunicación interpersonal es complicada por los procesos perceptivos humanos, los mensajes que se mandan compiten por la atención del receptor o varios receptores y estos pueden ser ignorados si se les considera poco significativos o desfavorables. El lenguaje del mensaje determinará en gran manera si éste es o no comprendido. La aceptación del mensaje por parte del receptor estará también influida por su percepción acerca de las intenciones y credibilidad del comunicador, así como por el contenido del mismo.

Al momento de comunicarnos con otros podemos minimizar las fallas en la comprensión debidas a una comprensión incompleta, si el contenido del mensaje y los medios de transmisión son compatibles con los receptores, la situación y los objetivos del comunicador. Se facilita la comprensión utilizando un lenguaje simple y directo, amplia redundancia y proveyendo la retroalimentación

Algunos de los problemas que podemos encontrar en la comunicación organizacional es la comunicación ascendente insuficiente y sea considerado un problema sería muy extendido entre jerarquías de autoridad. Dos enfoques diferentes para mejorar la comunicación ascendente son: el uso de fuentes de

información independientes, y el desarrollo de un clima de mutua confianza y solución de problemas.

El otro tipo de problema que podemos encontrar en la comunicación descendente es que sea insuficiente cuando los directores no sean sensibles a las necesidades de información de sus subordinados o traten de mantener control retenido deliberadamente la información. El uso de medios apropiados puede ayudar a reducir la filtración descendente y la distorsión de los mensajes. El entrenamiento administrativo y los procedimientos formales para compartir la información son soluciones adicionales para la comunicación descendente insuficiente.

Las mejoras en los procesos de comunicación de una organización es más probable que se produzcan cuando se utilice un enfoque de sistemas, más que tratar con cada problema individual separadamente. Los problemas de comunicación a menudo están relacionados entre sí y con otras clases de problemas. Finalmente, es más probable que las comunicaciones en las organizaciones sean más eficientes si la red de comunicación es consistente con los requerimientos de procesamiento de información de la tarea.

El sistema, en términos generales, adolece de muchos defectos, los medios para mejorar la comunicación tratando de superar los inconvenientes detectados, ha considerado necesario el empleo de diferentes medios que, manejados con habilidad, han permitido una mayor efectividad en la comunicación, especialmente en lo que respecta a la que se verifica en sentido ascendente. Entre los medios considerados figuran principalmente:

- a) Los informes directos que rinde a sus superiores el departamento de personal cuando se entera de ciertas actitudes de los empleados.
- b) Las encuestas por medio de entrevistas o de cuestionarios.
- c) El establecimiento de buzones para sugerencias. Procedimiento utilizado para conocer las ideas de los trabajadores respecto a la producción, condiciones de trabajo y todo aquello que signifique propósito de mejorar el funcionamiento de la empresa.
- d) La intervención sindical, recurso importante, puesto que los representantes de los obreros pueden llegar directamente al gerente, prescindiendo de la intervención de cualquier ejecutivo y sin el empleo de medios legales de apremio, todas las propuestas, iniciativas y puntos de vista de sus representados con un gran margen de posibilidades de que se tomen en cuenta (“Conducta organizacional y psicología del personal” Wexley 2000).

Capítulo 3

Feedback Survey para mejorar las relaciones laborales

*“Usted puede comprar el tiempo de un hombre, puede comprar la presencia física de un hombre en un lugar determinado, puede de igual forma comprar cierta actividad muscular, pagándola por hora o por día; pero usted no puede comprar la iniciativa, no puede comprar la lealtad, usted no puede comprar la devoción de los corazones, del espíritu y de las almas, esas virtudes usted debe Conquistarlas”
-Pierre G. Weil-*

Capítulo 3 Feedback para mejorar las relaciones laborales.

3.2 Motivación.

Aunque las relaciones humanas abarcan un campo basto y complicado, compuesto e influenciado por muchas variables, es posible describirlo con sencillez como la respuesta total de los individuos a las diferentes fuerzas motivantes. Puede afirmarse que las personas, en el marco de una organización, se relacionan con otras de una determinada manera porque están influenciadas por fuerzas psicológicas, económicas, y sociales que tiene la potencia de motivarlas para que actúen en la forma en lo que hacen. El comportamiento de los individuos cuando experimentan motivos de conflicto en sí mismos y entro unos y otros, es la mayor fuente de problemas dentro de la organización. Está bien demostrado que, en la mayoría de casos, al promover una motivación adecuada por parte del liderazgo se puede incrementar la productividad total.

En el mundo de los negocios, la palabra motivación se emplea para describir el motor que empuja a un individuo a trabajar. La motivación al trabajo determina tanto el éxito y la rentabilidad de la empresa como la satisfacción por la tarea realizada. Por consiguiente, tanto los dirigentes como los subordinados deben comprenderla.

Parte de este estímulo es un sentimiento interno del individuo. La motivación es una necesidad interior que se satisface a través de un acto exterior. Conseguir un objetivo u obtener el incentivo propuesto es el factor externo que se observa, pero la razón por la cual la gente actúa o se siente motivada para alcanzar aquél no siempre resulta obvia.

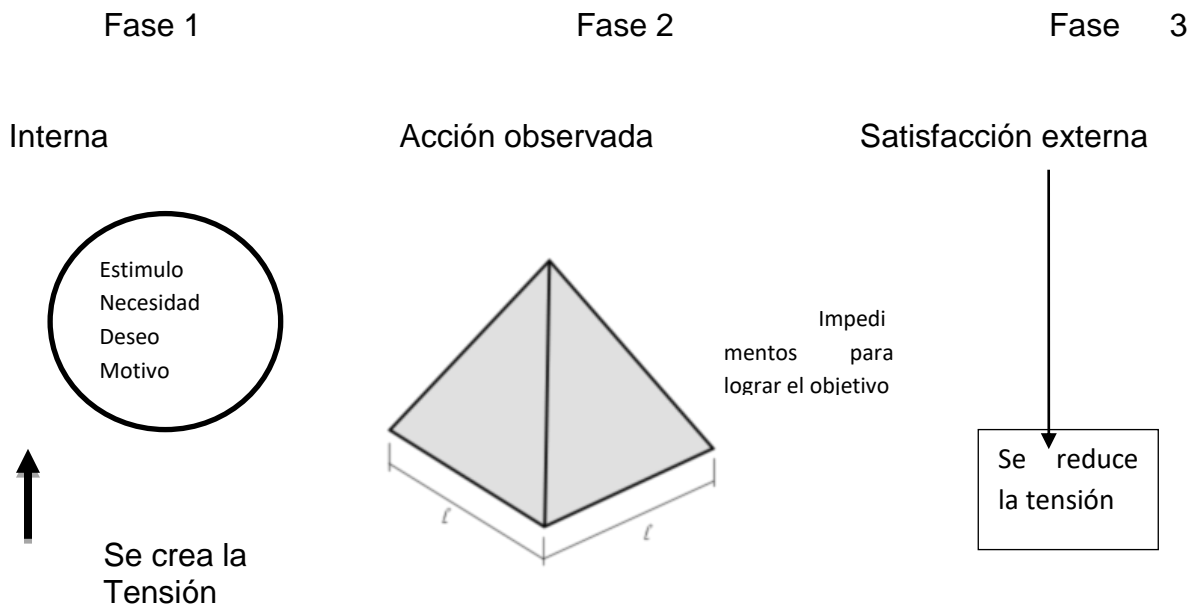
Las personas se sienten inducidas a realizar acciones similares por causas internas muy distintas. Por ejemplo, dos empleados que trabajan firme para conseguir un ascenso. Para él uno significa más cantidad de dinero; para él otro, la nueva posición alcanzada con el ascenso es una motivación más fuerte que el aumento de sueldo. La dirección considera, con frecuencia, a los trabajadores como recursos o activos, lo cual significa que son factibles de evaluar como elementos que producen beneficios en una estructura de negocios. Los estudios de la motivación procuran descubrir aquellos incentivos que puedan hacer trabajar a los asalariados o incrementa su valor de activo.

La motivación constituye un proceso que, en su forma más simple, puede considerarse constituido por tres etapas: la existencia de una necesidad interna,

un comportamiento activo conducente a la satisfacción de dicha necesidad y la satisfacción de la misma.

A continuación en la figura 3.1, se presenta una breve descripción sobre ¿Qué es la motivación?

Figura 3.2 La motivación humana Jack Halloran (1982)



Conseguir un objetivo satisface, y la distención es gratificante, pero esta complacencia tiene, por lo general, corta vida. La euforia que nos produce el logro de un objetivo nos dura desde unos minutos hasta una hora y, en raras ocasiones, supera un día.

Cada uno de nosotros tiene su propio juego de necesidades, que varía considerablemente de una persona a otra. Sin embargo Mr. Paul Meyer, de Success Motivation Institute, considera que son tres los tipos esenciales de motivación que nos afectan a todos temor, incentivo y actitud.

Al revisar el concepto de motivación tal como lo describen distintos autores, encontramos una serie de características notablemente generalizadas:

- a) Su consideración como procesos psicológicos.
- b) La desencadena una necesidad de cualquier índole (psíquica, social o física).
- c) Está orientada a una meta que la persona selecciona, meta cuya consecución considera válida para satisfacer esa necesidad.

- d) Facilita la actividad en cuanto es energizante y mantenedora de esa energía hasta el logro de la meta.

Delgado (1998), nos dice que la motivación es el proceso mediante el cual las persona, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras. En el ámbito del trabajo Robbins (1994) define la motivación laboral como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. (Jack Halloran, 1982)

3.3 Identificación de necesidades.

Abraham Maslow (1954) señaló que las necesidades básicas de la persona son las mismas para todos los seres humanos. Descubrió que mientras culturas distintas satisfacían dichos requerimientos de forma diferente, estos continuaban siendo los mismos.

¿Cuáles son estas necesidades básicas o instintos que motivan al individuo a actuar de la manera en que lo hacen?

Su identificación en uno mismo y en los demás puede ser difícil para varias razones. En primer lugar, aunque hayan sido definidas en cinco grupos principales, se desglosan en actividades diversas e infinitas. La expresión de las mismas está influenciada por las circunstancias presente del individuo y por sus experiencias pretéritas a un tiempo, y esta expresión se muestra también distinta según las personas.

Las cinco necesidades básicas de Maslow empiezan con las fisiológicas, las demandas fisiológicas son para aquellas cosas que mantienen al cuerpo funcionando de forma saludable. Comprenden las más primarias como la comida, bebida, sueño, aire puro, temperatura agradable y protección contra los elementos mediante el vestido y el cobijo. Cuando estas se satisfacen emergen otras como las del instinto sexual y los deseos sensuales de gusto, olfato y tacto.

La necesidad de seguridad es la primea de todas las psicologías, el individuo quiere sentirse libre de desgracias. La vida civilizada y la técnica modera han suprimido el temor a los sucesos de naturaleza salvaje. En casi todos los adultos, estas exigencias de seguridad se expresan por el deseo de sentirse estable y protegido. El preferir lo familiar y conocido a lo no familiar y desconocido refleja, sin lugar a dudas, la necesidad básica de seguridad. Organizar la propia

existencia dentro o alrededor de un sistema religioso o filosófico, demuestra el deseo de ver el mundo desde una base firme y sólida.

Todos sentimos la necesidad de estar seguros, pero unos sentimos este deseo con más fuerza que otros. Muchos de nuestros temores son consecuencia natural de la necesidad de seguridad. Y está es la que nos incita a la compra del cinturón para el automóvil, a adquirir vitaminas o, incluso a casarnos.

En general, una vez que las personas han satisfecho sus exigencias primarias de carácter fisiológico y de seguridad, se manifiestan otras como la aceptación por el grupo, afecto y confianza mutua a estas necesidades las conocemos como sociales y de relación. Estas necesidades pueden ser cubiertas en el trabajo y en la vida privada. Tales deseos son de amar y de ser amado. Es importante recordar que el individuo precisa tanto de dar afecto como de recibirlo.

La necesidad humana de satisfacer este deseo la podemos ver en aquella persona que pertenece a varias asociaciones, esto puede ayudar a satisfacer los instintos básicos de relacionarse y de dar y recibir. Por el contrario, si existe, la restricción de las relaciones sociales dentro del trabajo puede reducir el deseo de trabajar bien.

Las personas que se valoran mucho a sí mismas, desarrollan sentimientos de confianza, importancia, energía, capacidad y suficiencia. Se sienten útiles y valiosas en el mundo. La falta de autoestimación origina, en cambio sentimientos de inferioridad, insuficiencia, debilidad e insolidaridad. Estos sentimientos de autodesaprobación conducen al desánimo y a la sensación de fracaso, a esto lo conocemos como necesidades de estima y consideración.

Maslow, clasifica las necesidades de estimación en dos categorías: El deseo de sentir la propia valía y el deseo de prestigio o reputación, que sólo puede recibirse de otras personas. Es posible que una de las causas por las que muchos jefes trabajan más que sus empleados se debe al significado especial que el trabajo tiene para ello: les confiere autoestima y consideración por parte de otras personas. El empleado siente la misma necesidad, pero puede tener más dificultad en satisfacerla. Cuanto más rutinario es un trabajo, más inferior es su categoría. Las situaciones son fáciles para las tareas de mayor rutina. Cuando los trabajadores se sienten indispensables, son más propensos a pedir seguridades más amplias, a través de la remuneración y de las ventajas sociales, que consoliden su futuro. Puede existir una relación entre la necesidad de sentir el aprecio personal y las demandas de seguridad. Al ayudar a que los empleados posean un sentido más elevado de su valía personal, el empresario se ayuda a sí mismo.

Desarrollar plenamente nuestra capacidad es lo que llamamos necesidades de autorrealización. Se manifiesta en la buena ejecución de una tarea por la satisfacción de efectuarla bien y en el esfuerzo dirigido a desarrollar capacidades creativas de todas clases. Maslow denomina a las necesidades concernientes a fisiología, seguridad, relación y estimación, necesidades imperativas, porque si no alcanzan la satisfacción de las mismas, las personas carecen de los componentes necesarios para desarrollar una personalidad sana. La autorrealización es una necesidad de crecimiento. Las personas sanas son aquellas que son libre de comprometerse a sí mismas en la satisfacción de sus necesidades para lograr una realización y crecimiento continuados. Y, tal como están descubriendo actualmente muchas empresas, la atención a estas exigencias no se pueden relegar, simplemente, a las horas de ocio.

En la siguiente figura se describe la pirámide de Maslow sobre las necesidades que el ser humano debe cubrir.

Figura 3.3 Jerarquía de necesidades de Maslow



Las relaciones humanas en un orden de relación o jerárquico afirma que cada exigencia ha de ser satisfecha antes de que la siguiente llegue a construir una fuerza de actuación. Aunque resulta conveniente, esta descripción de una jerarquía de necesidades también algo engañosa.

Los individuos se encuentran constantemente motivados por fuerzas internas que los dirigen hacia nuevos propósitos. Una de las causas principales de que el placer que se obtiene al conseguir un objetivo dure tan poco, consiste en que otro objetivo basado en la misma o en otra necesidad se pone en su lugar rápidamente. Cuando una necesidad queda satisfecha, su fuerza de motivación desaparece. La naturaleza intercambiable de las necesidades juega un papel muy importante en la teoría y práctica de los sistemas de incentivos, así como en los programas de desarrollo del trabajo.

3.4 Teoría de la Motivación laboral.

Se han dado muchas explicaciones sobre la motivación laboral, sobre las variables que motivan a las personas a llevar a cabo una tarea. Incluso son varias las clasificaciones que se han hecho de estas teorías como:

- a) La clasificación más clásica de Campbell, Dunnette y otros (1970) en **teorías de contenido**, que trata de describir los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar, y reconocen que todas las personas tienen necesidades innatas, aprendidas o adquiridas, y **teorías de proceso**, que se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y determinar la conducta del trabajo.
- b) La clasificación de Locke (1986) que distingue entre **teorías basadas en las necesidades, en los valores, teorías de las metas y de la autoeficacia**.
- c) La más actual de Kanfer (1992), que propone un **Modelo heurístico de constructos y teorías motivaciones** y agrupa las distintas teorías en función de los constructos que cada una considera centrales para la motivación (por ejemplo: necesidades o intereses, motivos, elección cognitiva, intenciones, objetivos, auto-regulación), ordenando estos constructos desde los más <<distales>> o alejados de la acción concreta a los más <<proximales>> o cercanos a la acción.

La motivación laboral ha sido objeto de estudio sistemático desde unos años antes que la satisfacción laboral; hemos visto cómo ya en los años cincuenta surgen teorías, hoy fuertemente consolidadas sobre la motivación, mientras que hasta los años sesenta no hay un desarrollo significativo el estudio sobre la

satisfacción laboral (Staw 1984), si bien hay estudios aislados en décadas anteriores (Elton Mayo, Hoppock,)

La motivación laboral es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que se orienta a la satisfacción de éstas a través de unas realizaciones externas concretas o de índole laboral. La satisfacción en el trabajo, por su lado, es una actitud que, en tanto se posee, facilita y hacen menos penoso el proceso de satisfacción de las necesidades a la que orienta la motivación e incide en que se mantenga como tal la meta a la que se orienta la motivación, o en que la persona trate de reorientarse hacia otra meta diferente. Weinert (1985): <<La motivación para trabajar se refiere a disposiciones de conducta, es decir a la clase y a la selección de la conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción laboral se centra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él>>.

La satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que una persona quiere y busca en su trabajo y lo que le reporta. A mayor distancia en sentido descendente entre lo deseado y lo encontrado, menor satisfacción. Estas distancias pueden producirse al comparar aspectos intrapersonales (la satisfacción de necesidades físicas o psicológicas, la satisfacción de los valores personales o de las expectativas) o interpersonales (comparación social sobre la situación de los demás).

Según la mencionada teoría bifactorial de Herzber (1959), menciona que la satisfacción y la motivación laboral están relacionadas con el contenido del trabajo y con el contexto: el contenido ha de satisfacer las necesidades de orden superior y van a ser los factores determinantes de la satisfacción-no satisfacción laboral, mientras que las variables de contexto van a satisfacer las necesidades de orden inferior y van a incidir en la insatisfacción-no insatisfacción. Para las teorías de la necesidad, en general la insatisfacción de una necesidad superior produce una tensión se considera <<insatisfacción laboral>>, mientras que la ausencia de esa tensión se considera <<satisfacción laboral>>.

3.4.1 Tipos de motivación laboral.

Podemos hablar de dos tipos de motivación laboral que pueden influir en la calidad de la producción la motivación intrínseca y la extrínseca.

a) Motivación intrínseca

Es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización. Se denomina motivación intrínseca

porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo (autonomía, oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tienen), el reconocimiento recibido de los demás y la autovaloración por la ejecución, la responsabilidad personal implica, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva. Las personas con un nivel de formación medio o elevado y que responden a las características de la teoría <<Y>> de McGregor aumentarán su motivación si la organización mejora estas variables.

Hackman y Oldman (1980) presentaron un <<Modelo de las características del trabajo>> en el que señalan que la motivación laboral intrínseca se produce cuando se dan en la persona tres <<estados psicológicos críticos>>: significatividad del trabajo, responsabilidad personal sobre los resultados de su trabajo y conocimiento de esos resultados. Las personas no reaccionan de la misma manera ante estas características; hay unas variables moduladoras de estos estados psicológicos críticos que son: los conocimientos y destrezas que poseen, la necesidad de crecimiento y la satisfacción personal con determinados aspectos del contexto laboral.

b) Motivación extrínseca

La motivación extrínseca satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow o necesidades inferiores: las fisiológicas y las de seguridad. Se denomina extrínseca porque tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas (monetarias o en especie), o las características del contrato laboral. Se produce cuando las personas se orientan a la satisfacción de las necesidades inferiores.

A través de la investigación se han identificado una serie de elementos favorecedores de la motivación en el trabajo que podemos clasificar de acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg en factores de higiene que hacen referencia al entorno laboral y tienen un carácter extrínseco al trabajo y factores motivadores que se refieren al contenido del trabajo y tienen un carácter intrínseco.

Dentro de los factores de higiene existe uno para las relaciones la importancia del ambiente social del trabajo que servirá como facilitador de la motivación en tanto de oportunidades de interacción con otras personas, proporcione feedback constructivo y permita la relación con el líder formal. Suele ser un aspecto muy valorado porque satisface necesidades sociales de afiliación y relación (Psicología del trabajo para las relaciones laborales Guillen 2000 P.195-207)

3.5 Clima organizacional.

El clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial/organizacional. Constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad, influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos.

El clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos) y que pueden ser deducidas es la forma en la que la organización y sus unidades actúan (consciente o inconsciente) con sus miembros y con la sociedad.

Al clima humano o psicológico de una organización generalmente se le llama clima organizacional. Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados. Al formar sus percepciones del clima el individuo actúa como un filtrador de información que utiliza la información que viene de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización y de sus características personales.

Los instrumentos de medida más frecuentemente utilizados son los cuestionarios, pues corresponden a la naturaleza multidimensional y perceptiva del clima. Por sus dimensiones estos cuestionarios cubren las variables humanas, estructurales, relacionadas con la tarea y las tecnologías según un cierto grado decreciente de importancia.

El clima determina el apoyo dado a una actividad por la organización su aceptación como un hecho integrado a la vida organizacional y su relación con los fines y aspiraciones de los individuos dentro de la organización, así como los fines y objetivos de la organización misma. Así es posible determinar dos aspectos importantes en el estudio del clima. Un primer aspecto concierne al clima organizacional en tanto que hay una serie de características, relativamente estables en el tiempo, que describen una organización y la distinguen de otras, e influyen en el comportamiento de los empleados. Un segundo aspecto llama la atención sobre el hecho de que el clima emerge de los sistemas y de los

procedimientos como el estilo de gestión, las políticas, organizacionales y los procedimientos generales de operación tal como son percibidos por los empleados.

3.6 Teoría del clima organizacional de Likert.

Esta teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización como la llama su autor, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permiten también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

3.6.1 Teoría de los sistemas.

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores (Luc Brunet, 2006).

Existen cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores se definen entonces como:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

- Variables causales. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene, estas comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Se distinguen por dos rasgos esenciales, pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes y son variables independientes de causa y efecto.

- Variables intermedias. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
- Variables finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización.

Existen 2 tipos de climas que se dividen en sistemas dentro de las organizaciones:

Clima de tipo autoritario

Sistema I Autoritarismo explotador

Es el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no la tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Sistema II Autoritarismo benevolente

El tipo de clima de autoritarismo benevolente es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

Clima de tipo participativo

Sistema III Consultativo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

Sistema IV Participación en grupo.

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente descendente, sino también en forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

La teoría de los sistemas de Likert.

Esta teoría postula también el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación que estipulan que la participación motiva a la gente a trabajar.

Likert también hizo un cuestionario titulado Perfil Organizacional de Likert (POL), para verificar los fundamentos que sostienen su teoría sobre el clima organizacional. Este cuestionario es de los más populares, no solamente para medir el clima de una institución sino también para evaluar los cambios que pueden darse tras las intervenciones del tipo de desarrollo organizacional o de perfeccionamiento.

El perfil de las características organizacionales, cuya teoría se presentó anteriormente. Este cuestionario mide la percepción del clima en función de 8 dimensiones.

Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.

Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.

Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

En la escala tipo Likert que se utilizará en el taller trabaja con estos factores sin embargo desglosa con base a las necesidades que se requieren analizar dentro de la empresa.

El clima organizacional juega también un papel muy importante en la implantación y el éxito de un programa de evaluación de rendimiento dentro de una empresa. La evaluación del rendimiento se basa en la apreciación sistemática de un subordinado según el trabajo cumplido, según sus aptitudes y las otras cualidades necesarias y esenciales para la buena ejecución de su trabajo. Todo buen programa debería normalmente seguir dos grupos de objetivos específicos, interdependientes e indisolubles que son:

Los objetivos administrativos: Las observaciones provenientes de un programa de evaluación sirven, en un primer momento, para fines administrativos relacionados con la administración de salarios, las promociones y los cambios, las contrataciones, los despidos. Este aspecto administrativo se relaciona entonces con el rendimiento directamente observable del empleado respecto al alcance de los objetivos organizacionales de su empleo.

Los objetivos de desarrollo personal. Para varios investigadores éste debería ser el fin principal perseguido por todo programa de evaluación. Así la evaluación debería enfocarse al mejoramiento cuantitativo y cualitativo del rendimiento del empleado, al descubrimiento de sus necesidades de formación y el perfeccionamiento, al igual que a sus aspiraciones personales. A partir de estos supuestos individuales, la dirección debería poder conciliar los objetivos personales de sus empleados con los objetivos de la organización. Finalmente, este tipo de programa debería tener por objetivo mejorar la comunicación entre los superiores jerárquicos y sus subordinados y llegar a una mejor comprensión de los objetivos mutuos de trabajo.

Para poner en marcha un programa así, es esencial, antes que cualquier cosa, establecer dentro de la organización un clima de confianza, de manera tal que la mayoría de los empleados sientan realmente la necesidad de saber si su rendimiento es satisfactorio o no, y sientan también la necesidad de recibir retroalimentación sobre sus resultados. Uno de los grandes principios de la concepción científica de la administración de empresas, es que la eficacia de un individuo en el trabajo está en función de su comprensión de las esperanzas que la empresa tiene puestas en él.

Una buena comunicación ascendente, descendente y lateral es, entonces, es importante para sostener y crear un clima participativo.

3.7 Introducción al Feedback.

La cual proviene del desarrollo organizacional y siguen el método científico-técnico, orienta en el diseño de una encuesta que asegure la calidad y especificidad de los datos a recopilar y potencia que, una vez obtenidos los datos, la organización estructurada en grupos de trabajo, en lugar de cerrar el proceso, los analice y comience un nuevo ciclo en el que se favorezca el cambio hacia la mejora continua de dicha organización.

El Survey Feedback, desarrollado por el Survey Research Center (SRC) durante los años cincuenta del siglo pasado, surge como consecuencias de la búsqueda de la optimización de uso de los datos recopilados a través de una encuesta desarrollada por Likert y sus colegas sobre percepción, conducta, reacciones y actitudes de los empleados de una compañía eléctrica con el objetivo de lograr la mejora de la gestión y del desempeño.

La técnica de Survey Feedback ofrece una combinación de metodología cuantitativa y cualitativa y se fundamenta en dos aspectos claves. El primero consiste en elaborar una escala ad hoc para la organización, basada en un modelo teórico y siguiendo una metodología estadística válida y fiable. El segundo concreta en seguir un procedimiento de discusión grupal concreto sobre los resultados de dicha encuesta, el cual facilita la implicación y el compromiso de todos los empleados de la organización a la hora de valorar la información recopilada y de proponer acciones de mejora para introducir cambios positivos en una organización.

Una técnica dirigida hacia el trabajo interno de las organizaciones, el desarrollo de grupos, a la gestión de las relaciones intergrupales y a la resolución de conflictos.

Entre sus principales ventajas o aportaciones, señala las siguientes:

- Es una aproximación de desarrollo organizacional que permite diagnosticar la situación laboral y la relación de sus empleados con las tareas.
- Se puede aplicar a pequeñas unidades.
- Planifica cuidadosamente el desarrollo organizacional con la ayuda constante de un interventor o consultor, el cual posee las cualidades y competencias requeridas.
- Implica a cada miembro en el proceso de cambio, en que es frecuente la aparición tanto de las expectativas como las de las frustraciones.
- Fomenta la participación, el compromiso y la asunción de responsabilidad para la mejora del ambiente de trabajo.
- Responsabiliza a las propias unidades de trabajo en la mejora de su propia situación aunque apoyado por el interventor y su grupo de expertos.

La trayectoria de un grupo pasa normalmente por tres fases (Ilgen, Hollenbenck, Johnson y Jundt, 2005): formación, en la que el grupo desarrolla su identidad; funcionamiento en la que el grupo desarrolla su actividad; y finalización, en la que el grupo se disuelve o comienza una nueva tarea.

El estudio de los grupos de trabajo, señala que hay al menos un aspecto común que ha de tenerse en cuenta en todas las etapas de la evaluación de un grupo para ser eficaz: la retroalimentación, o más comúnmente llamada (con su término anglosajón) el Feedback. West (2003) señala que el Feedback es importante en las fases del desarrollo grupal mencionadas. En la fase de formación, debe hacerse un esfuerzo especial en determinar previamente las tareas y objetivos globales del grupo, la clarificación de objetivos y roles interrelacionados de sus miembros, así como la generación de Feedback de rendimiento y el establecimiento de mecanismos tanto para la comunicación y la revisión regular de todos los aspectos del funcionamiento del grupo, como para su correcta creación y su posterior desarrollo y eficacia.

En la fase de funcionamiento, para fomentar la eficacia del grupo día a día, se requiere la incidencia de factores psicológicos que mejoren el rendimiento.

Durante la fase de finalización, también es importante la utilización del Feedback de manera que permita comparar los resultados obtenidos con los marcados, para determinar la efectividad grupal en un proceso determinado. Este Feedback de calidad permite calcular el desajuste, corregir errores y establecer nuevos objetivos y retos futuros. En este sentido, la existencia de un Feedback recurrente se convierte en una cuestión fundamental para la mejora continua de los grupos de trabajo. (West, 2003).

El aspecto fundamental el Feedback es la información que utiliza. La información puede ser un instrumento útil, para ayudar a mejorar una organización. Pero a toda esa información hay que darle sentido, de manera que sirva para alcanzar las metas y objetivos que tanto la organización como sus empleados se hayan propuesto (Farr, 1993).

La calidad de la información captada de las encuestas no solamente depende de la cantidad de constructos medidos y de la realización de análisis de datos adecuada, sino que además es fundamental, la utilización que se haga de estos datos y quién o quiénes son los receptores de los mismos.

La información obtenida y que es utilizada en el Survey Feedback puede influir sobre la conducta de los empleados de dos formas específicas:

1. La información puede servir para energizar o motivar, puede hacer que surjan determinados sentimientos y crear fuerzas con las que iniciar cambios en la conducta. Es decir, la información presentada al empleado, al grupo y a la organización puede crear energía alrededor del tema que describen los datos y así comenzar la acción motivada.
2. Los datos pueden utilizarse para informar a personas, grupos y organizaciones sobre qué tipos de conducta pueden producir determinados resultados. Es decir la información puede ejercer dos funciones; la función de crear o generar energía (motivar) y la función de dirección (corrección de errores).

Es una herramienta para dar la información, de manera que se genere energía que motive a los empleados y, a su vez, les dirija hacia la solución de los problemas detectados. Por tanto, esta técnica es una herramienta de intervención para la mejora continua de los grupos de trabajo. No obstante, la recogida, el análisis de la información y la transmisión de la misma a los miembros de la organización debe realizarse de manera adecuada para conseguir el objetivo de mejorar los sistemas organizativos.

3.8 El Survey Feedback como estrategia de desarrollo organizacional.

Se incluye dentro del desarrollo organizacional, el cual puede ser definido como cualquier proceso o actividad basado en las ciencias de la conducta que, inicialmente o a largo plazo, tenga el potencial de desarrollar óptimos conocimientos, competencias, productividad, satisfacción, ingresos, relaciones interpersonales y otros resultados deseados en un entorno organizacional, para provecho personal, del grupo o para el beneficio de toda la organización (McLean, 2006).

French Bell y Zawacki (2000). El desarrollo organizacional como proceso abarca la totalidad de la organización, buscando eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados. Su finalidad es que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de excelencia a partir de sus propios procesos.

Aspectos implicados en el desarrollo organizacional.

- Planificación desde la alta dirección.
- Abarca toda la organización.
- Su finalidad es dirigir el cambio hacia el incremento de la efectividad y la salud de la organización.
- Intervención en los procesos de la organización.
- Utilización del conocimiento de las ciencias de la conducta.

El desarrollo organizacional pretende, por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, obtener información que lo guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio.

Las intervenciones sistemáticas de desarrollo organizacional giran alrededor de cuatro importantes técnicas:

1. La investigación de grupos reducidos de aprendizaje en contextos de laboratorio (o T-Group, en su denominación anglosajona).
2. La investigación-acción
3. El enfoque sociotécnico de Tavistock
4. El Survey Feedback.

El Survey Feedback puede entenderse como una técnica de intervención para el desarrollo organizacional y de utilización de la información, que consiste en recoger datos de la organización y darla a conocer a sus miembros de manera adecuada. Los miembros de la organización deben valorar la información y proponer acciones de mejora. El Survey Feedback gira en torno al proceso y a lo que representan los datos. No se trata de una serie de análisis de datos, ni es la simple devolución de tales datos a los participantes o a sus representantes. Es un método que utiliza las técnicas de recogida de datos a diversos grupos, para mejorar y hacer más completo, racional y adecuado un proceso inherente de cambio en las organizaciones. Se trata, pues, de un programa de desarrollo organizacional dirigido hacia el trabajo interno de las organizaciones, al desarrollo de grupos, a la gestión de las relaciones intergrupales y a la resolución de

conflictos. Estos programas son utilizados para que la organización funcione mejor (French y Bell, 1995).

La técnica del Survey Feedback tiene dos componentes principales, el uso de encuestas y el uso de talleres de retroalimentación, y se fundamenta en un conjunto integrado de medidas denominado System 1-4T. Este conjunto integrado de medidas, desarrollo por Likert y sus colaboradores, distingue la existencia de cuatro tipos de sistemas de gestión organizacional, definidos a partir de medias de liderazgo, clima organizacional y satisfacción laboral (autoritarismo explotador, autoritarismo benevolente, consultativo, grupal participativo). Estos términos se tocaron anteriormente en el tema de clima organizacional.

Sistema 1-4T de Likert señala que cada organización posee unas características internas diferentes, fundamentalmente basadas en el liderazgo, el clima y la satisfacción, que determinan consecuencias organizacionales (French y Bell, 1995). Los autores indican que las organizaciones que se encuentran en el Sistema 1 pagan un alto precio de resistencia de los empleados ante cualquier cuestión, una baja moral y un bajo compromiso, mientras que las organizaciones que se encuentran en el Sistema 4 están asociadas a una alta rentabilidad y a relaciones laborales excelentes.

El siguiente Cuadro señala la medida utilizada para establecer los diferentes sistemas organizacionales descritos que ha establecido Likert.

Cuadro 1.4					
Ejemplo de medida para el establecimiento de perfiles de los sistemas organizacionales					
Variable	Items	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Liderazgo	Confianza mostrada hacia subordinados	Ninguna	Alguna	Cantidad Sustancial	Gran Cantidad
	Libertad de subordinados para hablar a sus superiores sobre el trabajo.	No muy libre	Algo libre	Bastante libre	muy libre
	Frecuencia con la que se buscan y utilizan ideas de subordinados	Raramente	A veces	A menudo frecuente	Muy
Motivacion	Predominio de utilización de 1 miedo, 2 amenaza, 3 castigos, 4 recompensas, 5 compromiso.	1,2,3, ocasionalmente 4	4, algunos 3	4, algunos 3 y 5	5,4 basados en objetivos
	Responsabilidades para conseguir los objetivos.	Alta dirección	niveles altos de	Bastante generalizad	En todos los niveles
	Cantidad de trabajo cooperativo realizada	Muy poca	Relativamente poca	Cantidad Moderada	Gran Cantidad

Fuente French y Bell (1995)

3.9 Proceso de Survey Feedback.

Esta técnica surge de la preocupación por el desarrollo de una estrategia eficaz para la mejora de la gestión y dirección organización (investigación- acción) por parte de investigadores. Bowers y Franklin, (2000) nos dice que requiere que las personas que intervienen en sus puestas en práctica dispongan de diversas habilidades que van desde la capacidad de análisis, concreción y exactitud para la planificación y la medición de las actitudes, a la innovación, proactividad y flexibilidad para la gestión de grupos de trabajo.

El Survey Feedback incluye dos actividades básicas, a saber:

1. Recogida sistemática y análisis de datos (Survey). Normalmente la recogida se realiza mediante encuestas, aunque esta información puede complementarse con entrevistas y con observación. Después de la recogida, se trabajan los datos agregándolos, analizándolos e interpretándolos.

2. Retroalimentación (Feedback). Dar información a los miembros de la organización que han participado sobre los datos recogidos, de forma que la información de los resultados se dirija hacia el establecimiento de planes de acción para el cambio y la mejora.

El objetivo es desarrollar el proceso a seguir para la utilización adecuada de esta técnica. En primer lugar, se centra en la descripción del establecimiento de objetivos. En segundo lugar, se refiere a qué información se debe recoger, cómo se va a recoger, y que análisis se va a realizar, haciendo especial referencia en la encuesta, para la recogida de datos siguiendo el método científico. En tercer lugar, se detalla el proceso de retroalimentación, es decir qué hacer con dicha información, como se debe transmitir y cómo se debe facilitar la interpretación de los resultados por parte de los implicados en el proceso. En cuarto lugar, se trata de la elaboración de los planes de acción. Y en quinto y último lugar, se hace especial hincapié en el rol que debe desempeñar el consultor como pieza clave de la intervención.

3.9.1 Establecimiento de objetivos.

El establecimiento de los objetivos, tanto personales como grupales, es un proceso muy efectivo para la gestión del desempeño, dado que los objetivos son determinantes de la acción. Además de ser una fuente de dirección y contraste de resultados obtenidos, los objetivos se utilizan para el proceso de mejora continua de la productividad y la eficiencia. Por otro lado, los objetivos son un indicador primarios que identifica dónde se requiere mejorar y el grado de mejora requerido. Si se cumplen, los objetivos se pueden utilizar para dar Feedback como fuente de

mejores prácticas, siendo un elemento de reconocimiento y motivación para la persona o el grupo.

Los objetivos, a su vez, deben ir fundamentados por un modelo válido sobre la organización, el cual debe incluir una representación sobre la estructura de dicha organización y las relaciones causa-efecto que se producen en la misma, un modelo que permita comparar, confirmar, ajustar y corregir respuestas , a partir de lo que dicho modelo plantea como punto de referencia.

Una premisa central de la teoría del establecimiento de objetivos es que los objetivos son reguladores de la acción humana, junto con otros aspectos motivacionales tales como la autoeficacia. Las acciones humanas a las que se refiere la teoría son, fundamentalmente, las relacionadas con la conducta motivada consciente, no las acciones puramente reflejas. En la motivación generada cognitivamente, las personas se automotivan y guían sus acciones, de forma que pueden anticipar fácilmente resultados, establecer objetivos y seleccionar los cursos de acción que les lleven a alcanzarlos.

Para Locke y Latham (1990) los objetivos tienen dos atributos a dimensiones principales: contenido e intensidad.

- El contenido, se refiere al objeto o resultado que se quiere conseguir) p.ej., comprar una casa o conseguir una puntuación determinada en el desempeño de una tarea). El contenido, a su vez puede diferir cualitativamente. Esto es, se pueden encontrar objetivos financieros, sociales, de desarrollo de carrera. También pueden ser diferentes cuantitativamente, dado que se pueden tener muchos o pocos objetivos, a corto o a largo plazo, fáciles o difíciles. El contenido de los objetivos también pueden variar en el grado de especificidad o claridad. Los objetivos más claros y específicos suelen ser los cuantitativos (p. ej., mejorar el 5% de la productividad) y los menos claros y específicos son los verbales (p.ej., hacer el trabajo lo mejor posible, hacer un buen trabajo).
- La intensidad, se refiere al grado de fuerza que posee el objetivos y se concreta en factores tales como el esfuerzo requerido para alcanzarlo, el lugar que ocupa el objetivo en la jerarquía de valores o preferencias del grupo o de la organización, su importancia y, finalmente el compromiso en su consecución (Locke y Latham, 1990).

-

Para comprender y explicar los efectos de los objetivos en la acción, es necesario entender los mecanismos por los cuales los objetivos producen sus resultados. Estos mecanismos son tres: esfuerzo, persistencia y dirección.

- Los objetivos proporcionan, en primer lugar, energía al desempeño, motivando a las personas a poner esfuerzo de acuerdo con la dificultad de las demandas del objetivo o la tarea.
- En segundo lugar, los objetivos fuertes y retadores motivan a las personas a persistir en sus actividades a través del tiempo.
- En tercer lugar, los objetivos, especialmente si son claros y específicos dirigen la atención de las personas hacia conductas o resultados relevantes e incluso afectan a cómo se procesa la información. Los objetivos, en efecto, llevan a las personas una “visión de túnel”, puesto que centran a la persona en todo lo referente a la consecución de los objetivos propuestos.

Una vez establecidos los objetivos, es importante identificar los principales obstáculos que pueden impedir la consecución de los objetivos, así como los facilitadores con los que se puede contar para resolver los obstáculos identificados. Los obstáculos incluyen “todos aquellos factores ambientales de carácter temporal que dificultan el rendimiento de los trabajadores” (O’Connor et al., 1984, pag.663). Respecto de los facilitadores, Scheneider, White y Paul (1998) los consideran también como factores situacionales, es decir todos aquellos esfuerzos, conductas de supervisión y políticas de recursos humanos dirigidos a disminuir los obstáculos laborales.

En este sentido, el diseño de survey feedback debe hacer un esfuerzo por establecer objetivos que sean percibidos por los participantes como fuertes, retadores, claros y específicos, para que generen esfuerzo, persistencia y dirección para producir el cambio adecuado. Una vez establecidos los objetivos, se deben seleccionar aquellos más factibles mediante el estudio de obstáculos y facilitadores. Tras esto, se debe abordar la siguiente fase del proceso, consistente en la recogida de información a través, fundamentalmente, de la encuesta.

3.9.2 Survey: La encuesta.

La información en una organización puede recogerse utilizando diversas técnicas como la observación, la entrevista, el análisis de informe. Sin embargo, Likert, como creador de la técnica de survey feedback, instaura la encuesta ad hoc como una pieza fundamental, para determinar el éxito de esta técnica de desarrollo organizacional.

Un diagnóstico deber ser conciso y claro, ya que un cambio con éxito depende fundamentalmente de una rigurosa medida de cómo está funcionando la organización en el momento actual. Probablemente cada organización requiera de una estrategia diferente e incluso cada departamento o grupo de empleados pueda requerir diferentes intervenciones y, además, la base de ese diagnóstico debe estar bien fundamentada en un análisis precisos y científico.

La técnica de Survey Feedback, a través de los resultados obtenidos en la encuesta, permite establecer un diagnóstico diferencial base que ayuda a discernir cuál es la mejor estrategia para facilitar el cambio de dicha organización. Y dicho diagnóstico será la clave para que las estrategias de intervención futuras sean dirigidas hacia el problema clave y no se centren en problemas secundarios.

3.9.3 Características de la encuesta

La encuesta es “una técnica que consiste en preguntar directamente a las personas sobre datos de su vida u opiniones acerca de hechos relevantes en una investigación” (Rodríguez, Rodríguez y Betancort, 1998, p.63). Es importante distinguir entre encuesta y test. Lo que diferencia la encuesta del test es que este último hace referencia a un instrumento diseñado con el fin de medir atributos relacionados con habilidades, capacidades y conocimientos, en consecuencia, las respuestas a los ítems del test son evaluadas en términos de su cualidad o corrección. Sin embargo, que la encuesta, así como el inventario o el cuestionario, mide características que no tiene una respuesta correcta, como son actitudes, opiniones, intereses, disposiciones o personalidad (Prat y Doval, 2003).

Las formas más frecuentes de distribución de una encuesta son el correo, el teléfono y el pase directo. En la actualidad también está cobrando una gran relevancia la utilización de Internet. Es importante que antes de comenzar con el pase de la encuesta se seleccione a la muestra que represente a la población objeto del estudio, que puede proporcionar la información requerida, que se plantee cuál es el tema que se va a encuestar y qué variables podrían influir en este tema o podrían estar relacionadas, para ello es recomendable la realización de focus group, entrevistas previas con personas claves de la organización, y la revisión bibliográfico sobre resultados previamente encontrados

La encuesta se divide en 5 apartados básicos. Cada uno de estos apartados posee diferentes objetivos y, por tanto, sus características y diseño son diferentes, los cuales se muestran en el cuadro siguiente 2.

Apartados básicos de una encuesta

Cuadro 2.1	
1. Presentación	Se trata de un apartado claro y conciso cuyo objetivo es que haga difícil a la persona negar su colaboración en el estudio. También puede entregarse antes a modo de carta donde se explique detalladamente el estudio, los objetivos, las personas involucradas y otros detalles.
2. Instrucciones	Se especifica el procedimiento que se ha de seguir para cumplir la encuesta y sirve para normalizar las respuestas.
3. Cuestiones sociodemográficas	Es el apartado donde se incluyen preguntas generales, rápidas y fáciles de comprender y responder. Suelen recoger información sobre la edad, el puesto que ocupa en la organización, la experiencia...
4. Cuerpo	Se trata del apartado central, donde se recogen las preguntas nucleares del estudio. Pueden ser acciones, intenciones u opiniones, conductas, actitudes con dicha persona en el futuro o cómo y cuándo se recibirá el feedback de resultados.
5. Parte Final	En este apartado es donde se incluyen los agradecimientos, futuros cursos de acción, si se volverá a contactar con dicha persona en el futuro o cómo y cuándo se recibirá el feedback de resultados.

Específicamente en la técnica de Survey Feedback, Likert diseñó una encuesta ad hoc, denominada “el cuestionario organizacional”, la cual medía las percepciones de liderazgo, clima organizacional y satisfacción laboral mediante 105 ítems. En función de los resultados obtenidos por medio de este cuestionario, Likert (1979) perfiló los cuatro tipos de gestión de sistemas organizacionales de las técnicas System 1-4T. Las dimensiones se presentan a continuación en el cuadro 3.1

Dimensiones de la encuesta del cuestionario organizacional

Cuadro 3.1	
Dimensiones de la encuesta del cuestionario organizacional	
Liderazgo	Apoyo por parte de la dirección Énfasis de la dirección en los objetivos Facilitación laboral por parte de la dirección Apoyo por parte de los compañeros Énfasis por parte de los compañeros en los objetivos Facilitación laboral por parte de los compañeros Facilitación de la interacción por parte de los compañeros
Clima organizacional	Comunicación con la organización Motivación Toma de decisiones Control organizacional Coordinación entre departamentos Dirección general
Satisfacción	Satisfacción con la organización Satisfacción con el supervisor Satisfacción con el trabajo Satisfacción con el salario Satisfacción con el grupo de trabajo

Actualmente, la técnica de Survey Feedback se ha utilizado para conseguir otro tipo de cambios en las organizaciones, como son la mejora del rendimiento, la mejora de la calidad de servicios, la mejora del bienestar psicosocial, la mejora de la comunicación interdepartamental, entre otros. Todos aquellos tienen en común una cuestión fundamental: una pretensión de cambio o mejora, siempre condicionada a las actitudes y las conductas de las personas que forman parte de dicho sistema organizacional, por lo que la información que se requiere debe provenir de dichas personas.

La encuesta que se va a utilizar en el Survey Feedback, puede recoger constructos diversos como demandas laborales, interacción social, compromiso con la organización, percepción del control, absentismo, clima organizacional, paga y beneficios, relaciones con otras unidades, comunicaciones, relaciones

supervisor/empelado, asesoramiento sobre el desempeño, presión en el trabajo, gestión por objetivos, oportunidades para el crecimiento y progreso personal, dicha selección de constructos siempre irá asociada a los objetivos y al modelo de referencia previamente establecidos. Es decir, qué queremos medir en función de nuestros objetivos y las variables que pueden afectar a los mismos. De hecho, Likert y colaboradores aseguran que una encuesta bien diseñada es capaz de ayudar a los miembros de la organización a desarrollar modelos válidos sobre cómo funcionan las organizaciones y también proporciona información (retroalimentación) sobre el progreso hacia el objetivo (French y Bell, 1995).

Según Ilgen, Fisher y Taylor (1979), las fuentes del Feedback con respecto al desempeño o rendimiento pueden clasificarse en tres categorías: otras personas que evalúan la conducta del empleado, el entorno de tarea (el propio puesto) y finalmente la autoevaluación del desempeño. Sin embargo Herol y Parsons (1985) identifican cinco fuentes principales de Feedback: 1) las ideas propias del empleado; 2) el entorno de la tarea; 3) el supervisor inmediato; 4) los compañeros de trabajo; y 5) la gerencia de la organización.

Además, si se trata de una organización de servicios o de un departamento dirigido al trato con el clientes (departamento comercial, departamento de atención al cliente..), a las fuentes mencionadas se debe añadir el propio cliente, el cual puede ser una fuente de feedback muy fiable y adecuada, para medir el desempeño de los trabajadores que prestan el servicio.

Una vez diseñada la encuesta y definidas las fuentes de información un tercer aspecto es la planificación del pase de los cuestionarios. Antes del pase oficial debe llevarse a cabo un pase piloto, en el que participe una muestra representativa de la población total que permita, por un lado comprobar que la encuesta se adecua a la muestra y, por otro, que los análisis estadísticos resultantes confirmen la validez y fiabilidad de escalas utilizadas. Es decir, comprobar que la encuesta es entendida por la población objetivo y la escala de medida mide lo que pretende medir y proporcionar información adecuada.

El tipo de pase será consensuado con los responsables de la organización, bien sean mandos superiores o el grupo de profesionales designados como encargados del proyecto. Para determinar cuándo dar por finalizado el pase de las encuestas puede plantearse la cuestión de si la muestra recogida es representativa, de la población a estudiar. Si la respuesta es afirmativa, entonces es el momento de pasar a la siguiente fase, el procesamiento y el análisis de la información.

3.10 El procesamiento y el análisis de información

Los análisis estadísticos que se tendrán que realizar dependerán de las cuestiones que se quieren responder. Si el objetivo es comparar los resultados del clima organizacional percibido por los empleados de un departamento, los resultados se deben agregar a nivel departamental para ser comparados con el resto de los departamentos. El procedimiento a seguir en este caso consiste primero en establecer puntuaciones globales de clima organizacional por cada departamento y realizar un análisis de varianzas, que determine si las diferencias entre los departamentos son significativas en cuanto a las percepciones de clima organizacional. En segundo lugar, se deben comparar las puntuaciones medidas de clima del resto de departamento y deben situarse gráficamente todos ellos para visualizar las diferencias positivas o negativas.

Es importante que a la hora de trabajar con grupos y organizaciones se tenga en cuenta que agregar valores no es simplemente el mero cálculo de la medida aritmética, para convertirla en una puntuación global del grupo o de la organización, sino que debe existir un cierto grado de consenso entre los integrantes del grupo.

Es importante, por tanto, que el análisis de información a realizar responda a las preguntas planteadas y reporte información sobre la situación de la organización en la cuestión específica planteada y los posibles antecedentes o causas. Por ello, es fundamental que los análisis sean debidamente seleccionados y llevados a cabo por personal debidamente cualificado, con un nivel de dominio estadístico adecuado.

Sintetizando, la información que se debe proporcionar tras el análisis de la encuesta debe cumplir un doble objetivo: que sea información del propio grupo de participantes sobre su funcionamiento interno, la cual servirá para identificar, entender y resolver problemas, y que sea un diagnóstico formal, que se centre en aquellos problemas surgidos que sólo pueden ser identificados mediante la comparación minuciosa de la información tabulada procedente de muchos grupos.

3.11 Taller de feedback

Se trata en definitiva, de rentabilizar el esfuerzo realizado en la fase de medición, para lo cual resulta imprescindible la realización de talleres de retroalimentación o Feedback, en que los que un emisor (normalmente el directivo) da una información (mensaje) a un receptor (el grupo de participantes), el cual

debe interpretar dicho mensaje y saber utilizarlo adecuadamente. De esa manera, se pretende crear un clima favorable hacia el cambio en la organización y sensibilizar a sus miembros de la necesidad de participar en el proceso de elaboración de los planes de acción para la mejora e innovación.

3.11. 1 Características del Feedback

El núcleo de cualquier proceso de Feedback es una lectura, devuelta a las personas sobre sus acciones, actitudes u opiniones, en relación con el trabajo realizado. El Feedback también es una representación de la realidad organizacional en símbolos abstractos (números) desde los diversos enfoques de las unidades o departamentos evaluados. Implica aprender más sobre uno mismo, los demás, los procesos grupales y la organización. Se trata de información acerca del estado o desempeño de una persona o grupo, la cual puede ser utilizada por estas mismas personas o grupos, para ajustar las conductas posteriores (Wijngaard, Hoeskstra y Emans, 2000).

En el caso de los grupos de trabajo, la buena voluntad de sus miembros para comprometerse activamente en conductas de cooperación, tales como participación en sesiones de planificación y toma de decisiones grupales, depende, en gran medida, del feedback que ellos reciben. De este modo, el feedback puede ser no sólo un prerrequisito para la mejora del desempeño del grupo, sino también para la cooperación y para los procesos de aprendizaje social dentro del grupo.

El Feedback en este contexto de desarrollo organizacional hace referencia a dar información a un grupo sobre su conducta. Aunque no existe una teoría del Feedback propiamente dicha, el Feedback juega un rol importante en los diversos conceptos psicológicos. El término Feedback proviene de la cibernética, una disciplina que presenta un circuito de Feedback como parte del proceso de regulación en sistemas cerrados. La cibernética implica una aproximación interdisciplinaria a la estructura de los sistemas reguladores. Esto implica un sistema que es, a su vez, cerrado sobre sí mismo y abierto hacia el exterior. El modelo de circuito de retroalimentación fue transferido desde las ciencias físicas a las ciencias sociales y aplicado a las organizaciones como sistema abierto (Hey et al. 2000).

Se ha descrito la conducta humana y especialmente el procesamiento humano de la información a través de circuitos de Feedback. En el Conductismo, el Feedback es esencial para el aprendizaje y funciona como un refuerzo operante. En la teoría del Establecimiento de Objetivos de Locke y Latham

(1990), se ha utilizado el Feedback para evaluar el desempeño relativo al cumplimiento de dichos objetivos. La psicología de la comunicación también ha desarrollado normas para dar y recibir Feedback, que se han utilizado en programas de formación para el desarrollo organizacional.

3.11.2 Transmisión de la información

Una cuestión de tener presente, en todo momento, es que dar información puede cambiar la conducta de los miembros de grupo. Las personas actúan en las organizaciones en función de la información que reciben. En este sentido, el lugar de trabajo en general se convierte en contexto informativo, en el que el empleado se enfrenta diariamente a gran cantidad de datos que le informan de lo bien o mal que está realizando su trabajo.

Un requisito fundamental para que se produzcan consecuencias positivas a través de esta información es dándole un sentido de manera que sirva para alcanzar las metas y objetivos que tanto la organización, como sus empleados se hayan propuesto (Farr, 1993). Así la información recibida tiene un valor potencial como instrumento de mejora organizacional y de cambio planificado.

Para que la información que se transmite a través del Feedback deba construirse a partir de las siguientes características:

1. Debe fundamentarse en torno a un modelo que tenga probabilidad de ser correcto (es decir, en torno a principios de conducta deducidos y verificados empíricamente como apropiados para la situación).
2. Debe proporcionar una información de retorno válida, a partir del modelo propuesto. Los principios, las ideas y los conceptos que configuran el modelo tienen que ser aceptados por el grupo receptor antes de que éste reciba la información que espera como Feedback.
3. Se debe cuidar la calidad de los datos del Feedback. En primer lugar, deben ser descriptivos más que evaluativos. En segundo lugar, se deben evitar los efectos de amenaza y de castigo, ya que la investigación y la experiencia indican que el miedo y la ansiedad excesiva pueden ser contraproducentes, paralizadores y destructivos.

El mensaje de Feedback tiene que ser:

1. Especifico. La información del Feedback no se debe dar de una forma general sino que debe referirse a diferentes aspectos de la tarea o de la conducta. Esto significa que las declaraciones de Feedback incluyen hechos y ejemplos, ayudan a prevenir mal entendidos.

2. Directo. El Feedback se debe dar directamente a la persona o al grupo. Es decir, implica un proceso de comunicación de dos vías y no se transmite a través de terceras personas.

3. Inmediato. El feedback es más efectivo cuando se da poco tiempo después de que se produzcan un comportamiento o desempeño.

4. Regular. El Feedback no se debe dar en un único caso, por ejemplo, cuando se produce un error. Los empleados deben recibir Feedback regularmente y deben acostumbrarse a recibir y dar Feedback. El Feedback se debe integrar en el trabajo diario.

5. Positivo y negativo. El Feedback debe contener elogios y críticas, no se debe centrar exclusivamente en los errores. La mayor parte de la investigación sobre las consecuencias del Feedback en la ambigüedad de rol, la satisfacción y el compromiso con la organización no ha considerado el signo (Pousette, Jacobsson, Thylefors, y Hwang 2003). El signo se refiere a si el Feedback es positivo (comunica que se está realizando un buen trabajo) o negativo (comunicación crítica sobre el desempeño laboral). Herold y Greller (1977) mostraron que esta distinción es importante, el Feedback positivo y negativo no son puntos finales en la misma dimensión. Se trata de factores bastante independientes que deberían ser evaluados independientemente uno de otros. El Feedback positivo es generalmente percibido con más exactitud que el Feedback negativo. Una posible explicación es que el Feedback negativo puede ser negado por el receptor por no aceptar esta información. El signo del feedback también afecta la conducta y el sentimiento de los superiores cuando dan feedback a sus subordinados. Los directivos pueden distorsionar el mensaje y presentar los datos de desempeño menos negativos, anticipando que los trabajadores perciben el Feedback negativo como desagradable. El miedo al conflicto interpersonal es la principal razón por la que los directivos proporcionan Feedback menos negativo. El Feedback negativo, por lo tanto, parece ser más problemático que el positivo. Se ha comprobado que el Feedback positivo reduce la ambigüedad de rol, en tanto que el Feedback negativo fomenta dicha ambigüedad de rol, presenta una relación negativa con la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional. Sin embargo, no se pudo confirmar la existencia de una relación directa entre los factores de Feedback y la satisfacción en el trabajo o el compromiso organizacional. Las conclusiones del estudio incidieron en que el Feedback

positivo, que aclara el rol laboral, tiene resultados favorables que fomentan una buena calidad de servicio. Por consiguiente deberían apoyarse las estructuras y rutinas de organización que fomentan el predominio de la retroalimentación positiva (como la supervisión profesional o los procedimientos de evaluación). El Feedback negativo tiene resultados desfavorables cuando causa incertidumbre acerca del rol laboral. Por consiguiente, el Feedback negativo debe ir acompañados de información que aclare funciones.

6. No amenazante. El Feedback se debe dar de una forma no amenazante, justa y respetuosa. De esta forma el receptor puede aceptar el mensaje de Feedback sin presiones.

Una vez determinado cómo debe ser el mensaje, hay que determinar en el contexto de Survey Feedback quién debe dar la información, es decir quién debe ser el emisor. Esta técnica determina que debe ser el directivo el encargado de comunicar los resultados, obtenidos de la encuesta administrada, al mismo grupo.

El directivo que transmite la información debe tener los resultados de la encuesta lo suficientemente trabajados de manera que posea la total comprensión de los mismos. Conocer las características de los departamentos y unidades de trabajo de los que se han extraído los datos. El directivo tiene que ser competente en ayudar a los grupos de receptores a comprender y utilizar los datos de feedback de modo constructivo. Debe también formular gráficos y dibujos significativos de las interacciones sociales sobre la base de la información cuantitativa, para facilitar el uso constructivo de los datos.

3.11.3 Interpretación de la información

Interpretar la información en la técnica del Survey Feedback es realizar una reflexión a fondo en relación con los datos recogidos en la fase de la encuesta. Es ir más allá de lo descriptivo y de realizar un proceso ordenado de abstracción para dar significado a los datos obtenidos y analizar sus causas. A esta actividad positiva se le puede denominar atribución, y consiste en el proceso por medio del cual se explican e interpretan los hechos que ocurren.

El creador de la teoría de la atribución fue Fritz Heider, desarrollo dicha teoría con el objetivo de explicar cómo a partir de las conductas y apariencias externas se infieren intenciones, motivos y características internas (Van Zanden, 1990).

En la vida cotidiana, lo normal es que se designa entre dos tipos de causalidad: interna y externa. La causalidad interna consiste en la atribución de la responsabilidad por lo acontecidos a las cualidades y rasgos de las personas; la

causalidad externa implica atribuir dicha responsabilidad a circunstancias ambientales y situacionales que están fuera del alcance de las personas.

Las personas tienden a atribuir la conducta de los demás a causas internas y la suya propia a causas externas, lo que sugiere que se interpreta una misma conducta de forma diferente según sea propia o ajena. Las diferencias de atribución indican que la base de la información es distinta en uno y otro caso. Se conocen las propias actitudes, disposiciones y estados interiores, pero esta información normalmente no está disponible para los demás. Por esta razón, se tiende a focalizar la atención en el ambiente más que en la propia conducta, mientras que ésta es la que centraliza la atención de los demás.

La Teoría de la atribución también ha mostrado otro sesgo que se produce en la atribución del éxito y del fracaso (Vander Zanden, 1990). Numerosos estudios muestran que cuando se tiene éxito se tiende a encontrar la causa en la propia persona y cuando se falla se atribuye a factores ambientales, provenientes de la situación o de otras personas.

Otro sesgo es el que se produce en la secuencia del desempeño de las personas, primero un buen desempeño y que después empeore, o al revés que primero exista un mal desempeño y que después mejore. Los experimentos han mostrado que las primeras impresiones son las más duraderas, por lo que para las personas es mejor tener un buen rendimiento al principio, que ir mejorando lentamente hasta llegar a alcanzar su mejor rendimiento.

Una posible secuencia adecuada del taller para conseguir los objetivos perseguidos por el Survey Feedback y que puede servir de guía es la siguiente:

1. Realiza una introducción en la que se exponga el objetivo de la sesión y se realice un contraste de expectativas que clarifique los roles de los participantes (directivos, consultor y empleados...)

2. Empezar la presentación de los resultados por un tema en el que los resultados sean positivos y los participantes se puedan sentir satisfechos y más proclives a participar en el análisis de los datos presentados. El objetivo es fomentar la participación en un clima de confianza.

3. A continuación se pueden introducir otros temas, cuyos resultados no sean tan positivos pero no revistan demasiada importancia o que sean de fácil solución. No se debe olvidar que el objetivo es seguir logrando y evitar sesgos atribucionales.

4. Una vez se ha logrado la participación se puede empezar a plantear otros resultados que puedan ser más controvertidos. Por ejemplo aquellos que

presenten datos polarizados (p. ej. Igual o parecido porcentaje de datos a favor o en contra). En este caso, el objetivo es averiguar el porqué de las opiniones dispares sobre un mismo tema.

5. Logrado el clima de franca comunicación es cuando se pueden plantear las cuestiones claves, relacionadas con las principales cuestiones o problemas detectados a partir de los datos obtenidos. Aquí es fundamental tratar de conseguir la mejor comprensión del problema, escuchando cuidadosamente las reflexiones realizadas al respecto por los componentes del grupo de trabajo. Es importante que estos temas no se transmitan de forma amenazante para los miembros del grupo que participa en la sesión. Los resultados deben presentarse como una oportunidad y un reto para que los asistentes acepten su grado real de responsabilidad en los problemas identificados, sugiera acciones de mejora y se comprometan para llevarlas a cabo.

6. Todas las sesiones deben finalizar sintetizando las principales conclusiones a las que se ha llegado de los temas tratados.

3.11.4 Planes de acción

Los planes de acción constituyen un aspecto fundamental del Survey Feedback, pues son una de las partes principales del proceso. Es un tipo de planificación que prioriza las acciones más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. Se trata de una guía que proporciona una estructura que permite llevar a cabo de forma adecuada un proyecto. Los planes de acción implican documentación debidamente estructurada ya que, por medio de ellos, se busca materializar los objetivos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a los largo del proyecto.

Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta y es una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya se establecieron con anterioridad.

La innovación y la mejora continua son las bases fundamentales de los planes de acción e incrementan el aprendizaje adaptativo, el cual tiene lugar cuando las organizaciones aprenden de las consecuencias de sus actividades pasadas y emprenden nuevas actividades mejoradas. La propia eficacia del aprendizaje descansa en el enriquecimiento de los conocimientos de los empleados y directivos mediante acciones de formación. Por lo que la implicación personal en estos procesos de aprendizaje (o innovación) solo es sostenible con el compromiso y la participación de todos los responsables sostenible con el compromiso y la participación de todos los responsables que de una manera u otra tengan relación con el plan que se diseñe.

En la técnica del Survey Feedback el plan de acción surge del análisis de la información realizada en el taller de Feedback, e integra el objetivo estratégico que se concreta en los cambios que deben incorporarse en los diferentes procesos de la organización. El plan debe servir, además, para controlar el seguimiento de las diferentes acciones y realizar las correcciones correspondientes, en su caso durante el proceso de implementación de la acción.

En esta línea, los objetivos generales de cualquier plan de acción debe girar en torno a la identificación de las causas que provocado los resultados no deseados y a identificar qué acciones se deben llevar a cabo, establecer prioridades, diseñar el seguimiento de las mismas y, también velar por la eficacia de la gestión.

El plan de acción debe ser concreto e incidir sobre las causas que de una u otra manera tienen que ver con los problemas detectados, priorizando y dando preferencia a las que se hayan diagnosticado como críticas, que tengan mayor impacto o mayores posibilidades de éxito en las condiciones objetivas de la organización.

En general las acciones se pueden dividir como directas o indirectas.

Acciones directas o también denominadas locales.

- a) Dependen de una decisión interna al grupo de trabajo, siendo por lo general su origen derivado de factores objetivos que en su mayoría tienen consenso.
- b) Van dirigidas a un tema específico o concreto.
- c) No suelen requerir estudios adicionales complejos.
- d) Sus resultados son palpables de inmediato o a corto plazo.
- e) Implican a una sola unidad o departamento y pueden ser llevadas a cabo directamente.

Acciones indirectas o también denominadas globales.

- a) Tienen que ver con políticas o procedimientos a nivel organizacional.
- b) Dependen de una decisión externa al grupo de trabajo, e implica la aprobación de la alta dirección.
- c) Las acciones definitivas requieren o surgen de un estudio más profundo, lo que puede ser costoso y complejo.
- d) El plazo de ejecución es normalmente medio o largo y puede requerir esfuerzos de varios departamentos
- e) Tiene que ver con un nivel más amplio de políticas o procedimientos y su escala es organizacional.

- f) En los acuerdos indirectos cabe la posibilidad de que sólo se puedan realizar recomendaciones y, en todo caso, ponerlas en conocimiento de alta dirección.
- g) El consultor como facilitador del proceso de Survey Feedback

Tal y como se ha indicado en el apartado anterior, para llevar a cabo de modo efectivo el proceso de Survey Feedback se requiere de conocimientos y destrezas específicas. Su éxito depende fundamentalmente de la capacidad de las personas implicadas en comprender y saber utilizar los datos como base para modificar condiciones y conductas.

Además existe otra razón que justifica la presencia del consultor en el desarrollo organizacional y es el hecho de que en un modelo de funcionamiento organizacional está implicada la conducta humana, la cual no es simple y programable como lo podrían ser los procesos de control manual (Bowers y Franklin, 2000). La implantación de cambios organizacionales es algo mucho más complicado que pulsar un botón o dar vueltas a una tuerca. El directivo y el grupo de trabajo participante, sobre los que recae el control del cambio organizacional, requieren del asesoramiento en la selección y utilización de las estrategias adecuadas para el cambio.

En el contexto del Survey Feedback es este consultor quien debe leer e interpretar los datos de forma que sirvan para el cambio y la mejora. El consultor establece el enlace entre el conocimiento científico referente a los principios del funcionamiento organizacional y la organización particular o grupo con el que está trabajando. Tal y como se ha comentado, los desajustes o discrepancias que muestran los datos de la encuesta, adecuadamente interpretados con la ayuda del consultor externo, pueden indicar que cambios deben producirse en el funcionamiento de la organización y pueden construir la fuente de motivación para la realización del cambio.

Siguiendo a Bowers y Franklin (2000), el consultor externo ejerce dos roles fundamentales en los que actúa de forma diferente. Uno se refiere al establecimiento del diagnóstico organizacional y el otro a la acción terapéutica ejercida sobre los participantes en los talleres de Feedback:

1. *Diagnóstico organizacional.* El consultor externo presenta un modelo razonablemente completo, predictivo y adecuado para proporcionar al grupo receptor del Feedback información útil. Si el modelo carece de algunas de estas características, el consultor proporcionará al sistema poco más que ruido. El modelo debe ser presentado por el directivo a los miembros del grupo de participantes de forma exacta y adecuada (asesorado por el consultor). La

cuestión de la aceptación es crítica: el mejor modelo pierde su valor a menos que sea comprendido de forma útil por los miembros del sistema. El modelo de cambio y las evidencias en las que se apoya deber ser presentados de tal manera que la aceptación implique tanto a las evaluaciones razonadas de dichas evidencias como a las experiencias y puntos de vista de los implicados en la organización (sesgos atribucionales).

El consultor deber conocer todo lo que debe ser explicado, el alcance de lo que debe ser entendido y la comprensión de que realidad se trata. En este sentido, facilitara la comprensión y la asimilación de la información útil diagnosticada. Esto puede implicar una serie de actividades:

a) Explicación detallada del significado y relevancia de áreas de contenido evaluadas, que ayuden al grupo de participantes a comprender la información de la encuesta en términos de aquí y ahora de los procesos de reunión del feedback, en este caso el consultor sirve como fuente de información.

b) Ayudar al grupo de participantes en el establecimiento de objetivos y la formulación de planes de acción. En esta actividad el consultor externo puede servir como un facilitador que se concentra en los procesos grupales.

2. Acción terapéutica. Una vez el diagnóstico ha señalado las áreas problema en el funcionamiento organizacional, el consultor externo proporciona un nexo entre el conocimiento científico, referente a métodos efectivos de corrección de problemas, y los problemas expuestos en la situación inmediata. Las posibles actividades que va a realizar el consultor externo en esta fase tienen, como objetivo último, avanzar hacia el modelo de funcionamiento organizacional acordado por ambas partes (el consultor y los directivos o grupo de participantes). Estas actividades pueden ser las siguientes:

a) En las etapas preliminares, el consultor externo es más fácil que se implique aportando información adicional referente a posibles actividades específicas, ayudando a los miembros de la organización a afrontar los cambios actitudinales y a manejar las reacciones defensivas. La motivación de cambio creada por una discrepancia entre el modelo ideal y el estado actual de la organización no es suficiente por sí misma para producir un cambio. Los métodos efectivos del cumplimiento del cambio deben también ser evidentes para los miembros de la organización. En este sentido, el consultor externo informa a los miembros de la organización sobres las alternativas disponibles.

b) En las etapas posteriores, el consultor se involucra a menudo en la adquisición y la perfección de habilidades por parte de los miembros del grupo. El rango la variedad de las habilidades potencialmente necesarias es amplio.

Algunas de las que se pueden citar son: la resolución de problemas, dar y recibir Seedback personal, ayuda, liderazgo personal, establecimiento de objetivos, resolución de conflictos y diagnosticar procesos de grupo. El consultor no sólo debe ser competente guiando su adquisición. Como resultado de la adquisición y perfección de estas habilidades, los miembros de la organización comienzan a confiar menos en el consultor y más en ellos mismos en el camino hacia el objetivo.

En conclusión la participación del consultor externo durante todo el proceso de Survey Feedback es fundamental para alcanzar el cambio. Este consultor debe ser competente en diferentes ámbitos, como comprensión de los procesos, de técnicas organizacionales y de análisis estadísticos; habilidad en ayudar a los receptores a comprender y utilizar los datos de Feedback de modo constructivo; saber formular gráficos y dibujos significativos de las interacciones sociales, sobre la base de información cuantitativa, e interacción con las personas y los grupos, para facilitar el uso constructivo de los datos. Todos estos aspectos indican que el consultor externo ejerce un rol como agente de cambio.

Capítulo 4

Propuesta del taller

*“Nunca creí que pudiéramos transformar el mundo,
pero creo que todos los días se pueden
transformar las cosas
-Francoise Giroud-*

Capítulo 4 Propuesta del taller

“Taller de sensibilización para el manejo de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral mediante el Feedback Survey.”

4.1 Justificación

El estudio de las relaciones humanas es actualmente una verdadera ciencia, al mismo tiempo que un arte: el de obtener y conservar la cooperación y la confianza de los integrantes del grupo, así como el de establecer buenas relaciones y comunicaciones. La parte científica contempla problemas y procura soluciones de orden psicológico, sociológico, administrativo y legal. Surgen problemas de relaciones humanas en la vinculación del individuo con su grupo, de los individuos entre sí, del grupo con otros grupos, del líder con su grupo y del individuo con el líder. Donde haya individuos, existen problemas de relaciones humanas, es una mera ilusión creer que la vida en grupo consiste, únicamente, en el hecho de reunir individuos para alcanzar un objetivo común. La formación de un grupo para realizar un trabajo colectivo obedece a leyes psicosociales que determinan las reglas a seguirse; reglas que si no se observan conduce generalmente a las empresas a un fracaso parcial o total.

El trabajo colectivo depende de factores complejos que determinan la acción del grupo sobre el individuo y viceversa, particularmente cuando ese individuo es el líder. El éxito del trabajo colectivo es la resultante del perfecto concierto de tres realidades sociales: el grupo, los individuos que lo compone y el líder.

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su rendimiento, su productividad, su satisfacción etc.

Las organizaciones evalúan diferentes aspectos de su organización a través de encuestas, para conocer su situación actual. Puede tratarse de evaluaciones sobre aspectos tan dispares como el bienestar psicosocial, la satisfacción laboral, la calidad del servicio, etc. Esta información además, puede proceder de diferentes informantes implicados en los procesos organizacionales, como son los empleados o los clientes, lo determinará la riqueza de dichos datos. En esta ocasión, los datos se utilizarán para el establecimiento de objetivos que se

centrarán para la mejora de la sensibilización de las relaciones interpersonales mediante la técnica de feedback survey.

4.2 Objetivo

Objetivo General: Los participantes conocerán temas sobre la importancia de las Relaciones Humanas, aplicando estrategias de integración y de mejora de comunicación, la encuesta como guía para la detección de las necesidades y la importancia del líder para comunicarlo a su equipo mediante el Feedback.

4.2.1 Objetivos específicos.

- El participante obtendrá: información de temas específicos de las relaciones humanas y la importancia de estos para desarrollarlos en el área de trabajo
- Conocimiento de la encuesta para el clima organizacional, trabajar sobre los puntos de mejora sobre los resultados obtenidos.
- Realización de dinámicas para la mejora de las relaciones laborales y la importancia del Feedback que pueden realizar mandos directivos y medios para los subordinados
- Reflexión sobre la importancia de la sensibilización de las relaciones humanas identificando que cada recurso humano es valioso para la mejora de las diferentes áreas de la empresa.

Participantes

Diez participantes que formen parte del personal administrativo (mandos medios) del área de operaciones que laboren en dicha empresa-

- Dirección de operaciones
- Subdirector
- Gerencias

Características de los participantes

- Edad indistinta
- Sexo indistinto
- Grado escolar indistinto
- Nivel socioeconómico indistinto
- El taller será impartido en la sala de juntas
- Los participantes de dicho taller serán empleados activos de la empresa, que tenga a cargo área o personal de la empresa.

- Se realizará la invitación a dicho taller vía correo electrónico, iniciando las fechas establecidas y duración que será de tres días con un tiempo estimado de 4 horas.

Materiales

El equipo que se requiere para la realización del taller será proyector, cañón, laptop, materiales didácticos como apoyo: rotafolios, hojas tamaño carta, plumones, marcadores, cinta adhesiva, plumas y lápices.

4.3 Conocimiento del instrumento

4.3.1 Criterios de evaluación

Para evaluar el criterio de los objetivos se utilizará un cuestionario previo sobre los temas que se trabajarán dentro del taller y posterior al taller se volverá aplicar nuevamente el cuestionario, con la finalidad de que los participantes tengan un conocimiento sobre la importancia y el impacto del taller en el tema de la sensibilización para el manejo de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral mediante el Feedback Survey.

Se presentará un cuestionario que tendrá que realizar tanto mandos medios como directivos, de tipo Likert con preguntas positivas y negativas midiendo factores como: (identificación con la empresa, apoyo de los recursos organizacionales, organización, comunicación, relación con compañeros, relación jefe-colaborador, productividad, sistemas de reconocimiento y motivación) esto con la finalidad de poder detectar como está el tipo de clima dentro de los mandos medios y directivos y posterior a esto poderse aplicar a sus las diferentes áreas que liderean.

La intención de este cuestionario es saber qué tipo de clima organizacional se encuentra dentro de la compañía. Aplicando la técnica de Survey Feedback puede entenderse como una técnica de intervención para el desarrollo organizacional y de utilización de la información, que consiste en recoger datos de la organización y darla a conocer a sus miembros de manera adecuada. Los miembros de la organización deben valorar la información y proponer acciones de mejora. El Survey Feedback gira en torno al proceso y a lo que representan los datos. No se trata de una serie de análisis de datos, ni es la simple devolución de tales datos a los participantes o a sus representantes. Es un método que utiliza las técnicas de recogida de datos a diversos grupos, para mejorar y hacer más completo, racional y adecuado un proceso de cambio en las organizaciones. Se trata, de un programa de desarrollo organizacional dirigido hacia el trabajo interno

de las organizaciones, al desarrollo de grupos, a la gestión de las relaciones intergrupales y a la resolución de problemas

4.3.2 Cuestionario tipo Likert que mide 9 factores

1. Identificación con la empresa: Se refiere a la percepción y opinión que el personal tiene de la organización.

2. Apoyo de los recursos organizacionales: La opinión del personal en cuanto a los apoyos físicos y administrativos que reciben para realizar en forma adecuada su trabajo.

3. Organización: Se refiere a la opinión de la eficiencia y efectividad de la organización, considera el conocimiento y asignación de las responsabilidades de su puesto.

4. Comunicación: Se refiere a la percepción y opinión del personal sobre la comunicación formal e informal que se presenta entre los compañeros.

5. Relación con compañeros: Se refiere a la percepción y opinión del personal en cuanto al trato y relación entre compañeros, ambiente de trabajo y su entorno.

6. Relación jefe colaborador. Se refiere a la percepción y opinión del personal en relación con el jefe, al estilo de dirección, a la información de objetivos.

7. Productividad: Considera opinión personal en cuanto al logro de sus metas, a la competitividad de la calidad en el servicio y el costo por mermas y si esta se puede abatir.

8. Sistemas de reconocimiento. Es la percepción del personal de la evaluación de su desempeño así como los factores que lo determinan.

9. Motivación: Es la percepción y opinión del personal en relación al gusto, satisfacción y retos de su trabajo actual.

Formato de la Escala tipo Likert, que se presentara a los participantes del taller con la intención es realizarla, conocer los factores que mide dicha Escala, y trabajar sobre los factores que se presentan en la escala mediante una evaluación cuantitativa y cualitativa.

Cuestionario para medición de Clima Organizacional

- 1** ¿Yo recomiendo a la empresa como un buen lugar para trabajar?
- | | | | | |
|--------------------------|---------------|-----------------------------|------------|-----------------------|
| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---------------|-----------------------------|------------|-----------------------|
- 2** ¿La tecnología con que cuento para desarrollar mi trabajo es?
- | | | | | |
|---------------|-----------|----------------------------|-------------|-----------------|
| Muy eficiente | Eficiente | Ni eficiente ni deficiente | Ineficiente | Muy ineficiente |
|---------------|-----------|----------------------------|-------------|-----------------|
- 3** ¿En tu área de trabajo existe duplicidad de actividades?
- | | | | | |
|---------|--------------|-------------------|-------------|-------|
| Siempre | Casi siempre | Algunas ocasiones | Raras veces | Nunca |
|---------|--------------|-------------------|-------------|-------|
- 4** La comunicación con mis compañeros de trabajo es
- | | | | | |
|-----------|-----------|---------|------|----------|
| Excelente | Muy Buena | Regular | Mala | Muy mala |
|-----------|-----------|---------|------|----------|
- 5** En mi área de trabajo ¿el mobiliario es el adecuado?
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|
- 6** ¿Cómo consideras el ambiente de trabajo en tu área?
- | | | | | |
|-----------|-----------|---------|------|----------|
| Excelente | Muy Buena | Regular | Mala | Muy mala |
|-----------|-----------|---------|------|----------|
- 7** ¿La relación con mi jefe inmediato es?
- | | | | | |
|-----------|-----------|---------|------|----------|
| Excelente | Muy Buena | Regular | Mala | Muy mala |
|-----------|-----------|---------|------|----------|
- 8** ¿Cómo considero la productividad de mi área?
- | | | | | |
|-----------|-----------|---------|------|----------|
| Excelente | Muy Buena | Regular | Mala | Muy mala |
|-----------|-----------|---------|------|----------|
- 9** ¿Consideras adecuado el proceso de evaluación del desempeño que realiza la empresa?
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|
- 10** De acuerdo al trabajo que desempeño, ¿el sueldo que percibo lo considero?
- | | | | | |
|--------------|----------|---------|---------|-------------|
| Muy adecuado | Adecuado | Regular | Injusto | Muy injusto |
|--------------|----------|---------|---------|-------------|
- 11** ¿Las prestaciones que tengo en la empresa son competitivas con relación a empresas del mismo giro?
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|
- 12** ¿He recibido capacitación durante los dos últimos años?
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|
- 13** ¿Considero que mi trabajo actual me permite desarrollar todas mis capacidades?
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|

14 ¿Considero que la empresa es un buen lugar para trabajar?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-----------------------------	---------------	--------------------------

15 ¿Cuento con los materiales y equipo necesarios para desarrollar adecuadamente mi trabajo?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-----------------------------	---------------	--------------------------

16 ¿Aparte de tu jefe inmediato recibes órdenes de trabajo por otras personas?

Siempre	Casi siempre	Algunas ocasiones	Raras veces	Nunca
---------	--------------	-------------------	-------------	-------

17 La comunicación específicamente de trabajo que tengo con mi jefe directo la considero

Muy mala	Mala	Regular	Muy Buena	Excelente
----------	------	---------	-----------	-----------

18 ¿En mi grupo de trabajo existe colaboración?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-----------------------------	---------------	--------------------------

19 ¿El estilo de mando de mi jefe inmediato me influye?

Muy positivamente	Positivamente	Ni positivo ni Negativamente	Negativamente	Muy Negativamente
-------------------	---------------	------------------------------	---------------	-------------------

20 ¿En qué proporción logro las metas asignadas a mi puesto?

100% o mas	91-99%	81-90%	71-80%	70% menos
------------	--------	--------	--------	-----------

21 ¿Mi trabajo actual representa un reto?

Siempre	Casi siempre	Algunas ocasiones	Raras veces	Nunca
---------	--------------	-------------------	-------------	-------

22 ¿Cuento con la confianza para realizar mi trabajo en forma autónoma?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-----------------------------	---------------	--------------------------

23 ¿Los incrementos de sueldo se otorgan con base a mis resultados?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-----------------------------	---------------	--------------------------

24 ¿Se respetan los períodos de vacaciones?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-----------------------------	---------------	--------------------------

25 ¿La capacitación que he recibido me ha servido para mejorar mi trabajo?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-----------------------------	---------------	--------------------------

26 ¿Me siento orgulloso de trabajar en la empresa?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-----------------------------	---------------	--------------------------

27 ¿Conozco las obligaciones y responsabilidades de mi puesto?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	-----------------------------	------------	-----------------------

28 ¿Están balanceadas las cargas de trabajo entre los integrantes de tu departamento?

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
29	¿La comunicación de trabajo con otras áreas o departamentos de la organización, la considero?				
	Excelente	Muy Buena	Regular	Mala	Muy mala
30	Los señalamientos de seguridad con los que cuenta la empresa los considero?				
	Excelente	Muy Buena	Regular	Mala	Muy mala
31	¿Mi jefe me informa oportunamente de los objetivos a lograr en mi departamento?				
	Siempre	Casi siempre	Algunas ocasiones	Raras veces	Nunca
32	¿El sistema de evaluación del desempeño es objetivo?				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
33	Con relación a otras empresas del mismo giro ¿El sueldo que percibo es?				
	Totalmente competitivo	Competitivo	Raras veces competitivo	Poco competitivo	Nada competitivo
34	¿Existe la posibilidad de aportar ideas en mi trabajo actual?				
	Siempre	Casi siempre	Algunas ocasiones	Raras veces	Nunca
35	¿Existe reconocimiento al trabajo desempeñado?				
	Siempre	Casi siempre	Algunas ocasiones	Raras veces	Nunca
36	¿Cómo considero el prestigio de la empresa?				
	Excelente	Muy Buena	Regular	Mala	Muy mala
37	¿Existen políticas obsoletas que no permiten desarrollar con efectividad mi trabajo?				
	Excelente	Muy Buena	Regular	Mala	Muy mala
38	¿Existen actividades importantes en tu departamento que deberían realizarse y que nadie esta llevando a cabo?				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
39	La comunicación formal (políticas, manuales, comunicados, revistas, etc) que hay en la institución es:				
	Muy mala	Mala	Regular	Muy Buena	Excelente
40	¿Existe trabajo de equipo en tu departamento?				
	Siempre	Casi siempre	Algunas ocasiones	Raras veces	Nunca
41	El trato que recibo de mi jefe inmediato es:				
	Excelente	Muy Buena	Regular	Mala	Muy mala
42	¿Dentro de mi trabajo me dejan tomar decisiones que me corresponden?				
	Siempre	Casi siempre	Algunas ocasiones	Raras veces	Nunca

- 43** La iluminación que se mantiene en las oficinas ¿la considero?
- | | | | | |
|--------------|----------|---------------------------|------------|----------------|
| Muy adecuada | Adecuada | Ni adecuada ni inadecuada | Inadecuada | Muy inadecuada |
|--------------|----------|---------------------------|------------|----------------|
- 44** La integración de mi grupo de trabajo ¿la considero?
- | | | | | |
|-----------|-----------|---------|------|----------|
| Excelente | Muy Buena | Regular | Mala | Muy mala |
|-----------|-----------|---------|------|----------|
- 45** ¿Me gusta mi trabajo actual
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|
- 46** ¿Están claros los procedimientos para realizar adecuadamente mi trabajo
- | | | | | |
|--------------------------|---------------|-----------------------------|------------|-----------------------|
| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---------------|-----------------------------|------------|-----------------------|
- 47** La coordinación con otros departamentos para realizar nuestro trabajo ¿la considero?
- | | | | | |
|-----------|-----------|---------|------|----------|
| Excelente | Muy Buena | Regular | Mala | Muy mala |
|-----------|-----------|---------|------|----------|
- 48** Consideras que en tu departamento ¿la comunicación de la información es correcta?
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|
- 49** ¿Participas con alguno de tus compañeros en reuniones fuera de trabajo?
- | | | | | |
|---------|--------------|-------------------|-------------|-------|
| Siempre | Casi siempre | Algunas ocasiones | Raras veces | Nunca |
|---------|--------------|-------------------|-------------|-------|
- 50** Cuando surgen problemas de trabajo, la retroalimentación con mi jefe es:
- | | | | | |
|------------|--------|-----------------------|----------|--------------|
| Muy madura | Madura | Ni madura ni inmadura | Inmadura | Muy inmadura |
|------------|--------|-----------------------|----------|--------------|
- 51** ¿Todos los trabajos que iniciamos los terminamos?
- | | | | | |
|---------|--------------|-------------------|-------------|-------|
| Siempre | Casi siempre | Algunas ocasiones | Raras veces | Nunca |
|---------|--------------|-------------------|-------------|-------|
- 52** ¿Existen oportunidades de promoción dentro de la empresa?
- | | | | | |
|---------|--------------|-------------------|-------------|-------|
| Siempre | Casi siempre | Algunas ocasiones | Raras veces | Nunca |
|---------|--------------|-------------------|-------------|-------|
- 53** ¿Estoy satisfecho con mis prestaciones?
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|
- 54** ¿Consideras que en tu departamento la comunicación formal es mayor que la informal?
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|
- 55** ¿Estoy satisfecho en mi trabajo?
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|
- 56** Dentro de la empresa en relación a puestos similares al mío ¿Mi sueldo es?
- | | | | | |
|----------|------|-------|------|----------|
| Mas alto | Alto | Igual | Bajo | Muy bajo |
|----------|------|-------|------|----------|
- 57** ¿En mi área de trabajo se optimizan los costos?

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
58	¿Se generan rumores que afectan el desempeño de tu trabajo?				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
59	¿La limpieza que se mantiene en el lugar de trabajo la considero?				
	Excelente	Muy Buena	Regular	Mala	Muy mala
60	¿Consideras que los incrementos de sueldos, se dan con base a preferencias?				
	Siempre	Casi siempre	Algunas ocasiones	Raras veces	Nunca
61	¿Cuándo mi jefe directo me llama la atención, lo hace en privado?				
	Siempre	Casi siempre	Algunas ocasiones	Raras veces	Nunca
62	¿En tu opinion en qué proporción se loga las metas de su área de trabajo?				
	100% o mas	91-99%	81-90%	71-80%	70% menos
63	¿Están claros los criterios que se utilizan para promover a las personas?				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
64	Los servicios administrativos internos que recibo de la empresa ¿los considero?				
	Excelente	Muy Buena	Regular	Mala	Muy mala
65	La Capacitación que he recibido en cuanto a su calidad ¿la considero?				
	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
66	¿Consideras que los incrementos de sueldo, se dan con base en méritos?				
	Siempre	Casi siempre	Algunas ocasiones	Raras veces	Nunca
67	Mi jefe propicia que se resuelvan los problemas por medio del diálogo?				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
68	Para promociones de puestos ¿cuentas más los resultados de trabajo que las relaciones amitosas?				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
69	¿Cómo consideras el futuro de trabajo de esta empresa?				
	Muy prometedor	Prometedor	Regular	Incierto	Muy incierto
70	¿Los principios que fomenta la empresa, son compatibles a los míos?				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
71	¿Cuándo existen conflictos en tur grupo de trabajo estos se resuelven con el dialogo?				
	Siempre	Casi siempre	Algunas ocasiones	Raras veces	Nunca

72 ¿Conozco la visión y misión de la empresa?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-----------------------------	---------------	--------------------------

73 ¿Mi jefe me da la información que necesito para realizar bien mi trabajo?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-----------------------------	---------------	--------------------------

74 ¿Me siento seguro en mi empleo?

Siempre	Casi siempre	Algunas ocasiones	Raras veces	Nunca
---------	--------------	-------------------	-------------	-------

75 ¿En general, los sistemas de seguridad en donde trabajo son adecuados?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-----------------------------	---------------	--------------------------

76 ¿Los principios y valores que fomenta la empresa realmente son operantes que se aplican en la practica?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-----------------------------	---------------	--------------------------

77 ¿Mi jefe me orienta en la solución de problemas?

Siempre	Casi siempre	Algunas ocasiones	Raras veces	Nunca
---------	--------------	-------------------	-------------	-------

78 ¿Nos mantienen bien informados de las perspectivas de negocio de la institución?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-----------------------------	---------------	--------------------------

79 ¿Existe demasiada fricción personal entre funcionarios de mi nivel en la organización?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-----------------------------	---------------	--------------------------

80 ¿Tú interés por hacer carrera dentro de la empresa es?

Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo
----------	------	---------	------	----------

81 ¿En mi área de trabajo aprovechamos adecuadamente los recursos que nos da la empresa para producir buenos resultados

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-----------------------------	---------------	--------------------------

82 ¿Conoce usted los objetivos que requiere lograr la institución para cumplir con su misión?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-----------------------------	---------------	--------------------------

83 ¿Las prestaciones que ofrece la empresa son similares a todos los niveles jerárquicos?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-----------------------------	---------------	--------------------------

84 ¿Me siento presionado por el tiempo que utilizo, para desarrollar adecuadamente los trabajos que me asignan?

Siempre	Casi siempre	Algunas ocasiones	Raras veces	Nunca
---------	--------------	-------------------	-------------	-------

85 ¿Las oportunidades de desarrollo en esta organización, se dan por igual a personal femenino que al masculino?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-----------------------------	---------------	--------------------------

- 86** ¿En su opinion los objetivos que se plantea la organización a través de sus funcionarios, se logran cabalmente?
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|
- 87** ¿Me siento motivado en esta empresa?
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|
- 88** ¿Esta empresa está interesada en proporcionar capacitación a su personal?
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|
- 89** ¿Existen rumores que afectan en forma general a la organización?
- | | | | | |
|---------|--------------|-------------------|-------------|-------|
| Siempre | Casi siempre | Algunas ocasiones | Raras veces | Nunca |
|---------|--------------|-------------------|-------------|-------|

El Survey Feedback incluye dos actividades básicas, a saber:

1. Recogida sistemática y análisis de datos (Survey). Normalmente la recogida se realiza mediante encuestas, aunque esta información puede complementarse con entrevistas y con observación. Después de la recogida, se trabajan los datos agregándolos, analizándolos e interpretándolos.

2. Retroalimentación (Feedback). Dar información a los miembros de la organización que han participado sobre los datos recogidos, de forma que la información de los resultados se dirija hacia el establecimiento de planes de acción para el cambio y la mejora.

El objetivo es desarrollar el proceso a seguir para la utilización adecuada de esta técnica. En primer lugar, se centra en la descripción del establecimiento de objetivos. En segundo lugar, se refiere a qué información se debe recoger, cómo se va a recoger, y que análisis se va a realizar, haciendo especial referencia en la encuesta, para la recogida de datos siguiendo el método científico. En tercer lugar, se detalla el proceso de retroalimentación, es decir qué hacer con dicha información, como se debe transmitir y cómo se debe facilitar la interpretación de los resultados por parte de los implicados en el proceso. En cuarto lugar, se trata de la elaboración de los planes de acción. Y en quinto y último lugar, se hace especial hincapié en el rol que debe desempeñar el consultor como pieza clave de la intervención.

Un diagnóstico debe ser conciso y claro, ya que un cambio con éxito depende fundamentalmente de una rigurosa medida de cómo está funcionando la organización en el momento actual. Probablemente cada organización requiera de una estrategia diferente e incluso cada departamento o grupo de empleados pueda requerir diferentes intervenciones y, además, la base de ese diagnóstico debe estar bien fundamentada en un análisis precisos y científico.

La técnica de Survey Feedback, a través de los resultados obtenidos en la encuesta, permite establecer un diagnóstico diferencial base que ayuda a discernir cuál es la mejor estrategia para facilitar el cambio de dicha organización. Y dicho diagnóstico será la clave para que las estrategias de intervención futuras sean dirigidas hacia el problema clave y no se centren en problemas secundarios.

4.4. Evaluación y seguimiento

Para conocer los efectos de la aplicación del taller y calcular de manera cualitativa la comprensión y el impacto entre los participantes, se aplicará el siguiente cuestionario al término del mismo.

Taller “Sensibilización para el manejo de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral mediante el Feedback Survey”

Área laboral _____

Puesto _____

Fecha de ingreso de la empresa _____

1. De toda la información que recibiste ¿Cuál te sirvió más de manera personal y laboral?

2. A lo largo de estos días, ¿has observado algún cambio sobre la importancia de sabernos comunicar? Indica cual

3. Para ti ¿cuál es el objetivo principal del taller?

4 ¿Qué propones para mejorar la forma de hacer un Feedback?

5. ¿Has percibido algún cambio en ti con respecto a tu compromiso con tu equipo de trabajo?

Posteriormente y transcurrido el plazo de dos semanas, se aplicará el cuestionario tipo Likert de nueve factores a las diferentes áreas de la empresa, la finalidad de esto, que los líderes analicen a su equipo de trabajo, para realizar un Feedback sobre las desventajas que se están presentando entre sus subordinados y comenzar con los cambios para la mejora.

4.5 Cartas descriptivas del taller

Carta Descriptiva		Introducción	
		Tiempo de duración: 30 min	
Objetivo: Dar a conocer el taller y las diferentes sesiones que se expondrán durante los tres días duración de e horas			
Subtema	Método y Técnica de enseñanza	Recursos Didácticos	Evaluación
Saludo y Bienvenida			
Presentación de los participantes	El instructor expondra el objetivo general del taller especificando su duración y la forma de trabajo, sus expectativas y las de los participantes.	*Aula con capacidad de 15 personas, Mandos medios y Directivos. *Proyector	
Reglas y expectativas		*Computadora *Pizarrón *Tarjetas de presentación	
Conceptos y enfoque del taller			

Carta Descriptiva

Las Relaciones Humanas

Tema: Las relaciones humanas		Tiempo de duracion: 2:30hr
Subtema	Método y Técnica de enseñanza	Recursos Didácticos
Breve introducción a las relaciones humanas	Exposición oral con apoyo de presentación en diapositivas impartida por el instructor con	
Las relaciones como función	conocimientos en el tema de relaciones humanas utilizando dinámicas de	
Relaciones Humanas Laborales	integración del equipo de trabajo, su importancia y utilidad para el taller,	*Aula con capacidad de 15 personas, Mandos medios y Directivos. *Proyector
Aspectos interdisciplinarios de las Relaciones Humanas	provocar que los participantes se conozcan y adquieran confianza para relacionarse entre si.	*Computadora *Pizarrón *Rotafolios, para visualizar ideas
Historia y movimiento de las relaciones Humanas	Dinámica 1: Discusión de pequeños grupos, la importancia de las relaciones interpersonales en la empresa.	
Observaciones: Los participantes conoceran la información y la importancia del taller para el conocimiento de sus equipos de trabajo esto ayudará para que ellos formen conclusiones y tomen decisiones sobre su área sobre la sencibilización de las relaciones laborales.		Evaluación Explorar y/o identificar los temas de discusión o en su defecto la importancia del tema en el ambito laboral. Motivar al grupo actuar sobre la importancia de las relaciones humanas.Desarrollar un grupo central con propósitos de conducción o liderazgo.

Carta Descriptiva Comunicación

Objetivo: Al finalizar la sesión, los participantes, conocerán la importancia de la comunicación verbal y no verbal, sensibilizando al participante para en un ambiente de confianza y empatía.		Tiempo de duración: 3:00hr	
Subtema	Método y Técnica de enseñanza	Recursos Didácticos	Evaluación
Proceso de comunicación	Exposición oral con apoyo de presentación en diapositivas impartida por el instructor con conocimientos en el tema de comunicación Mediante dinámicas de Formación de equipos Sensibilización, Comunicación y variantes que pueden intervenir en este proceso. Utilización de las Dinámicas 2,3,4, y 5 ver la descripción en el anexo	<ul style="list-style-type: none"> *Aula con capacidad de 15 personas, Mandos medios y Directivos. *Proyector *Computadora *Pizarrón *Rotafolios, para visualizar ideas *Plumones, lapices de colores, pluma y lapiz *Limones 	<p>Observar y detectar las relaciones que se dan dentro del grupo y la calidad de los vínculos que tiene el participante, provocar que los participantes sean más perceptivos a la retroalimentación</p>
Comunicación verbal y no verbal			
Redes de comunicación organizacional			
Problemas que podemos encontrar en la comunicación			

Carta Descriptiva

Feedback para mejora de las relaciones laborales

Tema: Feedback para mejora de las relaciones laborales		Tiempo de duracion: 3.00hr	
Subtema	Método y Técnica de enseñanza	Recursos Didácticos	Evaluación
Motivacion	Exposición oral con apoyo de presentación en diapositivas impartida por el instructor con conocimientos en el tema de motivación, la importancia del Clima organizacional dentro de la empresa, factores que intervienen en el tipo de clima que se presenta en cada área mediante la escala de Likert y su conocimiento para la aplicación. Utilización de la Escala " Clima Organizacional "	*Aula con capacidad de 15 personas, Mandos medios y Directivos. *Proyector *Computadora *Pizarrón *Rotafolios, para vizualizar ideas *Aplicación de la escala de Likert	Fomentar la conducta de ayuda y reciprocidad en las actividades laborea dentro y fuera del área, identificar la capacidad resolutive del grupo o de cada participante, en las situaciones que actualmente se encuentra el área, explorar además conflictos, atras de oportunidad, debilidades fortalezas etc., asic como los resultados obetenidos
Identificacion de necesidades			
Clima organizacional			
Teoria del Clima organizacional			
Observaciones: Al finalizar la sesión, los participantes podrán conocer la escala de Likert que se aplicará a las diferentes áreas de la empresa con la finalidad de trabajar sobre los resultados de la encuesta para la mejora del clima organizacional dentro de las áreas.			

Carta Descriptiva

Feedback para mejora de las relaciones laborales

Tema: Feedback para mejora de las relaciones laborales		Tiempo de duracion: 3.00hr	
Subtema	Método y Técnica de enseñanza	Recursos Didácticos	Evaluación
El survey feedback como estrategia de desarrollo organizacional	Exposición oral con apoyo de presentación en diapositivas impartida por el instructor con conocimientos en el tema survey feedback.		
Proceso de Survey Feedback	estrategias que se utilizaran para propiciar que a parte del análisis que el grupo hace de cada participante, este conozca sus errores y virtudes, terminar procesos abiertos de desarrollo durante la evaluación de grupo y concluir el curso de manera que los participantes adquieran el compromiso de aplicar lo aprendido identificando la capacidad de resolución del grupo sobre los resultados obtenidos	*Aula con capacidad de 15 personas, Mandos medios y Directivos. *Proyector *Computadora *Vendas para cubrir los ojos *Acuarelas *Cartulinas blancas *Pinceles	Analizar las necesidades que se presentan dentro el equipo de trabajo, generar un ambiente de confianza y empatía entre los involucrados, observando como influyen los estímulos ambientales para lograr la integración grupal. La sencibilización de los lideres de las diferentes áreas al momento de comunicar las dificultades que se pueden encontrar en el área con base a la encuesta y como trabajar sobre ello.
Taller de feedback	Utilización de Dinámicas 6 y 7		
Observaciones Al finalizar el taller, la intención es que los lideres puedan desarrollar habilidades blandas, como la comunicación para el manejo de personal que tienen a cargo, conociendo los factores que afectan el clima laboral siendo positivo o negativo.			

4.6 Conclusión

El objetivo de este trabajo es poder mostrar la importancia de la retroalimentación efectiva (Feedback) dentro de una organización, si no sabemos comunicarnos con el otro, ser empáticos, escucharlo o motivarlo, como líderes ¿Cómo podremos saber si realmente el empleado se siente dentro de la empresa?. Conocer sus inquietudes, que áreas de oportunidad debe trabajar dentro de su área, su trabajo a diario, como afectan las relaciones con sus compañeros, la importancia de una escucha activa, es un camino arduo que día a día los líderes de las áreas deben analizar para que el trabajador realmente genere la productividad que se necesita para el crecimiento de la empresa, si no formamos esa habilidad de analizar lo que se existe alrededor del líder cómo podrá exigir resultados.

La falta de comunicación, la falta de objetivos claros, la desintegración, el abuso de poder, la retribución económica, el nepotismo, desmotivación, o mobbing, limitan el desarrollo personal e institucional causando una frase muy trillada “trabajas para vivir o vives para trabajar”. Si un líder no analiza alrededor de su equipo de trabajo, si no es empático y solo se fija en errores, ¿Cómo realmente puede motivar a su equipo de trabajo?

La intención del taller es poder impulsar a los líderes de las áreas a trabajar bajo el mismo objetivo, motivar a su equipo para dar resultados mediante el respeto al momento de comunicarnos con el otro, buscar la forma adecuada de hacerlo en las relaciones interpersonales, somos seres sociales siempre estamos en contacto con otro busca compañía para su existencia, para cubrir necesidades básicas y de sobrevivencia.

No solo hace falta que el líder lo comprenda, la compañía debe darle las herramientas adecuadas para que se puedan generar cambios y sean llevados a niveles operativos. He ahí la importancia del taller, el tener sensibilidad al momento de dar una explicación a un trabajador sobre los resultados que está dando dentro de la compañía sin afectar su integridad.

Los alcances de esta tesina se pueden observar sin duda alguna en la aplicación real del taller, dado que en la mayoría de las empresas existen problemas al momento de comunicarnos con los otros, por ende el compromiso de este taller es mostrar a los empleados clave de la empresa la importancia de saber comunicar información y hacer cambios para la mejora de resultados.

Referencias Bibliográficas

- Abraham Pain (1993) Como realizar un proyecto de capacitación, Barcelona, Granica,
- Ascary, Berrun, Peña, Treviño, (2015) El comportamiento humano en las organizaciones, México, Manual Moderno
- Berlo D. (2000), El proceso de la comunicación introducción a la teoría y a la práctica , El Ateneo, Hispanoamerica
- Campebell, J. P. (1970), Managerial behavior, New York, Plenum Press
- Carvel F. (1970), Human Relations in Business, Toronto, MacMillan Co.
- Chiavenato (2006) Introducción a la teoría general de la administración, Santa Fe de Bogota Colombia, McGraw Hill.
- Delgado A. (1998), La personal del individuo y los niveles de exigencia en la organización: percepción actitudes y motivación Madrid Piramide
- Exline R. V, (1971) Visual interaction: The glaces of power and preferences, In J. K. Cole Nebraska symposium on motivation.
- Guillen C. (2000) Psicología del trabajo Mac Graw Hill México
- Hackman, J. R. y Oldham G. R. (1980), Work redesign, New York Addison-Wesley
- Herzberg, F. (1959) The motivation to work New York John Wiley & Sons
- Jack Halloran (1983) Relaciones Humanas, España, España Prentice- Hall
- Jaime Grados (2006) Integración y sensibilización de equipos de trabajo, México, Trillas,
- Kanfer, R., (1992), Work Motivation. New Directions in theory and research, New York, John Wyley & Sons

- Keltner W., (1970), Interpersonal Speech Communication, California, Wasworth Publishing
- Knapp M. L., (1978) Nonverbal communication in human interaction, New York, Holt Rinehart & Winston.
- Kossen, Stan, (1983), The Human Side of Organizations, New York Harper & Row Publisher.
- Landsberge H., (1961) The horizontal dimension in bureaucracy, Administrative Science Quarterly
- Locke E. A. y Henne, D. (1986), Work Motivation Theories New York, John Wiley and Sons.
- Luc Brunet (1987) El Clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnostico y consecuencias, Trillas México
- Maslow, A. H., (1954), A Theory of human motivation. Psychological Review 50, 370-396
- Mintzberg H., (1973) The nature of managerial work, New York, Harper & Row
- Morales, Rosales, Uribe (2011) Tesina Elaboración de un instrumento para la medición de clima organizacional en empresas mexicanas, Universidad Autónoma de México
- Pierre G. Weil (1990). Relaciones humanas en el trabajo y en la familia, Argentina, Kapelusz
- Reinhard Bendix, (1957), Research in industrial Human Relations, New York, Harper & Brothers, tomado del libro Social mobility in industrial society (1991), Pp 86, 99
- Robbins, S. P. (1984). Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones México Prentice-Hall Hispanoamerica

- Rosa Grau (2012) El Survey Feedback como estrategia de mejora continua, Madrid, Síntesis,
- Sánchez, Bautista (2012) Satisfacción y motivación en el trabajo
- Sanfor, (1980), Human Relations The Theory and Practice of Organizational Behavior, 2da Edición Charles E. Merrill Publishing Co.
- Schein E., (1969) Process consultation: Its role in management development Adisson-Wesley
- Stephen P. Robbins, (2004) Comportamiento organizacional, México Pearson.
- Shaw M., (1964) Communication Networks. In L Berkowitz Ed. Advances in experimental social psychology, New York, Academic Press.
- Strauss, G., (1972), Personnel: The human problems of management, Englewood Cliffs, Prentice- Hall.
- Thayer, L.. (1968), Communication and communication system, Homewood.
- Taylor F., (1947), Scientific Managmente, New York, Harper
- Uribe f. (2014) Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales, México, Manual Moderno
- Wickesberg, A. K. (1968), Communication networks in the business organization structure Academy of Management Journal.

Anexos

La intención de este apartado, es la descripción de las dinámicas que se realizarán durante el taller en cada sesión mediante la clasificación de las dinámicas así como los objetivos específicos para la sensibilización e integración del equipo de trabajo como son:

Cierre: terminar procesos abiertos de desarrollo durante la evolución del grupo y concluir el curso de manera que los participantes adquieran el compromiso de aplicar lo aprendido.

Cooperación: Fomentar la conducta de ayuda y reciprocidad en las actividades laborales dentro y fuera del aula.

Comunicación: Observar y detectar las relaciones que se dan dentro del grupo y la calidad de los vínculos que tiene cada participante.

Liderazgo: Identificar líderes situacionales dentro del grupo

Romper el hielo: Provocar que los participantes se conozcan y adquieran confianza para relacionarse entre si.

Sensibilización: Provocar que los participantes sean más perceptivos a la retroalimentación.

Toma de decisiones: Identificar la capacidad resolutive del grupo o de cada participante, en situaciones ficticias. Explora además conflictos, áreas de oportunidad, debilidades, fortalezas, así como los resultados obtenidos.

Dinámica. 1 Discusión en pequeños grupos (corrillos)

Esta técnica de enseñanza aprendizaje se puede definir como un intercambio mutuo, cara a cara, de ideas y de opiniones entre los integrantes y de opiniones entre los integrantes de un grupo relativamente pequeños (compuesto de cinco a 20 personas). No es una simple plática sin hilación ni estructura; en definitiva tiene un método, pero es informal en el sentido de que cada quien expresa de manera libre su opinión, es decir es democrática.

Objetivos:

- Explorar y/o identificar los temas de discusión o en su defecto, los problemas mutuos.
- Aumentar los conocimientos y la comprensión de los temas de discusión y los problemas mutuos.
- Generar interés en los temas.
- Motivar al grupo a actuar.
- Lograr que los miembros aclaren sus propios pensamientos.
- Formar la opinión o el consenso del grupo.
- Ayudar a los participantes para que puedan expresar sus ideas delante de un grupo
- Desarrollar un grupo central con propósitos de conducción o liderazgo.

Cuándo es útil esta técnica

- El grupo es pequeño como para que todos intervengan en la discusión. Se recomienda una asistencia de 10 a 20 personas divididas en grupos de tres a cinco.
- Los participantes están interesados en el tema, para resolverlo mediante una amplia participación.
- Hay buena disposición del grupo para comunicarse entre sí
- Existe diferencia de opiniones que ayuda a que la discusión sea productiva.
- Hay necesidad de que algún participante fortalezca su identidad con el grupo.

Tiempo

La duración variará de acuerdo con el tema. Se recomienda prolongar más de 60 minutos.

Materiales

Se requiere un guion de discusión que debe contener: tema, objetivos, tiempo necesario, desglose del tema y preguntas para la discusión.

Puede auxiliarse, además del pizarrón o rotafolio para visualizar ideas y anotar las conclusiones del grupo.

Contenido

Con esta técnica podrá manejar información relativa al trabajo de los participantes, experiencias previas que requieren una discusión en cuanto a métodos, resultados, objetivos y contenidos de tipo informativo que exijan la formación de conclusiones y toma de decisiones.

Como emplear esta técnica

El facilitador deberá:

- Tener bien definido el objetivo grupal.
- Cerciorarse de que el grupo tenga un problema, una idea o un tema que valga la pena discutir, del cual todos los participantes posean conocimientos.
- Elaborar el guion de discusión, que comprende nominación del tema, objetivos, desglose, del tema, preguntas para discusión y tiempo necesario.
- Verificar que cada subgrupo seleccione un presidente que piense rápido y claro, que estimule el pensamiento y que resuma con rapidez.
- Disponer al grupo en un círculo o rectángulo de tal forma que todos puedan verse.
- Mantener un ambiente informal, en el que cada uno de los participantes, incluyendo al líder, pueda permanecer sentado.
- Tener equipo didáctico adecuado, como pizarrón, gis y papel, etcétera.
- Brindar a todos la oportunidad de hablar, pero no tolerar la oratoria.
- Vigilar que se estudie cada uno de los incisos del tema con la participación activa de todo el grupo.
- Anotar en el pizarrón o rotafolio las ideas expresadas.
- Alentar la tranquilidad, la informalidad, el buen humor y el desacuerdo amistoso.
- Mantener la discusión dirigida y dentro del tema, pero que el grupo establezca su propio curso.

- Tomar tiempos a intervalos, por lo menos cada 10 o 15 minutos para resumir y atar los cabos sueltos.
- Discutir con equidad y objetividad.

El conductor del grupo deberá

- Otorgar a cada integrante del grupo de discusión una función y el punto de vista que deberá defender.
- Ayudar al grupo a definir su problema u objetivo
- Alentar la expresión de ideas de todos los participantes.
- Preguntar y hacer resúmenes sin que interfieran los puntos de vista.
- Procurar que se analicen todos los aspectos del problema.
- Definir a un secretario de actas, quien deberá hacer anotaciones constantes de las conclusiones.
- Pedir manifestaciones frecuentes al secretario de actas.
- Sugerir en vez de dar instrucciones.
- Estimular y mantener un cambio de ideas y de pensamientos.
- Cuando sea necesario, introducir el humor apropiado para animar al grupo.
- Cambiar las manifestaciones redactadas pobremente en claras y expresivas.

Qué deben hacer los integrantes.

- Prepararse para la discusión antes de efectuarse la reunión, si fuera posible.
- Asumir cualquier papel que se les designe.
- Alentar la participación y ayudar a mantener un ambiente permisivo.
- Proporcionar o buscar ejemplos y opiniones cuando el grupo los necesite.
- Dejar a un lado el papel de la persona que están representando y admitir errores si la situación lo requiere.
- Intentar comprender qué quieren decir los demás participantes.
- Aceptar las conclusiones del grupo, si es que han llegado a éstas por un proceso democrático.
- Expresar ideas o puntos de vista sin ser alentados por el conductor o los participantes del grupo.

Qué debe hacer un secretario

- Reunirse con anticipación con el líder y los otros integrantes, y discutir las posiciones de cada quien.

- Registrar el sentido de la discusión, no todo lo que dicen los integrantes.
- Tomar anotaciones de los desacuerdos, de la porción del grupo en acuerdo y las minorías en desacuerdo que tengan un punto de vista relevante.
- Centrar el grupo cuando se aparte del tema, esto ayuda al líder a mantener la discusión en el tema.
- Informar con respecto al progreso de la discusión, después de transcurrido un tiempo y cuando se lo solicite al líder o algún integrante del grupo.
- Hacer un resumen de los principales acuerdos y desacuerdos de la discusión al final de la reunión.
- Redactar y preparar para los archivos, con la mayor rapidez posible, un escrito con las notas de la discusión.

Qué debe hacer un observador

- Contemplar al grupo en acción e informar sobre sus descubrimientos.
- Reunirse con los demás miembros del grupo y analizar la actuación de cada integrante.
- Observar qué está sucediendo durante la discusión e informar de ello al grupo.
- Examinar objetivamente el procedimiento del grupo (cómo trabaja, no sólo qué hace).
- Ayudar a que el funcionamiento del grupo sea más eficaz, proporcionando ideas de las actuaciones de cada integrante.
- Abstenerse de participar en la discusión.
- Presentar un informe oral al grupo en el que resuma y describa el comportamiento del grupo. La decisión de cómo y cuándo se deberá hacer la toma la toma el conductor.
- Alentar al grupo a evaluar sus esquemas de funcionamiento y a trabajar en pro de una actuación más eficaz.

Qué debe hacer el asesor

- Exponer los hechos y puntos de vista, más como contribuciones a la discusión que como una consideración final sobre las ideas que se están tratando.
- Como regla general, contribuir cuando el líder u otros integrantes del grupo lo soliciten.

- Brindar al grupo hechos, puntos de vista y experiencia pertinentes, cuando sean necesarios y a medida que se requieran.
- Tomar la iniciativa cuando crea que su contribución ayudará al grupo a moverse hacia su objetivo.
- Ayudar al grupo al cierre de la discusión, completar los resultados y archivos del debate.

Ventajas

- Permite el máximo de acción y de estimulación recíproca entre los integrantes.
- Da la responsabilidad a cada uno de los miembros para que participen y estén preparados en cuanto al tema.
- Puede enseñar a los integrantes a pensar como un grupo y desarrollar un sentido de igualdad.
- Todos los integrantes pueden ampliar sus puntos de vista o aclarar sus opiniones.
- Todos los integrantes están motivados para escuchar con atención, reflexionar, participar y contribuir.
- Permite que la responsabilidad de la conducción sea compartida entre todos los que participan.

Desventajas

- Debe haber un problema que haya resolver o interrelaciones que haya que descubrir.
- Los resultados de la discusión están relacionados directamente con el grado de conocimiento de los miembros del grupo, de los hechos, la información general y las ideas sobre el problema que se discute.
- Cada integrante deberá estar dispuesto a compartir la información, ninguno puede mantener secretas las ideas.
- Una buena discusión o análisis dependen de las contribuciones personales.
- El líder designado debe tener no sólo la experiencia necesaria sino también estar capacitado para poder llevar con éxito una discusión grupal.
- El que una discusión sea dominada por una o más personas, limitará o inutilizará la eficacia de esta técnica.

Recomendaciones

- Delimitar el guión de discusiones con objetivos específicos y preguntas claras y concisas.
- Explicar con detalle la mecánica de la discusión.
- Al dividir a los participantes en subgrupos, es importante que el instructor lo haga de acuerdo con diferentes modalidades, de manera que resulten variadas y agradables para el grupo. Por ejemplo, si el grupo ha trabajado con esta técnica, puede pedir que los participantes se clasifiquen por medio de números, colores, figuras geométricas, sabores, frutas, notas musicales.
- Determinar el lugar en que trabajará cada subgrupo para evitar pérdidas de tiempo y descontrol.
- Cuando la mayoría de los grupos ha terminado de trabajar, puede suspender la discusión ya que no es conveniente sacrificar a la mayoría por una minoría. El grupo que no concluyó su trabajo puede ser rescatado en los comentarios finales.

Dinámica. 2 Mi vida

Objetivo:

- Permitir la ruptura del hielo para establecer un clima de confianza.
- Propiciar la identificación y el conocimiento entre los miembros del grupo.
- Facilitar la integración grupal.

Materiales:

- Hojas de papel.
- Lápices.
- Un salón amplio e iluminado.
- Sillas y mesas.

Tiempo

- 50 min.

Tamaño del grupo

- 20 participantes máximo.

Disposición del grupo

- En equipos de cuatro a seis personas.

Instrucciones

Dar una introducción al grupo mencionando darse a conocer con los demás, aportando algo personal al resto del grupo y rescatando lo que los demás participantes proporcionen para llegar a conocer mejor.

Desarrollo

Formar equipos de cuatro a seis personas.

Entregar una hoja de papel y un lápiz a cada participante y se pide que describan cinco acontecimientos que marcaron su vida, jerarquizándolos por orden de importancia. Para eso cuentan 5 minutos.

Posteriormente, se solicita que describan con tan sólo 10 palabras los rasgos de personalidad que más han resaltado en su vida, presentándolos también por orden de importancia. Contando con el mismo tiempo para hacerlo, 5 minutos. Durante los 10 minutos siguientes, los integrantes de cada equipo exponen entre sí sus anotaciones.

Finalmente, se comenta el ejercicio de manera grupal, pidiendo los comentarios de los participantes acerca de cómo sintieron a sus compañeros, qué les hubiera gustado que ocurriera, si se identificaron con alguien y en general cómo vivieron la experiencia.

Comentario El instructor debe visitar a los diferentes para revisar que un solo participante no se apodere de la palabra o bien que por mecanismos de defensa los participantes terminen muy pronto y sean superficiales en su presentación. Se recomienda que el facilitador los canalice hacia el objetivo planteado inicialmente.

De acuerdo con el tiempo empleado por cada grupo (según su propio criterio) se puede otorgar más tiempo dependiendo de los comentarios que el instructor escuche y la profundidad que se desea lograr en esta presentación. Para algunos grupos la duración sugerida es poca ya que están muy sensibilizados y profundizan en sus exposiciones disfrutando al conocer a los demás; pero para otros es demasiado tiempo porque no quiere dar a conocer aspectos íntimos y por lo general sus respuestas son breves y superficiales sintiéndose incómodos ante el ejercicio.

Es una dinámica muy rápida que permite conocer de una manera profunda a los demás , participando eventos difíciles o alegres como haber viajado a África, tener miedo a perder el empleo, etcétera.

En cuanto a los rasgos de carácter, se tiene una visión general de las personas: tímido, impulsivo, alegre, cooperador, inteligente, enojón, etc. Esto nos permite comparar diferentes estadios de vida, de intereses, ver su autoconcepto y sus valores. Puede ser que las personas se ubiquen en el pasado y en el futuro. Una persona más organizada también tomaría en cuenta a su presente.

Dinámica. 3 Corriente Eléctrica

Objetivo: Propiciar un ambiente de animación entre el grupo.

Material: Salón amplio e iluminado

Tiempo: 15 minutos

Tamaño del grupo: Ilimitado

Desarrollo: Los participantes sentados en forma de círculo se toman de la mano. El coordinador le da un apretón de mano al compañero que tiene a la derecha y luego éste debe pasarlo rápidamente al siguiente compañero hasta que dé toda la vuelta. El coordinador indica que a esa acción se llama “conducir corriente eléctrica”.

Se nombra a cada quinto jugador, subestación, la subestación puede decidir pasar la corriente o regresarla, volviendo a apretar la mano del vecino que se la pasó. Inmediatamente después de que la corriente ha pasado por la subestación ésta debe hacer un ruido (convenido de antemano) para tener una pista de por dónde está yendo la “corriente eléctrica”.

Se elegirá a un participante para que pase al centro. Su tarea será descubrir al participante que está pasando la corriente en el preciso momento de apretar la mano; tiene tres oportunidades para hacerlo. El compañero que sea descubierto pasa al centro y se continúa la dinámica las veces que se requieran.

El ejercicio debe hacerse en forma rápida para que sea animado, el paso de la corriente no se debe interrumpir en ningún momento del ejercicio.

Comentario: Este ejercicio permite la integración grupal y origina un tipo de comunicación no verbal dentro del grupo que agudiza los sentidos de la persona que se encuentra en el centro.

Es una dinámica que se aplica en situaciones donde estén implicadas la atención y la concentración, puede utilizarse también para energizar al grupo. Una ventaja importante es que genera el trabajo en equipo dentro del grupo que está pasando la corriente.

La rapidez o la lentitud del ejercicio dependerán del moderador que lo esté manejando. Crea un estado de cohesión, facilita risas y que la gente al perder lo tome como un aspecto positivo, y se facilita el que pueda realizarse el ejercicio con sillas o sin ellas.

Se recomienda insertar esta dinámica en cortes pequeños para crear atención antes de entrar a un tema muy teórico y que requiera atención y concentración.

Dinámica 4 Limones

Objetivo: Permitir el reconocimiento de la sensibilidad, la transmisión de emociones y/o sentimientos hacia un objeto determinado.

Materiales:

- Un salón amplio e iluminado, con sillas.
- Un limón por cada participante.

Tamaño del grupo: De ocho a 20 participantes

Disposición del grupo: Sentados formando un círculo

Tiempo: de 30 a 45 minutos

Instrucciones: El instructor procurará que cada participante trate de desarrollar su sensibilidad táctil, manifestando sus impresiones a los demás sobre esta experiencia de sensibilización.

Durante el desarrollo del ejercicio procurará estar motivando a los participantes de manera verbal para que traten de transmitir sus sentimientos ante algo que es suyo, en este caso el limón.

Se permite que los participantes hagan comentarios durante el ejercicio sobre si es o no el limón que les pertenece, con el fin de hacer más ameno el ejercicio.

Desarrollo: El facilitador pedirá a los participantes que se sienten formando un círculo. A cada participante le dará un limón, comentándoles que no existen

dos limones iguales, por lo que cada persona debe reconocer perfectamente el suyo.

El instructor dará a los participantes 10 minutos para que “conozcan sus limones”. Dentro de los primeros cinco minutos, observarán las características físicas de su limón, y en los cinco minutos restantes cerrarán los ojos y únicamente mediante el tacto percibirán las características del limón.

Después de este tiempo, el facilitador pedirá que formen parejas. Un miembro de la pareja “presentará” su limón a la otra persona, informándoles cuáles son las características particulares de su limón. Esta tarea se invertirá en la pareja. El facilitador solicitará a las parejas que intercambien sus limones y los toquen con el fin de percibir las diferencias con respecto al propio limón.

Después integrará las parejas para formar cuartetos o sextetos, solicitando a los miembros de cada nuevo subgrupo que formen un pequeño círculo y que, en medio de éste, coloquen sus limones formando un montón. Hecho lo anterior, el instructor les solicitará que cierren los ojos y que encuentren sus propios limones.

Posteriormente pedirá a los miembros que formen un círculo más grande. El facilitador juntará los limones y los redistribuirá a cada integrante, pidiéndoles que cierren los ojos y que vayan pasando cada limón hacia su lado derecho, entregándolo al participante que esté de ese lado, sintiendo cada uno de los limones hasta identificar el propio.

Cuando un participante ha identificado su limón, el instructor lo colocará aparte y los demás continuarán hasta que todos tengan su limón.

El facilitador comentará la experiencia con los miembros del grupo, procurando que ellos den su impresión al utilizar esta tarea de sensibilización, conduciéndolos así hacia el objetivo de la dinámica.

Comentarios: En este ejercicio se manifiesta el afecto que se le puede tener a un objeto inanimado. En la medida que se le dedica tiempo, que se le encuentran características y cualidades se le va depositando afecto. No sólo se ve el detalle, sino que se ve con cariño.

Esta dinámica es una lección para la reflexión. Nos invita a recapacitar cuando estamos con la pareja, la familia, o la empresa y nos damos cuenta de que les hemos depositado, afecto, tiempo, vida y reconocemos que estamos con ellos. Los defectos del limón pueden llegar a convertirse en características que lo diferencian de los demás y lo hacen particular y único para su poseedor.

Todas las personas que participan en este ejercicio llegan a identificar su limón, encontrando siempre una característica o detalle que convierten a ese limón en su limón.

Se da el fenómeno de la transferencia afectiva (Fraizer), esto es, cada persona transfiere lo que tiene, así puede depositar odio, desagrado, apatía, amor, descripciones científicas, aspectos sexuales, etc. Existen personas que al término del ejercicio quieren llevarse el limón.

Dinámica. 5 Diálogo al oído (Teléfono descompuesto)

Objetivo: Sensibilizar a los participantes sobre la deformación de un mensaje.

Materiales:

- Lápices y hojas blancas.
- Salón amplio e iluminado.

Tiempo: 30 minutos

Tamaño del grupo: 20 personas máximo

Disposición del grupo: En círculo o en filas

Desarrollo: Se forma el grupo en círculo o en filas y cada uno debe transmitir al oído del otro (el más cercano) el mensaje que ha recibido del anterior. El primero y el último transcriben el mensaje: el primero tal como lo transmitió y el último tal como llegó hasta él. Ambos mensajes se comparan y se podrá apreciar cómo en pocos minutos el mensaje ha sido tergiversado de tal forma que es difícil establecer parecido con el original.

Comentario: El mensaje no debe ser demasiado largo ni en extremo sencillo pudiéndose incluir palabras o nombres técnicos, no en exceso, para captar la dificultad de lo que no nítido y breve.

Variantes: Se realiza una segunda vez con un mensaje más sencillo y se comparan diferencias con los resultados del primero. Además de proporcionar retroalimentación permite practicar la comunicación afectiva intentando mensajes cada vez más complicados sin ser extremistas.

El facilitador puede entregarle a primer participante el mensaje escrito, o bien el primer participante lo inventa y lo escribe para posteriormente pasarlo a su compañero.

Dinámica. 6 Intención y Querer

Objetivos:

- Sensibilizar a los participantes en el descubrimiento de motivos personales de acción
- Permitir el acercamiento a la intencionalidad, en cuanto a la motivación.
- Explorar el efecto auditivo a nivel emocional de nuestras propias palabras.

Materiales:

- Un salón amplio e iluminado.
- Papel y lápiz, para cada participante.
- Sillas y mesas.

Tiempo: 60 minutos aproximadamente

Tamaño del grupo: 20 personas

Disposición del grupo:

- Libre en el trabajo individual
- En círculo en el proceso global

Instrucción: Este es un ejercicio que promueve una alta reflexión; en temas muy sensibles. Por tal motivo, se recomiendan algunas lecturas previas para el instructor; sobre el concepto de intencionalidad de Paul Ricoeur en su libro *Finitud y culpabilidad*. Taurus, España, 1969; referente al concepto de querer: Luis Abad Carretero, *Instante, querer y realidad*, Fondo de Cultura Económica, México 1958.

Esta dinámica suele aplicarse en procesos avanzados de formación, ya que ha dado magníficos resultados, puesto que a esas alturas es de esperarse que los grupos han logrado el establecimiento de sus códigos de comunicación tanto en sus formas verbales como en las no verbales.

Desarrollo: Se solicita a los participantes que ubiquen de la manera más precisa posible cinco acciones significativas, que dentro de su vida cotidiana requieran realizar, pero que no puedan llevarlas a cabo. Por ejemplo: “No puedo ser más amable con la familia política”, “No puedo demostrar más cariño o paciencia a los seres queridos”, “No puedo ser más sólido o consistente en la acción laboral”, etcétera.

El instructor pide que se anoten estas cinco acciones en el papel y se les da tiempo para tal efecto.

Concluida su acción individual se reúnen en círculo y se pide a los participantes que lean sus frases cambiando solamente la palabra “puedo” por “quiero”. El grupo escucha y puede explorar los aciertos de sus compañeros. Al terminar se provoca la reflexión, tratando de llegar a conclusiones.

Comentario: Esta dinámica cambia el sentido de lo dicho, se escucha diferente y existe la posibilidad de alterarlo o modificarlo. El “no puedo” es susceptible de ser cambiado.

Se escuchan las similitudes y las diferencias con las otras personas, encontrando puntos en común que facilitan la integración.

El grupo invita al participante al cambio, haciendo un análisis profundo de lo que están manifestando. Al verbalizar se da un proceso de introspección que permite encontrar soluciones en algunos casos; excepto cuando la persona argumenta su posición para no cambiar.

Estas cinco frases dan un esbozo general de la persona, permitiendo conocerla un poco más, descubriendo cuáles son sus principales características, carencias, etc. Existen tópicos que se repiten como la moda, las relaciones sociales, el trabajo, la amistad, la puntualidad, la explosión demográfica, etcétera.

Permite confrontar a la persona, ver otras alternativas y encontrar soluciones a situaciones que se perciben como problemáticas.

El instructor tratará que los participantes no justifiquen sus acciones, sino que encuentren sus verdaderas causas. En caso de no ceder, se puede cambiar de enunciado o de participante para mantener agilidad en la dinámica grupal. Debe cuidar lo que los demás participantes están comentando con el fin de controlar la sinergia grupal.

Dinámica. 7 Pintando la música

Objetivos:

- Observar la creatividad y cómo influyen los estímulos ambientales en ésta.
- Lograr que se dé la integración grupal.

Materiales:

- Una grabadora
- Música: Clásica, Jazz, Música moderna.
- Salón amplio e iluminado
- Mesas de trabajo.
- Pañuelos desechables.
- Cinta adhesiva.

Se debe dar a cada participante:

- Cuartos de cartulina blanca
- Paleta de acuarelas
- Recipiente de agua

Tiempo: De 20 a 50 minutos

Tamaño del grupo: De 15 a 20 participantes máximo.

Disposición del grupo: Equipos de cuatro a cinco personas, cada equipo sentado alrededor de su mesa de trabajo.

Instrucciones: El instructor sensibiliza al grupo induciéndolos a concretar las cosas que tenemos en la mente, por ejemplo, materializar la música a través de la pintura. Enfatizando que se grupo es creativo y que pueden plasmar sus ideas con pintura, instándolos a que dejen volar su imaginación y que imaginen todo lo que deseen y se permitan romper estructuras y la forma ya que deben pintar lo que la música les inspira.

Desarrollo: Se forman equipos de cinco personas y se les pide que se sienten en torno a una mesa de trabajo. Se les entrega el material por participantes y se les indica que van a escuchar una melodía durante unos minutos, y van a identificar lo que la música les genera para después plasmarlo en la cartulina con acuarelas.

El instructor comenta que cada vez que hay un cambio de música, el participante pasa su dibujo a la derecha y debe continuar con la obra de su compañero, convirtiéndose cada obra en colectiva. La duración de los cambios puede ser de dos a tres minutos.

En cuanto empiece la música se da la indicación de comenzar.

Después de tres minutos, aproximadamente, debe haber una pausa en la música que indica el cambio de dibujo.

En el segundo tiempo se vuelve a entregar el material y ahora los cambios van a ser más rápidos, dos minutos aproximadamente y la música de ritmo; el instructor debe hacer comentarios que indiquen mejorías que los invite a escuchar la música que plasmen lo que les genera. Después de los dos minutos, aproximadamente, debe haber una pausa en la música que indica el cambio del dibujo.

Durante el tercer tiempo, el instructor sube el volumen de voz y les pide que dejen huella en cada obra que pasa por sus manos.

Se les comenta que eso que están haciendo ha dejado huella, que tienen que mejorar en el siguiente dibujo y va haciendo comentarios que hablen de poder en cada equipo.

Al llegar a su autor original se les pide que firme su obra, la titule y la coloque en la pared en el espacio destinado para ello; formando un mural por equipo.

Al término del ejercicio, en plenaria, se pregunta a los participantes cómo se sintieron en cada uno de los tiempos, qué paso ahí, si hubo tensión, si se divirtieron, etc. El instructor hace una analogía entre la empresa o institución donde laboran los participantes y el tipo de clima grupal que tiene en su ambiente laboral diario para concluir con el ejercicio.

Comentarios: Se trata de una radiografía de su trabajo en función del ambiente en que vive. La creatividad se genera en diferente forma en función de los estímulos: tristeza, alegría, agresión, violencia, armonía, temor, etcétera.

Esta dinámica se aplica a grupos con cierto grado de cohesión y a nivel jefatura (liderazgo). Debe marcar claramente cada uno de los tiempos, en el último momento se observan tonos oscuros, negros. En el primero se observan colores claros, pastel. En el segundo se observan colores un poco más fuertes.

La música debe estar previamente preparada, conteniendo las tres melodías en el mismo casete, con el tiempo necesario con ruido blanco suficiente para cada tipo de cambio y evitar a pagar o prender la grabadora. Se hace una invitación a que reflexionen sobre el clima laboral en que se desarrollan, sea éste la escuela, alguna empresa o institución, etcétera.

El saboteador aislado es evidente ante el grupo a lo largo de la dinámica. Se observan clima grupal, los roles de los participantes, el liderazgo, etcétera.

Creatividad, formación de equipos de trabajo, relaciones humanas, cultura organizacional, plan de vida, calidad, integración, etc., son sólo algunos de los temas de cursos donde se pueden aplicar esta dinámica con éxito.

Se observa trabajo bajo presión y agresión, además cómo reacciona la gente ante esto. Incluso observe cómo rinde la gente cuando el clima es agradable, se pone sello, se pone un identificador que resalta al autor, identificadores y fecha.

Los dibujos pueden quedarse como periódico mural, para que esté presente en el grupo.