

**Secretaría de Educación Pública
GOBIERNO DE COAHUILA**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 05C PIEDRAS NEGRAS**

**TESIS EN LA MODALIDAD
DE INVESTIGACIÓN BÁSICA
EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADA
EN EDUCACIÓN**

**LAS RELACIONES HUMANAS
COMO FACTOR DETERMINANTE
EN EL BUEN FUNCIONAMIENTO
DEL CENTRO DE TRABAJO**

**MA. DE JESÚS GUAJARDO DE LA PEÑA
DIANA DELIA RODRIGUEZ MONTALVO**

PIEDRAS NEGRAS, COAH. .JULIO 2002

TABLA DE CONTENIDOS

PORTADA

PORTADILLA

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

DEDICATORIAS

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- A. Antecedentes
- B. Delimitación
- C. Justificación

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

- A. Concepto de actitud
 - 1. Definición de actitud
 - 2. Formación de las actitudes
- B. Diferentes enfoques teóricos relativos al proceso de formación de actitudes
 - 1. Enfoques funcionales
 - 2. Enfoques basados en la noción de congruencia cognoscitiva
 - 3. Enfoque basado en la teoría del refuerzo
- C. Cambio de actitud
 - 1. La moral y la actitud
- D. Toma de decisiones
- E. Proceso de grupo
 - 1. Liderazgo
 - 2. Métodos de estudio de la conducta de grupo
 - 3. Algunos procesos de grupo
 - a. La cohesión

- b. La coalición
 - c. Los experimentos de Hawthorne
 - d. Aportaciones y limitaciones del enfoque de relaciones humanas
 - e. De las relaciones humanas al enfoque de la ciencia del comportamiento
 - f. Ciclo motivacional
- E. Las relaciones humanas
- 1. Teoría de los factores de Herzberg
 - 2. Teoría de las expectativas de Lawler y Porter
- F. Percepción del rol
- G. Establecimiento de normas

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

- A. Objetivo
- B. Metodología
- C. Objetivos generales que se propone el curso
- D. Introducción
- E. Descripción del taller
- F. Contenidos
- G. Modalidad de trabajo
- H. Distribución de temas por sesiones Recursos humanos
- I. Descripción de las sesiones
- J. Evaluación

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

- A. Conclusiones
- B. Sugerencias

GLOSARIO

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

A Javier:

*Por se el amor de mi vida,
mi apoyo y compañero*

A mis hijos:

*Por ser el pedacito de cielo
que ha sido tenerlos*

A mis luceros:

*Mi mamá y mi hermana que
Hoy brilla y con su luz me inspiran.*

Beatriz:

Pues siempre haz sido mi ejemplo.

A mis maestros y sinodales:

*Gracias por todo el apoyo
Estos cuantos años.*

Ma. De Jesús Guajardo de la Peña.

INTRODUCCIÓN

La educación Inicial ha adquirido en la última década una gran importancia. Se ha reconocido en diferentes esferas sociales que los primeros años de vida son fundamentales para el desarrollo futuro del ser humano.

En nuestro país, la educación inicial escolarizada se brinda a través de los Centros de Desarrollo Infantil (CENDI). Los servicios que proporcionan éstos son esencialmente educativos ya que preparan a los niños para su vida familiar y social.

En el presente trabajo de Gestión Escolar estamos conscientes de que en cada uno de los Centros labora un conjunto de personas con preparación distinta, dedicados a atender una parte del servicio que se le proporciona a los niños, la "convivencia que tienen con ellos los convierte en agentes educativos que influyen intensamente en su formación.

Como se ha mencionado, cada integrante del Centro tiene un papel importante y una influencia en los niños. Por ello es necesario considerar que las Relaciones Humanas deben de ser las adecuadas en las interacciones para beneficio de los infantes.

El objetivo principal del presente proyecto es incrementar la comunicación y socialización de quienes prestamos sus servicios, ya que los niños serán un espejo de sus reacciones humanas.

Este trabajo es fruto de las experiencias vividas diariamente en el CENDI, donde detectamos necesidades de comunicación y socialización, lo cual conlleva un problema que pudiera reflejarse en algunos de sus asistentes.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A. Antecedentes

Las relaciones en el CENDI #4 (Centro de Desarrollo Inicial) se han conducido en una gran proporción al aspecto laboral, en donde la comunicación ha tenido una característica de oficialismo extremo a tal punto que muchas de las actividades y acciones que se realizan llegan a ejecutarse por una disposición autoritaria, en donde no se permiten opiniones o sugerencias en tomo a los requerimientos que presenta el Centro de Desarrollo Infantil.

La participación que se ha percibido por parte de los integrantes del CENDI no ha sido aprovechada para que de manera mancomunada y simultánea se optimicen y eficienten los recursos tanto humanos como financieros.

La parte directiva ha operado desde sus inicios en el ciclo escolar 93 -94 con un aspecto distintivo de autosuficiencia y este mismo rasgo ha seguido su curso. Nuestra pretensión es abordar las problemáticas desde un punto participativo, propositivo y sobre todo de compromisos conjuntos (dirección, personal) docente, administrativo y personal de apoyo, mantenimiento) para que el trabajo en equipo propicie un acercamiento más humano en el desempeño de nuestras funciones.

Las indicaciones o disposiciones oficiales que llegan se han aplicado sin la menor conversación sobre los fines o propósitos que se persiguen, es decir, no se permiten participaciones que pudieran apoyar de una mejor manera lo encomendado, ya que la realidad de nuestro centro de trabajo y no sólo el nuestro tiene su propia cotidianidad muy peculiar y muy nuestra.

En reuniones de carácter técnico pedagógico se conocen los lineamientos que al respecto debemos desarrollar, pero nuestra realidad plantea de algún modo aspectos a los

cuales sería conveniente una adecuación, fundamentada en los propósitos que se persiguen con la educación inicial.

Se han llevado a cabo cursos de actualización para la atención a las diferentes áreas que conforman los diferentes grados en los que se encuentran los infantes, pero en ellas se trabaja sobre aspectos teóricos, sobre el manejo de materiales, contenidos y saberes que se desarrollan con las actividades y acciones que los niños llevan a cabo.

B. Delimitación

Nuestro trabajo de investigación será llevado a cabo en el "Centro de Desarrollo Inicial" (CENDI) de Piedras Negras, Coahuila de la zona escolar 001 ubicado en la calle Las Américas # 815 colonia Lomas del Norte en cuanto a la ubicación especial del centro educativo sus instalaciones son amplias y serviciales cuenta con cuatro edificios de planta baja y están divididos por áreas; A la entrada se encuentra ubicado el filtro donde se revisan los niños en cuestión de salud y limpieza por el personal especializado aun lado se encuentra la dirección y las áreas de psicología, trabajo social, área pedagógica y un salón de usos múltiples y un área médica, el edificio de lado izquierdo se encuentran las áreas de maternal I donde se atienden niños de un año dos meses; aliado derecho está maternal II y los niños cuentan con un año siete meses de edad y continuamos con maternal III donde se atienden los de dos años. La siguiente es maternal IV son niños de tres años que vienen siendo los niños más grandes del CENDI; en el centro del plantel se localizan una cancha cívica, aliado izquierdo se encuentran las áreas de lactantes I donde están los niños más pequeños desde los cuarenta y cinco días de nacido hasta los seis meses; continuamos con lactantes II son niños de siete meses y luego tenemos Lactantes III con niños entre ocho y doce meses. En las áreas de maternales cada salón tiene un sanitario adecuado a la edad de los niños, todas estas áreas son atendidas por educadoras y asistentes educativas; más adelante está instalado un comedor, una cocina y un almacén de víveres, lavandería y los baños del personal, los salones están rodeados de áreas verdes, un pequeño chapoteadero y algunos juegos infantiles.

La labor que se realiza en este centro, se ve reflejada en el nivel de desarrollo" que alcanzan los niños, hábitos, habilidades y aptitudes, que son productos directos, del esfuerzo en la organización del personal que trabajamos en el CENDI.

El esfuerzo que se hace tiene un carácter formativo por excelencia, el programa se aplica en función de las necesidades e intereses de los niños.

La edad de los niños en que se manejan las actividades que nos marca el programa fluctúa de cuarenta y cinco días de nacido a los tres años y meses, se les aplican diferentes ejercicios de psicomotricidad, razonamiento, higiene" las necesidades más primordiales para su desarrollo personal social y ambiental.

La organización de este plantel es muy completa en la cual laboramos treinta y cuatro personas en donde cada uno (a) tiene un puesto determinado que ocupan de acuerdo a sus habilidades, actitudes y conocimiento.

Un centro de desarrollo infantil como institución que atiende al niño durante su madre trabaja, debemos avocarnos a la tarea de brindarle una educación integral y tener características de organización específica.

El personal que trabajamos en él debemos tener plena conciencia de la responsabilidad que adquirimos al participar en la educación del niño. La estructura orgánica de este centro educativo está formada por:

Director

Función General: Planear, dirigir, coordinar, orientar y supervisar las actividades técnicas y administrativas del CENDI.

Secretaria

Función General: Auxiliar al director del CENDI en todas sus funciones administrativas.

Médico

Función General: Promover y controlar el crecimiento y desarrollo físico y Neurofisiológico de los niños, aplicar la medicina preventiva y canalizarlos con padecimientos durante su permanencia en el CENDI.

Enfermera

Función General: Auxiliar al médico en todas las actividades relacionadas con la salud de los niños.

Psicóloga

Función General: Promover y propiciar el equilibrio emocional de los niños así como orientar a los padres de familia y al personal del CENDI.

Trabajadora Social

Función General: Efectuar investigaciones y estudios socioeconómicos, para conocer las condiciones de vida de los niños y su familia.

Jefa de Área Pedagógica

Función General: Coordinar y supervisar el funcionamiento del servicio pedagógico de acuerdo a los programas, lineamientos y disposiciones de la dirección general de educación inicial.

Puericultista

Función General: Atender pedagógica mente a los niños lactantes.

Educadora

Función General: Atender pedagógica mente a los niños maternales.

Asistente Educativa

Función General: Auxiliar a la educadora o puericultista en la atención pedagógica y cuidado de los niños durante todo el tiempo que permanezcan en el CENDI.

Maestros Especialistas

Función General: Coadyuvar en la atención pedagógica de los niños, aplicando actividades propias de su especialidad.

Nutrióloga

Función General: Coordinar supervisar y controlar el funcionamiento del servicio de nutrición.

Encargado de Almacén

Función General: Controlar la recepción, almacenamiento y conservación de los víveres.

Cocinera:

Función General: Elaborar los alimentos que se proporciona en el CENDI.

Auxiliar de Cocina

Función General: Auxiliar a la cocinera en la preparación y distribución de los alimentos, mantener limpio y en orden todo el equipo de cocina.

Encargada del Banco de Leche

Función General: Elaborar los alimentos de los niños lactantes.

Personal de Mantenimiento

Función General: Mantener en buen estado de limpieza, operación y funcionalidad el edificio, instalaciones, mobiliario y materiales del CENDI.

Auxiliar de Lavandería

Función General: Mantener la ropa del CENDI limpia, planchada y en buenas condiciones, lista para ser utilizada en el momento que se requiera.

Personal de Intendencia

Función General: Mantener en óptimas condiciones de limpieza las instalaciones, equipo y mobiliario del CENDI.

Si el personal logramos dicha aplicación y trabajaremos, con una actitud cooperativa tomando en cuenta sus limitaciones y reconociendo las habilidades de los demás se alcanzarían los objetivos del CENDI.

C. Justificación

Por necesidad en todo centro de trabajo se dan las relaciones sociales, a éstas hace falta darles un sentido humano y comprometido con el trabajo para que sea un estímulo constante en las jornadas, con la tendencia hacia un crecimiento más humano y social.

En los tiempos actuales, donde la falta de una cohesión social en donde los valores sociales resaltan en el quehacer cotidiano, resulta imprescindible la práctica favorable de las relaciones humanas.

Las relaciones humanas tienen su origen principalmente en:

La necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándose de los conceptos rígidos y mecanicistas de una administración de empresas públicas y privadas buscando con ello una participación más abierta y pro positiva que busque la interpretación, el estudio y tratamiento de las problemáticas escolares.

Las ideas de la filosofía programática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin, en donde se pone de manifiesto una utilidad de la vida en función con la satisfacción de las necesidades e intereses, asociados a las cotidianidades que se viven diariamente en los centros de trabajo y además de todo esto permitan una ínter actuación permanente que lleve al intercambio de ideas y opiniones en torno a un asunto.

Cada individuo es una personalidad altamente diferente que influye en el comportamiento y actitudes de los otros con quienes mantienen contacto y está por otro lado, muy influido por los otros. Cada individuo busca ajustarse a otros individuos ya otros grupos definidos, pretendiendo ser comprendidos, ser bien aceptados y participar en el sentido de atender a sus intereses y aspiraciones más inmediatas. Su comportamiento es fuertemente influenciado por el medio ambiente y por las diversas actitudes y normas informales existentes en los diversos grupos. Es principalmente dentro de la escuela donde

surgen las oportunidades de relaciones humanas, frente al gran número de actividades y acciones a desarrollar y las interacciones necesariamente resultantes. Es exactamente la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas la que permite al director de escuela mejores resultados de sus subordinados: Una comprensión de las relaciones humanas permite una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y saludablemente.

CAPITULO II

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

A. Concepto de actitud

Las actitudes constituyen valiosos elementos para la predicción de conductas. Entonces el conocimiento de las actitudes de una persona en relación con determinados objetos permite que se puedan hacer inferencias acerca de su conducta.

Por ejemplo, si sabemos que un padre inscribe a sus hijos en una escuela católica, podremos prever que se trata de una persona católica.

Así mismo las actitudes sociales "desempeñan funciones específicas para cada uno de nosotros, ayudándonos a formar una idea más estable de la realidad que vivimos y que al mismo tiempo nos sirva para proteger nuestro yo de conocimientos indeseables".¹

También son la base de una serie importantes relaciones sociales, como las relaciones de amistad y conflicto. La consecución del bienestar general, requiere cambios de actitud. Pero es necesario controlar los efectos de los prejuicios y la constante amenaza de total destrucción de la humanidad.

Cualquier actividad que persiga la consecución del bienestar humano, deberá necesariamente contemplar el cambio en las actitudes de los individuos con el objeto de hacerlas compatibles con la obtención del bienestar colectivo.

Las actitudes sociales constituyen también una noción que se encuentra directamente relacionada con aspectos de la conducta y con aspectos puramente cognitivos.

Aquí consideramos la actitud social como aquellas que se refiere aun sentimiento a favor o en contra de un objeto social, el cual puede ser una persona, un hecho social o

¹Aroldo Rodríguez. Psicología Social. P 350

cualquier producto de las actividades humanas.

1. Definición de actitud

Este concepto, con el desarrollo de los años, ha ido variando, y "así en los manuales de psicología surgidos en los últimos años se destacan las siguientes definiciones de actitud" ²

- Sistema duradero de evaluaciones positivas y negativas, sentimientos emocionales y tendencias a favor o en contra en relación con un objeto social (Krech, Crutchfield y Ballacher 1962).
- Es el resultado de la combinación, de un solo silogismo, de una premisa constituida por una creencia y de otra constituida por un valor. Las actitudes son esencialmente, valores derivados de otros valores que son más básicos o que fueron internalizados con anterioridad en el proceso de desarrollo. (Jones y Gerard 1967).
- Es una organización relativamente duradera de creencias acerca de un objeto o de una situación que predisponen a la persona para responder de una determinada forma (Rokeach 1969).
- Una colección de cogniciones, creencias, opiniones y hechos (conocimiento) incluyendo las evaluaciones (sentimientos) positivas y negativas, todos relacionándose y describiendo aun tema de objeto central (Freedman, Caltsmith y Sears 1970).
- El término actitud, indica la organización que tiene un individuo en cuanto a sus sentimientos, creencias y predisposiciones a comportarse del modo en que lo hace (Rosnow y Robin son 1976, adaptada por Mann 1970).

Sintetizando los elementos esenciales:

- a. la organización duradera de creencias y cogniciones en general.
- b. la carga afectiva a favor o en contra.
- c. la predisposición de la acción.
- d. la dirección aun objeto social.

2. Formación de las actitudes

Intentaremos indicar los factores que influyen en la formación de dicha organización duradera de creencias y cogniciones en general, y cuyos efectos se dejan sentir sobre el tipo de afecto que se forma respecto del objeto conocido, concediéndole a este conjunto la característica de predisponer al individuo a determinados tipos de conducta.

Trataremos de presentar algunos enfoques teóricos que destacan diferentes factores básicos que intervienen en la formación de las actitudes sociales.

Estos enfoques, aunque sean diversos, no son totalmente irreconciliables, pues cada uno de ellos posee una parte de verdad, e integrándolos se puede lograr una visión más completa y más adecuada del proceso de formación de actitudes.

B. Diferentes enfoques teóricos relativos al proceso de formación de actitudes

1. Enfoques funcionalistas

Smith, Bruner y White en su libro *Opinions and Personality*, muestran su posición teórica relativa al estudio de las actitudes al afirmar, ¿cuál es la utilidad de las opiniones para una persona? y definen que las opiniones constituyen parte del intento del hombre por enfrentar y dominar su mundo. Constituyendo una parte integrante de la personalidad.

² *Ibid.* P. 336

A esta pregunta se agrega ¿qué funciones son atendidas por la conservación de una opinión?

Para ellos, las actitudes se forman con objeto de atender a determinadas funciones, que son vistas desde una perspectiva programática, de utilidad para el ajuste de la personalidad frente al mundo exterior, para estos autores, la noción de personalidad, es mucho más amplia que la de la opinión.

La personalidad del individuo incluye una serie de opiniones (actitudes) y el contexto en que éstas se forman resulta importante para la determinación del papel que las mismas desempeñaron.

Esto consiste en la interrelación personalidad-actitudes.

Estos autores nos dejan claro su posición, la cual las actitudes se forman a partir de factores internos y externos a la persona y nos señalan tres funciones que son cumplidas para la mantención de una opinión:

- Evaluación del objeto
- Ajuste social
- Exteriorización

Evaluación del objeto

Consiste en lo que los psicólogos llaman "test" de la realidad. Diciendo que la experiencia diaria nos enseña en forma incuestionable que nuestras actitudes no existen como algo aislado y sí como parte integrante de un conglomerado de posiciones que poseen un claro denominador común. Por tanto, la función de evaluación del objeto nos proporciona las posiciones generales capaces de inspirar nuestras reacciones en relación con el objeto específico ya una serie de otros objetos con los cuales aquel se relaciona.

La función de ajuste social

Es cumplida por las actitudes y nos permite la conclusión y conservación más o menos armoniosa de nuestras relaciones con otras personas.

Función de exteriorización

Cumplida por las actitudes consiste en la manifestación clara e indiscutible de posiciones que defienden o protegen el yo contra ciertos estados de ansiedad provocados por problemas internos. Para estos autores, la persona frente a una situación del ambiente externo exhibe una actitud que representa una visión transformada de la manera con que ella encara sus problemas internos.

Así la persona puede lograr buenos resultados en lo que se refiere a la reducción de la ansiedad provocada por algún problema anterior.

Smith Bruner y White presentan una serie de 10 estudios de personalidades, en los que intentan identificar el papel desempeñado por las actitudes en el cumplimiento de una o más funciones ya explicadas.

Katz y Stotland (1959) tienen una posición muy semejante a la de los otros autores. El papel funcional de las actitudes es fundamental y establece la base motivacional de las actitudes que ellos nos dicen son cuatro:

a. La actitud cumpliendo la función de ajuste, caracterizándose como un instrumento para la consecución de un objetivo.

b. La actitud cumpliendo la función de defensa del yo, protegiendo a la persona contra el reconocimiento de verdades indeseables.

c. La actitud como expresión de un valor al cual la persona aprecia sobremanera y con relación al cual siente la necesidad de exhibir inequívocamente su posición

d. La actitud cumpliendo la función de ordenar el ambiente de comprender los fenómenos circundantes y de integrarlos en forma coherente.

2. Enfoques basados en la noción de congruencia cognoscitiva

Heider, Newcomb y Festinger defienden la posición según la cual existe una fuerza en dirección a la congruencia armonía, herencia entre nuestras actitudes y entre los componentes integrantes de las actitudes. En consecuencia; las actitudes conducentes a un estado de armonía se forman con más facilidad.

Por otro lado las actitudes incongruentes son de difícil formación y asimilación a pesar de que todos exhibimos conductas que más o menos con frecuencia indican la existencia de actitudes incongruentes subyacentes.

Estos autores, nos presentan unas indicaciones para la formación de las actitudes:

- Equilibrio y formación de amistades.
- Simetría y comunicación (Newcomb)

La posición de Rosenberg (1960)

Aunque se encuentra dentro de las teorías denominadas de congruencia cognoscitiva, la posición de este autor, se fundamenta básicamente en la teoría del equilibrio de Heider, quien la amplía y propone un modelo matemático paralela determinación del grado de equilibrio en las estructuras compuestas por equis elementos. Su posición se centra sobre los aspectos cognoscitivos y afectivos de las actitudes, afirmando que entre ellos existe un estado óptimo de congruencia que facilita la afirmación y el fortalecimiento de una actitud.

3. Enfoque basado en la teoría del refuerzo

Hovland, Janis y Kelly (1953)

Los investigadores del Vale creían que la base de las actitudes se encuentra en el refuerzo o en el castigo que aparece luego de la emisión de una conducta. El enfoque de estos investigadores se basa en una posición conductista, según la cual, el refuerzo

introducido a continuación de la emisión de una conducta tiende a solidificar dicha conducta así como la actitud equis a ella subyacente, mientras que un estímulo adverso tendrá a extinguir la respuesta y en consecuencia, a imposibilitar la estructuración de una actitud.

Estos autores no pretenden presentar una teoría formal de formación y del cambio de las actitudes basándose en algunos conceptos conductistas para orientar sus investigaciones, pero sin la finalidad de presentar una teoría específica concerniente a las actitudes sociales.

La posición de Doob (1947)

Es de carácter nítidamente conductista, ya que la actitud, es una invariable intercurrente que se interpone entre un determinado estímulo y la conducta subsecuente, considerándola como una respuesta implícita (actitud) y que termina con una conducta explícita.

Presumiendo ciertos antecedentes como:

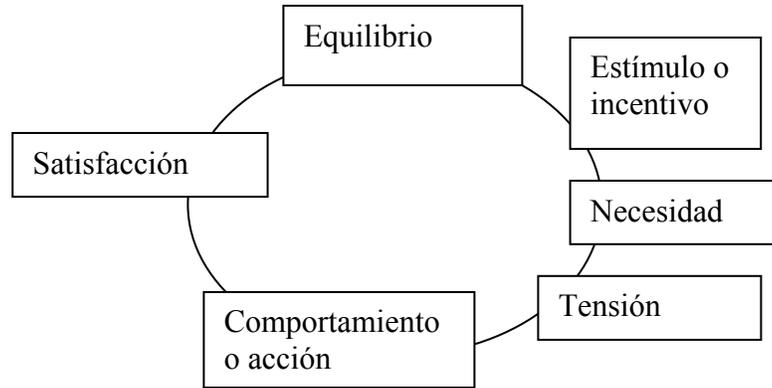
- La percepción. Existe un impulso que motiva a la persona prestar atención a determinado estímulo
- La fuerza de hábito referente (del estímulo hacia la respuesta implícita) y enfrente (de la respuesta implícita hacia la conducta explícita).
- La fuerza del impulso. De ahí proviene la intensidad de la motivación y en consecuencia la fuerza de la respuesta implícita.

Doob admite que la conducta emitida es una función de diversas determinantes y no apenas de la respuesta implícita (actitud) al estímulo considerado.

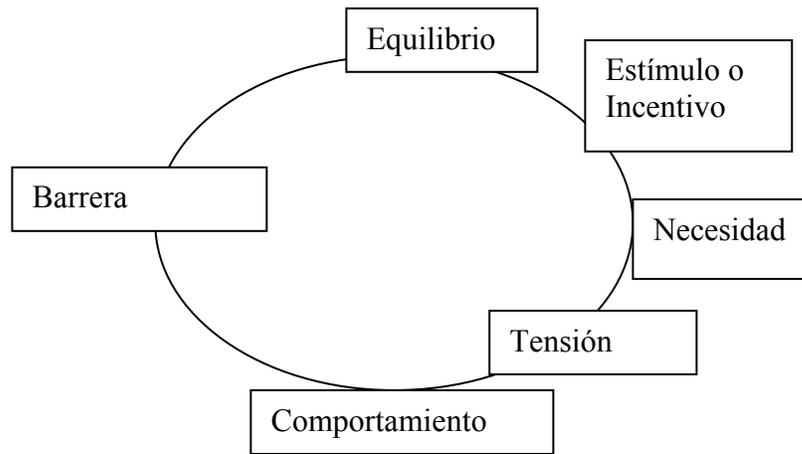
C. Cambio de actitud

Aunque las actitudes son relativamente estables, están sujetas a cambio. Vivimos en un mundo en el que recibimos una cantidad de información aterradora. El perfeccionamiento de los medios de comunicación condujo a la humanidad a una nueva dimensión cultural que según McLuhan, se caracteriza por ser una dimensión acústica. La radio, la televisión y la red pasaron a ser los principales medios de divulgación y penetración, a través de noticias e ideas capaces de provocar cambios de actitud. Los componentes cognoscitivos afectivos y relativos a la conducta que integran las actitudes sociales, se ejercen mutua influencia hacia un estado de armonía. Cualquier cambio que se registre en uno de estos tres componentes, es capaz de modificar a los demás componentes, puesto que todo el sistema es accionado cuando uno de sus integrantes es alterado al igual que en un campo de fuerzas electromagnéticas. Consecuentemente, una nueva información, una nueva experiencia o una nueva conducta emitida en cumplimiento de determinadas normas sociales, u otro tipo de agente capaz de percibir una conducta pueden crear un estado de incongruencia entre los tres componentes actitudinales dando lugar a un cambio de actitud.

Según Hovland Janis y Kelly (1953) para que una persona cambia de actitud es importante que reciba incentivos, la actitud deseada debe ser provocada a través de incentivos y reforzada para que se incorpore al repertorio de conductas de la persona. La credibilidad y competencia del comunicador, son dos características importantes para la obtención de una comunicación persuasiva eficaz.



Las etapas del ciclo motivacional involucrando la satisfacción de una necesidad.



Las etapas del ciclo motivacional con frustración o compensación cuando es imposible la satisfacción de la necesidad.

1. La moral y la actitud

Inicia con la teoría de las relaciones humanas. La moral es un concepto abstracto, definida como consecuencia del estado motivacional, una actitud mental, provocada por la satisfacción o no satisfacción de las necesidades de los individuos.

Así, en la medida en que las necesidades de los individuos son satisfechos por la organización, ocurre una elevación de la moral y éstos cuando son frustrados por la organización ocurre un descenso de la moral provocando frustración.

La moral elevada se acompaña de una actitud de interés, entusiasmo e impulso positivo en relación al trabajo, disminuyendo los problemas de supervisión y disciplina y desarrollando colaboración apoyada en una base psicológica donde predomina el deseo de pertenencia y la satisfacción de trabajar en grupo.

Invariablemente depende del clima de las relaciones humanas dentro de una organización el estado de la moral de quienes ahí laboran, siendo esta una consecuencia del grado de satisfacción de las necesidades individuales.

Moral elevada	Fanatismo
	Euforia
	Actividades positivas
	Satisfacción
	Optimismo
	Cooperación
	Cohesión
	Colaboración
	Aceptación de los objetivos
	Buena voluntad
	Identificación
	Actividades negativas
	Insatisfacción
	Pensamiento
	Posición
	Negación rechazo de los objetos
	Mala voluntad
	Resistencia
	Dispersión
Moral baja	Pesimismo
	Agresión

D. Toma de decisiones

Todas las personas nos vemos en la frecuente situación de tomar una decisión. La frecuencia y la importancia de las decisiones que deben ser tomadas varían enormemente de acuerdo con la edad y las responsabilidades de cada persona, desde una decisión trivial hasta una de vital importancia.

En economía se estudia desde hace mucho tiempo el fenómeno de decisión. Esta teoría y las que se derivan de ella (como teoría de la utilidad por ejemplo), intentan establecer en forma sistemática cuales son las variables que ejercen influencia sobre las personas sobre el proceso de elección.

La teoría de los juegos originada en las matemáticas y aplicada en la psicología en las últimas dos décadas, presenta un andamiaje formal de gran utilidad en el estudio de las decisiones desde un punto de vista puramente racional. Además tanto en economía como en estadísticas y matemáticas, el problema de la decisión es encarado desde un punto de vista claramente racional y práctico; o sea, la orientación seguida de estas especialidades consiste en establecer los principios a través de los cuales las decisiones tomadas son capaces de maximizar las ganancias y minimizar las pérdidas, buscando siempre las decisiones que proporcionen los resultados más próximos posibles al valor esperado en términos de la utilidad.

En lugar de considerar el fenómeno de la toma de decisiones partiendo de la suposición de que las decisiones no siempre son tomadas de manera puramente racional. La mayoría de nuestras decisiones involucran una mezcla de aspectos racionales y emocionales que hacen del estudio de este fenómeno un campo en el que se debe recurrir a la psicología. Además las decisiones provocan importantes consecuencias psicológicas que justifican aún más el estudio de este punto de vista. y para justificar el interés de los psicólogos por el estudio del proceso de decisión bastaría que nos detuviésemos a considerar un sinnúmero de conductas de nuestra vida diaria que se caracterizan por una toma de decisión.

Felizmente, las normas sociales nos evitan una serie de decisiones triviales que si tuviesen que ser tomadas día a día, nos harían la vida prácticamente imposible.

Como lo dijo Green: "No sólo el caos sería tremendo, también el cansancio a que nos conduciría este proceso continuo de toma de decisiones haría insostenible dicho estado de cosas".³

Las normas sociales resuelven parte del problema al establecer reglas relativamente fijas con las cuales nos conformamos y que nos evitan un gran número de decisiones en nuestra vida diaria.

El proceso de decisión es un fenómeno esencialmente individual, diversos estudios han demostrado que las decisiones tomadas individualmente difieren de las decisiones tomadas en grupo.

E. Proceso de grupo

Entenderemos como grupo al conglomerado integrado por personas que se conocen, que tienen objetivos comunes, que interactúan con frecuencia y que poseen ideologías semejantes, y se entenderá como organización social Integrado por personas y grupos que tienen un mismo objetivo final.

Jennings (1943) nos hace una propuesta; entre los socio-grupos (aquellos en que las relaciones entre sus miembros existen principalmente en función del trabajo conjunto de los mismos para la consecución de un objetivo común) y los psicogrupos (aquellos en que la asociación y la interacción entre sus miembros constituyen la principal finalidad de sus integrantes).

Existen grupos que no encajan del todo en ninguna de estas dos clasificaciones, pero dichas definiciones pueden ser tomadas como los extremos de un continuo a través del cual pueden clasificarse los grupos.

³ Et.Al Hovland, C.I. Janis, I. Ly Kelley. Comunicación y Persuasión. Yale University Press, 1953.

Homans establece una distinción entre lo que él denomina "Sistema interno y externo del grupo". Todo el conjunto de interacciones, actividades y sentimientos del grupo, producto de la necesidad de sobrevivencia del mismo en el ambiente en el que está inmerso, constituye el sistema externo, de dicho grupo. Todo el conjunto de sentimientos, actividades e interacciones que existen en el grupo y que no se encuentran directamente vinculados a su necesidad de sobrevivencia, constituye el sistema interno.

1. Liderazgo

Con la teoría de las relaciones humanas se constató la enorme influencia del liderazgo informal sobre el comportamiento de las personas.

La teoría clásica enfatizaba solamente la autoridad formal, relacionado con actividades y funciones del cargo.

Hatwarne se encargó de demostrar la existencia de los líderes informales que encarnaban las normas y expectativas del grupo controlando su comportamiento.

Concepto: El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana.

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación a la consecución de uno o diversos objetivos, específicos. Es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en grupos sociales. Se debe de distinguir entre lo que es como cualidad personal y lo que es como función.

Cualidad personal: Combinación especial de características personales que hacen de un individuo un líder.

Como función: Consecuencia de una distribución de la autoridad para tomar decisiones dentro de una empresa. Para que un individuo demuestre su calidad de líder; dependerá de sus características y del manejo de la situación en que se encuentre. Ayudando al grupo alcanzar sus objetivos, satisfacer sus necesidades, dar asistencia y

orientación al grupo, para que éste alcance un estado satisfactorio siendo el liderazgo pues; una cuestión de reducción de incertidumbre del grupo. (Escogencia). Así, el liderazgo es una cuestión de toma de decisión del grupo.

Para Knickerbocker “el liderazgo es una función de las necesidades existentes en una determinada situación consistente en un Individuo y un grupo”.⁴

De este concepto se desprende una relación funcional que sólo existe cuando en un líder es percibido como el poseedor de los medios de satisfacción de las necesidades.

Para Hersey y Blanchard "Liderazgo" es el proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo de los esfuerzos para la realización de los objetivos en determinada situación. Concluyendo que el proceso de liderazgo es una función de líder y de seguidor.

Si el liderazgo es una influencia interpersonal, influencia significa una fuerza psicológica, donde una persona actúa de modo tal que modifica el comportamiento de otra intencionalmente. El control son los intentos de influir que tienen éxito (producen las consecuencias deseadas).

El poder, es el potencial de influencia que puede o no ser realizado. La autoridad (concepto más restrictivo) es el poder legítimo; El poder que tiene una persona en virtud de su papel o posición en una estructura organizada. Por lo tanto, el poder legal es socialmente aceptado.

⁴ Secretaria de Educación Pública. Antología. Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar P. 119

Autocrático	Democrático	Liberal (Laissez- Faire)
<ul style="list-style-type: none"> • Sólo el líder fija las directrices, sin participación del grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Las directrices son debatidas por el grupo, estimulando y asistido por el líder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Libertad completa para las decisiones grupales o individuales, con participación mínima del líder.
<ul style="list-style-type: none"> • El líder determina las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas, una a una; en la medida en que se hacen necesarias y de modo imprevisible para el grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El propio grupo esboza las acciones y técnicas para alcanzar el objetivo, solicitando consejo técnico al líder cuando es necesario; éste sugiere dos o más alternativas para que el grupo escoja. Las tareas ganan nuevas perspectivas con los debates. 	<ul style="list-style-type: none"> • La participación del líder en el debate es limitada, presentando solo algunos materiales al grupo; aclarando que podría proveer información, desde que la soliciten.
<ul style="list-style-type: none"> • El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quien es su compañero de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La división de las tareas quedan a criterio del propio grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tanto la división de las tareas, como la escogencia de compañeros, queda totalmente a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del grupo.
<ul style="list-style-type: none"> • El líder es dominador y personal en los elogios y en las críticas a la obra de cada miembro 	<ul style="list-style-type: none"> • El líder busca ser un miembro normal del grupo, en espíritu sin encargarse mucho de las tareas. El líder es "objetivo" y se limita a los "hechos" en sí critica y elogios. 	<ul style="list-style-type: none"> • El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos. El líder solamente hace comentarios irregulares sobre las actividades de los miembros cuando se le preguntan

2. Métodos de estudio de la conducta de grupo

El método sociométrico de Moreno

Es uno de los métodos más antiguos utilizados en el estudio de las preferencias existentes entre los miembros de un grupo en relación con los demás miembros del mismo. Este autor ideó lo que conocemos como "sociograma".

La representación socio métrica nos permite establecer existencia de "estrellas" (personas que gozan de la preferencia de la mayoría del grupo), los clacks (grupo de personas que se atraen recíprocamente), los aislados (los que no reciben señales de atracción no de rechazo y que tampoco escogen ni rechazan a ninguno de los miembros específicos del grupo), así como el grado de cohesión existente en el grupo, a través de la simple inspección de la mayor o menor aproximada de los círculos representativos de los integrantes del grupo.

El método de observación de Bales

Bales (1950-1970) presentó un método de descripción de lo ocurrido en un grupo en un proceso de interacción, el cual denominó "Análisis del proceso de Interacción". Este método permite una visualización de los diversos tipos de conductas emitidas por los integrantes de un grupo determinado durante una actividad de equipo. Es un método de observación.

3. Algunos procesos de grupo

a. La cohesión

La cohesión de un grupo puede definirse como la cantidad de presión ejercida sobre los miembros del mismo para que éstos permanezcan en el mismo. Es la resultante de las fuerzas que actúan sobre un miembro para que éste permanezca en el grupo.

Existen diversas razones por las cuales una persona se integra a un grupo determinado, la atracción por el grupo o sus miembros, y obtener algún objetivo a través de la filiación a un grupo.

Bach (1951) demostró que existen diversas formas de atracción de grupo que conducen a resultados semejantes en lo referente a la conducta de sus miembros y creó en forma experimental tres fuentes de atracción de grupo:

- Atracción personal entre los integrantes.
- Atracción por el prestigio de pertenecer a el.

b. La coalición

Thibaut y Kelly (1959) la definen como la acción mancomunada de dos o más personas tendientes a ejercer influencia sobre los resultados de una o más personas. Dicha acción conjunta se basa en la previsión de mejores resultados para las personas que lo integran.

La estrategia de formación de coaliciones, permite que las diferencias iniciales de poder existentes entre los miembros de un grupo, pueden ser anuladas. Un país de insignificante poderío, puede hacerse bastante poderoso, si une sus esfuerzos a uno con el suficiente poderío.

La coalición entre ambos puede dar por resultado mayor poderío conjunto y consecuentemente, la capacidad de ofrecer resistencia al país que, considerado individualmente, es más poderoso que cada uno de los integrantes de la coalición.

Festinger (1950) analiza el fenómeno de la comunicación de grupo y establece las condiciones de comunicación entre los miembros de un grupo, formando hipótesis y presentando comprobaciones empíricas de lo mismo. Dichas hipótesis se refieren a las circunstancias en donde uno de los miembros se comunica con el otro; hacia quien se dirige la comunicación, cuales son los factores responsables por la mayor o menor facilidad de cambiar la posición de la persona a la que se dirige la comunicación y cuales son las fuerzas que actúan sobre los miembros de un grupo con el fin de hacer cambiar sus respectivas posiciones originales.

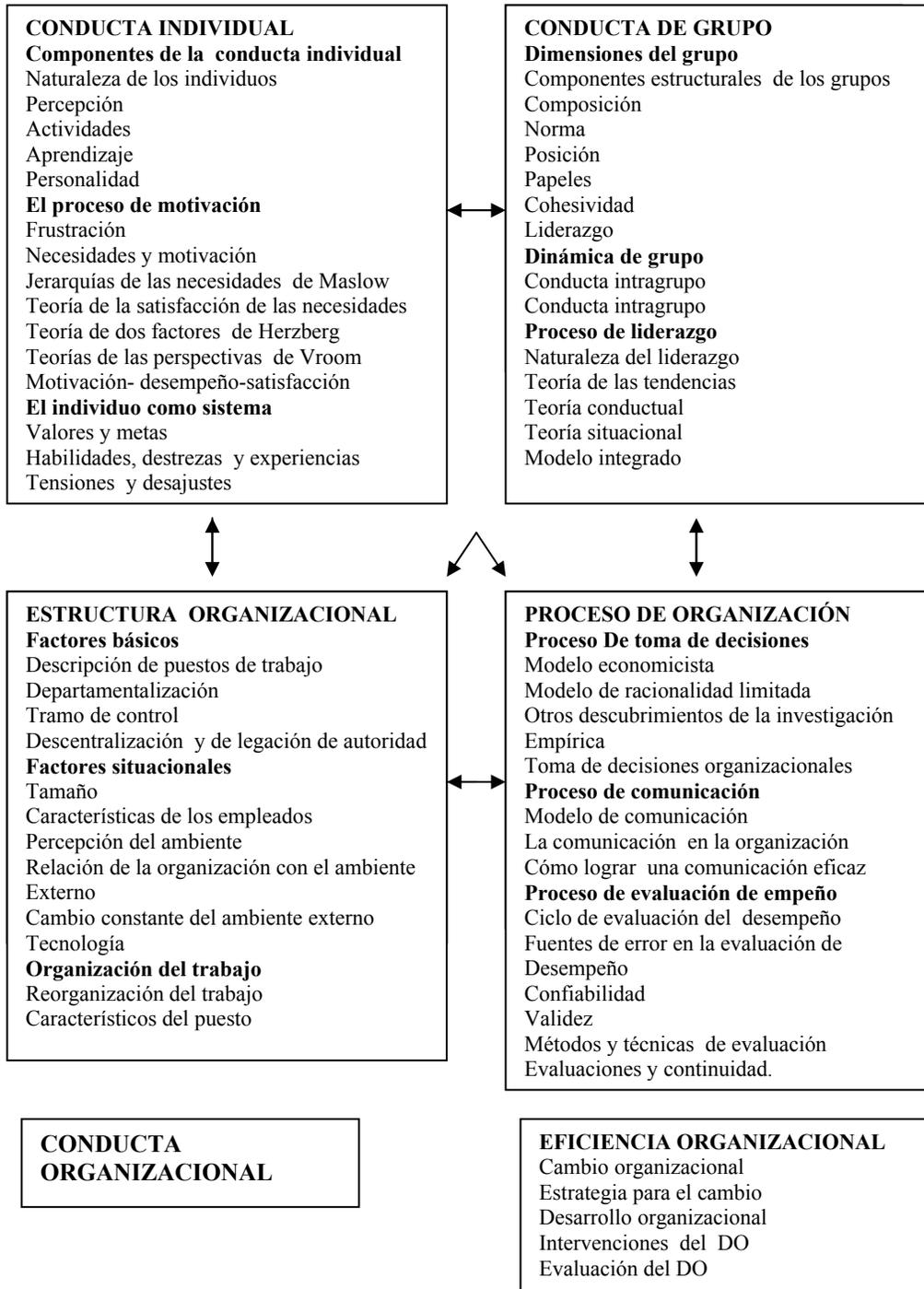
Bawelas (1950) estudió el papel desempeñado por diversas estructuras de comunicación entre los miembros de un grupo, respecto a la eficacia del funcionamiento del mismo.

En cualquier situación de grupo, existe un sistema de comunicación entre los miembros de un grupo, respecto a la eficacia del funcionamiento del mismo.

En cualquier situación de grupo, existe un sistema de comunicación que varía de un grupo. Así por ejemplo podemos observar situaciones en las que todos los miembros pueden comunicarse entre sí; sin embargo en otras circunstancias existen restricciones de dicha libertad.

En la siguiente página veremos el cuadro correspondiente a los Elementos y Categorías que integran el Enfoque Humanista.

Elementos y categoría que integran el Enfoque Humanista



C. Los experimentos de Hawthorne

Una famosa serie de estudios sobre la conducta humana en situaciones de trabajo fue efectuada en la compañía de Western Electric, entre 1924 y 1933. Con el tiempo llegaron a ser conocidos con el nombre de "Estudios de Hawthorne", porque muchos de ellos tuvieron lugar en la planta Hawthorne de la Western Electric, cerca de Chicago los estudios pretendían investigar la relación entre el nivel de iluminación en el lugar de trabajo y la productividad de los empleados: el tipo de cuestión que habrían abordado Frederick Taylor y sus colegas.

En algunos de los primeros estudios, los investigadores de Western Electric dividieron al personal en grupos experimentales, que fueron sometidos a cambios deliberados de iluminación, y en grupos de control, cuya iluminación permanecía constante durante los experimentos. Los resultados fueron ambiguos. Cuando fueron mejorando las condiciones de iluminación de los grupos experimentales, la productividad tendía a incrementarse según lo previsto, aunque los aumentos no eran uniformes. Pero la productividad tendía a seguir incrementándose cuando empeoraban, las condiciones de iluminación, y para complicar aún las cosas, la producción de los grupos de control también tendía a mejorar cuando se modificaban sus condiciones de iluminación, pese a que no se habían hecho cambio en la iluminación del grupo de control. Era evidente que alguna otra cosa además de la iluminación estaba influyendo en el desempeño de los trabajadores.

En un nuevo conjunto de experimentos, un pequeño grupo de trabajadores fue puesto en cuartos separados y algunas variables fueron alteradas, se aumentaron los sueldos; se introdujeron períodos de descanso de diversa duración; la jornada y la semana laborable fueron acortadas. Los investigadores, que ahora fungían como supervisores, también permitieron a los grupos escoger sus períodos de descanso y opinar en otros cambios propuestos. Y otra vez los resultados fueron ambiguos. El desempeño tendía a aumentar con el tiempo, pero crecía y disminuía de manera no uniforme. Durante la realización de esta serie de experimentos se contó con la participación de Elton Mayo (1880-1949) y

algunos colegas suyos de la Universidad de Havard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson.

En estos experimentos y en otros posteriores Mayo y sus colegas decidieron que los incentivos financieros, cuando se ofrecían, no eran la causa de los incrementos de productividad. Pensaban que una compleja cadena de actitudes había afectado esos aumentos. Como habían sido seleccionados para recibir atención especial, los grupos experimentales y de control adquirieron un orgullo de grupo que los motivaba para mejorar su desempeño en el trabajo. La simpática supervisión había reforzado aún más la intensificación de su motivación. Los investigadores sacaron la conclusión de que los empleados pondrían más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial. Este fenómeno recibió después el nombre de efecto de Hawthorne.

Los investigadores también concluyeron que los grupos informales de trabajo (el ambiente social del personal) tienen gran influencia en la productividad muchos de los empleados consideraban su trabajo como aburrido y sin sentido. Pero sus relaciones y amistades con los compañeros de trabajo, algunas veces influidas por el antagonismo común en contra de los "jefes", le daban un poco de sentido a su vida laboral, proporcionándoles un medio parcial de protección contra la gerencia. Por estas razones la presión de grupo, y no las exigencias de este último, tenían a menudo la máxima influencia en la productividad del personal.

Así pues, para Mayo, el concepto de "hombre social" (motivado por necesidades sociales, en busca de relaciones en el trabajo y que responde más a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo) tenía que reemplazar al antiguo concepto de "hombre racional", motivado por necesidades económicas personales".

d. Aportaciones y limitaciones del enfoque de relaciones humanas

Aportaciones. Al poner de relieve las necesidades sociales, el movimiento de

relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraban la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería. En cierto modo Mayo redescubrió el antiguo principio de Robert Owen según el cual, un genuino interés por los trabajadores, las “máquinas vitales” como Owen solía llamarlos, pagaría dividendos.

Además estos, investigadores recalcaron la importancia del estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los administradores. La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas administrativas, en oposición a las habilidades técnicas. Por último, su trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos. Los administradores empezaron a pensar en función de los procesos y premios del grupo para complementar su enfoque anterior en el individuo.

Limitaciones. Los experimentos de Hawthorne, aunque influyeron profundamente en la forma en que los gerentes concebían su trabajo y en cómo fue realizada después la investigación de la administración, presentaban muchas deficiencias de diseño, análisis e interpretación. La congruencia de las conclusiones de Mayo y sus colegas con los datos es todavía objeto de numerosos debates y de mucha confusión.

El concepto de “hombre social” era un importante contrapeso al modelo unilateral de “hombre económico-rationa”; pero tampoco describía totalmente a los individuos en el lugar de trabajo. Muchos administradores y escritores supusieron que el empleado satisfecho sería más productivo, con todo, los intentos hechos por incrementar la producción en la década de 1950, al mejorar las condiciones de trabajo y la satisfacción del personal, no aportó el mejoramiento impresionante de la productividad que se había esperado.

Por lo visto, el ambiente social del lugar de trabajo no es más que uno de los factores de interacción que influyen en la productividad. He aquí otros: los niveles de salarios, el grado de interés de las tareas, la cultura y la estructura organizacional, las relaciones entre empleados y gerentes. En conclusión, el tema de la productividad y de la satisfacción del trabajador ha resultado ser un problema más complejo de lo que se pensó en un principio.

e. De las relaciones humanas al enfoque de la ciencia del comportamiento

Mayo y sus colegas fueron los primeros en aplicar el método científico en sus estudios de la gente en el ambiente de trabajo. Los investigadores posteriores tenían una formación más rigurosa en las ciencias sociales (psicología, sociología y antropología), sirviéndose además de métodos más refinados de investigación. De ahí que éstos últimos hayan recibido el nombre de "científicos del comportamiento y no teóricos de las relaciones humanas".

Mayo y los teóricos de las relaciones humanas introdujeron el concepto de "hombre social", motivado por el deseo de establecer relaciones con los demás. Algunos estudios de la conducta, entre ellos Argyris, Maslow y McGregor, sostuvieron que el concepto de "hombre que auto realiza explicaba de manera más exacta la motivación del hombre.

Según Abraham Maslow, las necesidades que estamos motivando a satisfacer caen dentro de una jerarquía. En la parte inferior de ésta se hallan las necesidades físicas y de seguridad. En la parte superior se encuentran las necesidades del ego (la necesidad del respeto, por ejemplo) y las autorrealización (entre las que se encuentra la necesidad de significado y crecimiento personal). En general, las necesidades de nivel inferior han de ser satisfechas antes que examinen las de nivel superior. Puesto que muchas de ellas han sido satisfechas en el mundo moderno, casi todos estamos motivados, por lo menos en parte, por las del ego y las de autorrealización. El gerente que conoce estas necesidades está en condiciones de utilizar distintas formas de motivar a sus subalternos.

Algunos psicólogos pensaron años después que también este modelo es inadecuado para explicar debidamente lo que motiva al trabajador. Afirma que no todos pasan de forma predecible de un nivel a otro en la jerarquía de necesidades. Para algunos, el trabajo no es más que un medio de satisfacer sus necesidades de orden inferior. A otros tan sólo les satisface ver cubiertas sus necesidades de orden superior e incluso optan por trabajos que amenazan su seguridad con tal de alcanzar metas exclusivas. Para estos científicos de la

conducta, el modelo más realista de la motivación humana es el "hombre complejo". El buen gerente sabe que no hay dos personas exactamente iguales y adapta sus intentos de influir en la gente atendiendo a sus necesidades individuales.

Los actos del ser humano son guiados por sus conocimientos (lo que piensa, sabe y prevé). Sin embargo, preguntarse por qué actúa de esta o de aquella manera corresponde al campo de la motivación. Para responder qué es la motivación debe apelarse a los conceptos de fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, status y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además, el análisis motivacional especifica una meta determinada, para cuya consecución el ser humano gasta energía. Si desea poder, por ejemplo, compromete sus esfuerzos, su tiempo y su naturaleza, para ser presidente de la república; si desea obtener status, ingresar al club adecuado; si rechaza el aislamiento social, huye de los amigos y conocidos que puedan llevarlo a apoyar una causa social impopular, si rechaza las amenazas a su autoestima, evita situaciones en que su competencia intelectual puede cuestionarse.

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

f. Ciclo motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente.

Estímulo interno: tensión acción

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

Maslow como en el Herzberg. Una discusión a fondo de estas diferencias sólo será relevante cuando se posean marcos teóricos de suficiente validez. Sin embargo, se pueden sacar como conclusión que el empleo indiscriminado de tales teorías en ambientes culturales diferentes a aquellos en los cuales fueron formuladas lleva a interpretaciones erróneas ya resultados prácticos no esperados, con consecuencias desagradables muchas veces.

Un gran mal entendido ha surgido en el ambiente de las organizaciones en relación con la función del salario y los incentivos económicos. A partir del movimiento de las relaciones humanas y de las teorías que realizan el papel de autorrealización, han expandido la idea de que los factores económicos no juegan un papel importante. Aunque los estudios sobre salarios, prestaciones sociales, etc. han continuado, no se les ha dado mayor relevancia. Lawler (1971) propone que los factores económicos sí son importantes y que dentro de un esquema motivacional tienen una función instrumental. La teoría de las necesidades de Maslow propone que los factores económicos cumplen esa función en todos los niveles de la jerarquía de necesidades cuando son medios para satisfacer tales necesidades.

D. Las relaciones humanas

Se definen como el estudio dedicado a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales y vínculos amistosos basadas en ciertas reglas aceptadas por todos, y fundamentalmente en el conocimiento y respeto de la personalidad humana.

Otto kinberg nos dice, que son el estudio científico de las actividades del individuo, influidas por otros individuos.

Su objetivo es luchar para que las personas sean cada día más solidarias y tratar de solucionar los conflictos que cada día generan la convivencia y la conducta social, entre todas las personas o bien entre las instituciones y éstas, y las relaciones entre ambos, para un beneficio común.

No debemos olvidar, que éstas, se generan bajo cualquier marco, como el familiar, social, laboral, etc.

¿Para qué sirve un curso de relaciones humanas?

Para responder a esta pregunta, hay que considerar en primer lugar la extensión que abarca. En un sentido muy general, toda educación es una educación de laboratorio. Para educar hay que crear un ambiente artificial en el cual el condicionamiento y la absorción de informaciones pueda realizarse en condiciones óptimas. Los cursos de relaciones humanas actúan de igual forma. Se organiza una sesión, generalmente en un lugar aislado; ocupa por lo general la totalidad de ese lugar, y además de esa organización especial existe una organización temporal en forma de sesiones intensivas de fin de semana. Se trata en este caso de una educación emotiva, en la cual la emotividad y la expresión de dicha emotividad son reforzadas positivamente.

Tal experiencia de aprendizaje debería ser un agente de cambio. Esto descansa sobre la hipótesis de que uno de los componentes de un cambio es la suma de procesos interpersonales e interpersonales. La intervención educativa actúa directamente sobre una persona o un agrupamiento de personas y, debido a su propia multiplicidad actúa sobre un gran número de individuos que contribuyen a conservar las estructuras o modificarlas en función de sus necesidades o de su propia realidad.

Se supone igualmente, que los cambios que se operan a nivel de un proceso particular (por ejemplo, el estilo de comportamiento de uno o de varios individuos), afecta no solo a los individuos mismos y a su entorno inmediato, sino que provocan inevitablemente una modificación en otros procesos (por ejemplo, una mayor colaboración), incluso en medios y épocas diferentes.

Basándose en diferentes hipótesis o sencillamente adaptándose a la "moda" actual, las organizaciones con fines educativos (empresas, escuelas, iglesias, etc.).

Organizan cursos de relaciones humanas sin preocuparse demasiado de los fenómenos que puedan desencadenar tales experiencias.

Se nos dice que se trata de una experiencia personal, individual, que es imposible comunicarla a los demás, y que para comprenderla hay que vivirla.

¿Cómo creer seriamente que con un curso de unos cuantos días va a metamorfosear en individuos democráticos a personas que viven desde su nacimiento en estructuras autocríticas? ¿Cómo no experimentar una enorme tentación de estallar en carcajadas al ver que personas muy serias se contorsionan y hacen muecas en un "grupo y sensibilización", simplemente porque se les ha persuadido de que han de liberar su cuerpo y su espíritu?

Decidirse a seguir el movimiento general afirmando que "si esto no hace ningún bien tampoco hará ningún mal" o ver en unas cuantas horas de aprendizaje un medio mágico de resolver las relaciones con los demás, de mejorar y de facilitar la comunicación y disminuir los conflictos, implica desplazar el análisis de las causas del problema y equivocarse de remedio para el mal que se intenta curar.

Una experiencia de aprendizaje que haya de desembocar en un cambio de conducta, debe tener en cuenta una serie de imperativos esenciales si se quiere conseguir un cambio verdadero eficaz, así como una mejora decisiva en el conocimiento general. Resulta

difícilmente concebible que el cambio intentando por una experiencia de aprendizaje se deje sentir, en la dirección pretendida, después de unas pocas horas. Pensamos, sin embargo, que la experiencia puede desencadenar en los participantes una especie de toma de conciencia de los fenómenos grupales.

Cada ser humano posee una importante suma de energía, que puede ser movilizad para construir, criticar, modificar o destruir la sociedad de la que forman parte. El curso de relaciones humanas puede llegar a ayudar a que el individuo adquiera conciencia de su potencial energético y de la capacidad, que tiene para disponer de el. Las luchas que de ello se derivan normalmente serán más sanas y más abiertas

Por otra parte, el curso coloca a los individuos ante dimensiones importantes del complejo comportamiento humano y ante su responsabilidad individual con respecto a su propia vida. Después de la experiencia, el individuo quedará de nuevo solo ante las realidades cotidianas. Podrá recordar su aprendizaje e intentar utilizar nuevos conceptos o nuevos comportamientos con más o menos éxito.

Si el individuo es entonces incapaz de transferir lo adquirido a nuevas conductas, debido a la presión social, económica o política, el resultado corre el riesgo de ser nulo o incluso fuertemente negativo. Frustrado por la incomprensión de que es objeto el individuo relacionará generalmente contra los objetivos del curso. (Actitud agresiva, inhibición, apartamiento, actitud, etc.)

Si, por el contrario, los intentos de nuevas conductas concuerdan con objetivos propios, el cambio puede llevarse a cabo. La nueva conducta, más adecuada, se estabilizará y se equilibrará dentro de un ambiente dado, y se convertirá, finalmente en algo natural. El participante que se compromete en una experiencia de relaciones humanas parece estar acondicionada por una serie de motivaciones. Estima que su rendimiento, o su competencia emotiva, son insatisfactorias. Sin embargo, este fenómeno no está inscrito en sus propios genes, y tampoco está instalado desde la eternidad en la "naturaleza humana". Por consiguiente hay que superar el nivel consciente del participante o del coordinador, y

reintroducir el todo en el conjunto social del que provienen las demandas.

El verdadero cliente es cada vez menos el individuo y cada vez más la institución. Los conceptos utilizados por el coordinador en la construcción de la experiencia y en la verificación de los resultados procederán del "pedido" que se haya realizado. Por ejemplo: se hablará de "ayuda" y de "relación de ayuda" porque, de una manera general, el cliente (institución educativa) habrá formulado su pedido (de formación) en estos términos. Por consiguiente es indispensable colocar los objetivos de un curso de relaciones humanas bajo el signo de una voluntad deliberada de permitir a los individuos ya los grupos utilizar sus energías para actuar en las direcciones por las que haya optado. Estas direcciones pueden coincidir con políticas de tipo progresista, conservador, o permanecer al margen de toda preocupación política o institucional. Es preciso crear un puente entre el presente y el futuro, entre lo que es y lo que será, entre los valores que siguen siendo válidos y los que habrá que aceptar para afrontar el cambio.

❖ **Las necesidades de estima**

Las personas tienen necesidad de una estable y alta evolución de sí mismas, de autoestima y estima por los demás. La estima debe estar basada sobre una capacidad real, éxitos y respeto de los demás. Este grupo se puede dividir en dos categorías: necesidad de logro, autoconfianza, independencia y necesidad de reputación, prestigio, reconocimiento, atención y aprecio.

Estas necesidades se satisfacen poco o nada en los niveles inferiores de las organizaciones jerárquicas y producen conflictos en ellas. Este conflicto es más pronunciado cuando los sentimientos de autoestima están basados en capacidades personales y en la preparación para el trabajo que se desempeña o para trabajos superiores, mientras que la organización los sigue tratando como personas de menor capacidad.

❖ **Las necesidades de autorrealización**

El hombre sentirá un descontento hasta que no esté haciendo aquello para lo cual es apto. "Lo que un hombre debe ser, debe serlo...". A esta necesidad se le llama autoactualización o autorrealización. Se refiere al deseo de "actualizar" aquello para lo cual

se tiene "potencialidad". Esta necesidad se manifiesta en diferentes formas en todas las personas, y no necesariamente implica creatividad; la creatividad será una necesidad para aquellos que tengan capacidad de creación.

Las oportunidades que una organización ofrece para la satisfacción de estas necesidades son mínimas y generalmente sólo se encuentran en los niveles superiores a la jerarquía. Esto quiere decir que las necesidades más poderosas tenderán a monopolizar la conducta consciente y reorganizar toda la actividad y capacidad del organismo alrededor de su satisfacción. Las menos fuertes tenderán a ser descuidadas u olvidadas. Pero cuando un grupo de necesidades es satisfecho, el siguiente grupo aparecerá para dominar la actividad y servir como centro organizador de la conducta. En este caso, las necesidades satisfechas ya no sirven como motivadoras del comportamiento.

El concepto de satisfacción es un concepto relativo. A medida que una categoría de necesidades es satisfecha, paulatinamente va surgiendo el siguiente grupo como motivador de la conducta. Estudios ulteriores sugieren que no existe realmente una jerarquía sino una complementación entre necesidades superiores e inferiores.

1. Teoría de los factores de Herzberg

Esta teoría 1959, propone en el concepto de satisfacción no es un concepto bidimensional sino unidimensional. Es decir, que lo opuesto a satisfacción es no satisfacción (y no insatisfacción) y que lo opuesto a insatisfacción es no insatisfacción (y no satisfacción).

En sus investigaciones encontró cinco factores que aparecían como fuentes determinantes de la satisfacción en el trabajo: logro, reconocimiento ligado aun logro, y no como una técnica de relaciones humanas, divorciada de las realizaciones; el trabajo en si mismo, responsabilidad y progreso. Los factores que más contribuirían a la insatisfacción fueron: política de la compañía y administración, supervisión, salarios, relaciones interpersonales y condiciones interpersonales y condiciones del trabajo.

Los factores que contribuyen a la satisfacción describen la relación del hombre con lo que él hace; los factores que se refieren a la insatisfacción describen su relación con el contexto y con el medio ambiente en el cual realiza su trabajo.

Los "insatisfactores" describen esencialmente el medio ambiente y sirven primordialmente para prevenir la insatisfacción, por lo que se les da el nombre de "higiénicos" o de "mantenimiento". En cambio, los "satisfactores" sugieren que son efectivos para motivar al individuo a realizar un trabajo y esfuerzo superiores, por eso los llama "motivadores".

Las investigaciones revelaron que los satisfactores higiénicos se relacionan con una tendencia a evitar lo desagradable y los factores motivadores obedecen a una necesidad de crecimiento o autorrealización.

Una de las recomendaciones sugeridas de estos estudios es la de "enriquecimiento del trabajo". Esta es una expansión horizontal en la cual se incluyen más tareas con el mismo nivel de exigencias; esto no contribuye de ninguna manera a un aumento de satisfacciones. El enriquecimiento trabajo, en cambio, se refiere a una expansión vertical con la inclusión de tareas más complejas y de una Jerarquía superior.

Algunas críticas son:

No desarrolla ningún concepto teórico que explique por que los factores del trabajo o motivadores deben afectar la ejecución: más bien es una teoría que trata de explicar los determinantes de la satisfacción en el trabajo.

La validez empírica que sustenta la teoría no es concluyente.

2. Teoría de las expectativas de Lawler y Porter

Estos autores sugieren que la "ejecución" es función de tres variables: el esfuerzo que la persona hace, las habilidades que posee y la percepción del rol que cada individuo tiene.

Esfuerzo, se define como la cantidad de energía que un individuo gasta en una determinada situación, es decir, qué tan fuerte tiene que trabajar para realizar una tarea. Ejecución es la cantidad de tarea realizada y es claramente diferente del esfuerzo.

El esfuerzo está condicionado por el valor percibido de las recompensas y por la probabilidad subjetiva de que las recompensas depende del esfuerzo. El valor de las recompensas se refiere a la atracción que los productos (outcomes) y recompensas tengan para el individuo.

Esas preferencias pueden ser estables pero también pueden cambiar de acuerdo con las circunstancias del ambiente. Los factores que influyen en el valor de una recompensa o de un producto son fundamentalmente los relacionados con la satisfacción de necesidades. Estos autores toman como marco de referencia el modelo de necesidades de Maslow. La probabilidad que las recompensas dependen del esfuerzo que se refiere a una expectativa subjetiva acerca de la posibilidad de que las recompensas que él desea las conseguirá de acuerdo con el nivel de esfuerzo. Esa probabilidad está concretada con la "ejecución" en el sentido, de que las recompensas se perciben dependientes de la "ejecución" y ésta a su vez depende del esfuerzo.

Un administrador puede percibir que su promoción depende de su ejecución y pondrá mucho esfuerzo en ser productivo; pero, también puede percibir que la promoción depende de otros factores distintos a la ejecución (por ejemplo, la antigüedad) o que su esfuerzo no se reflejará en la ejecución (por ejemplo, porque ésta depende del trabajo de sus subordinados); entonces; el valor percibido de las probabilidades será bajo y el esfuerzo también será menor.

Habilidad, se considera como la capacidad real de las personas para ejecutar una tarea. Se incluyen en esta categoría aspectos como inteligencia, habilidades manuales, rasgos de personalidad. Son todas aquellas variables que establecen las diferencias individuales y que son más o menos estables o que no cambian acorto plazo.

F. Percepción del rol

En contraste con la estabilidad de la habilidad, la percepción del rol se refiere a la clase de actividad y de conducta que el individuo siente que debe llevar a cabo para ejecutar en su tarea con éxito. La percepción del rol determina la dirección a la que se aplica el esfuerzo. La influencia de esas percepciones en la obtención de las recompensas dependerá del grado de correspondencia entre las percepciones del individuo y las de las personas que lo tienen que evaluar. Es decir, que la exactitud de la percepción es más importante que la misma percepción del individuo (Heneman, 1927).

La relación entre estas variables se puede sintetizar diciendo que un mayor esfuerzo llevará a una mejor ejecución en la medida en que sus percepciones del rol sean congruentes con la de aquellos que tienen que evaluar su ejecución.

G. Establecimiento de normas

Todo grupo social posee normas, sin las cuales no sería posible su sobrevivencia.

Las normas sociales se pueden definir como los patrones o expectativas de conductas compartidas por los miembros de un grupo determinado. Dichos miembros utilizan tales patrones para juzgar la adecuación o inadecuación de sus percepciones, sentimientos y conductas.

Las normas se aplican a los grupos de cualquier magnitud incluyendo las relaciones didácticas.

La teoría de la comunicación social informal, se refiere principalmente a los objetivos del grupo, pero la teoría de los procesos de comunicación social se refiere directamente al problema de la búsqueda del consenso.

El establecimiento de normas de grupo constituye un excelente sustituto para la utilización del poder que, muchas veces provoca tensión y obligaciones entre los miembros.

En lugar de que el líder se vea constantemente en la necesidad de utilizar su capacidad para ejercer influencia en -sus seguidores, la existencia de normas facilita su trabajo haciendo innecesario el ejercicio y demostración del poder.

Estatus y rol

En cualquier grupo social, se puede establecer el estatus de cada uno de sus miembros, así como el rol que les corresponde desempeñar. El status se refiere a la posición ocupada por una persona en el sistema social. Dicho prestigio puede ser tal y como el individuo lo percibe, (estatus subjetivo) o bien el resultado del consenso del grupo acerca de dicho individuo (estatus social). Evidentemente, el estatus objetivo puede corresponder o no al estatus social. Según la naturaleza del grupo, determinados atributos serán de suma importancia para la configuración del estatus.

Festinger suministra teóricos indispensables para las elaboraciones relativas al estatus. Homans (1961) se refiere a la justicia distributiva ya la congruencia de estatus. Ambas nociones suponen la evaluación comparativa de las recompensas, los costos y las inversiones de una persona en un determinado grupo.

Este autor afirma: La justicia distributiva, se refiere a la relación entre lo que una persona obtiene en términos de recompensa y lo que ella incurre en términos de los costos, aquí y ahora; por otro lado, la congruencia de estatus se refiere a la impresión que dicha persona causa sobre otras personas, y en consecuencia a las futuras recompensas que la misma obtendrá de dichas personas. .

La diferencia entre ambos conceptos reside, pues, en su base funcional.

Por ejemplo: para que dos personas de posiciones diferentes puedan mantener la congruencia de estatus en una misma organización deberán emitir conductas diferentes y comprometerse en una misma tarea; el del estatus superior deberá esforzarse más con el objeto de mantener la congruencia entre la noción subjetiva de su estatus y su conducta exterior en relación con la persona del status inferior.

Thibaut y Kelley (1959) destacan la importancia de la comparación de los costos y recompensas recibidas por personas del mismo estatus. Por ejemplo dos hermanos, cuando ambos "requieren y reciben" relativamente al mismo tipo de tratamiento por parte de sus padres, cualquier diferencia en la cantidad de recompensas serán notadas inmediatamente, así que para evitarlo, éstos tendrán que conducirse de manera escrupulosa y equitativa o crear una forma de no comparación entre los resultados obtenidos por los dos hermanos, brindándoles diferentes tipos de recompensa. En este caso, se deberá hacer alguna acomodación para que se mantenga la justicia distributiva y la congruencia del estatus.

CAPÍTULO III

M ETODOLOGÍA

A. Objetivo

Ofrecer a los participantes la ocasión de conocer mejor la planeación del programa para utilizar mejor los recursos que están a su disposición con el fin de elaborar las sesiones de manera que satisfagan sus necesidades.

Escogeremos las actividades específicas coherentes con los objetivos operativos que los participantes se fijan y deberán facilitar el logro de dichos objetivos.

Asistentes:

Trabajo individual, de subgrupo (8 personas) y de grupo (24 personas aproximadamente).

Duración:

90 minutos.

Material:

Para elaborar el programa existen los siguientes recursos pedagógicos.

- El manual. Los ejercicios correspondientes a nuevos temas, los textos de referencia, los propios objetivos personales.
- El coordinador, como agente de información, consejero "espejo" , consultor o proveedor de material didáctico.
- Los demás miembros del grupo.

B. Metodología

Este ejercicio no requiere ningún método específico. Sin embargo, a título de sugerencia, veamos algunas de las etapas que podrían seguirse.

Fase individual:

1. De forma individual, cada participante define sus propios objetivos prácticos y mensurables, que desearía conseguir al final de este seminario. Un objetivo operativo puede describirse de la forma siguiente: "Al final del curso, yo debería ser capaz de..." (a continuación, describase una actividad específica que pueda ser controlada por un instrumento de evaluación personal).

2. Los participantes elaboran individualmente, teniendo en cuenta los límites establecidos y los recursos de que disponen, un programa de actividades. Este consistirá en una serie de ejercicios escogidos en el manual o en otro Sitio. Colóquense estos ejercicios en orden cronológico en la secuencia deseada y en orden de importancia, según las preferencias personales. Indíquese la duración de cada ejercicio.

Fase de subgrupo

3. Los participantes se reúnen en subgrupos de ocho miembros, e intercambian ideas en cuanto al programa que desearían seguir. Establece un proyecto de programa.

Fase de grupo numeroso

4. En reunión plenaria (grupo numeroso) los participantes deciden el programa a seguir.

Requisitos:

Los horarios fijados en el programa podrán ser modificados si los participantes (en la mayoría de dos tercios por lo menos) lo desean, pero tendrán que ser idénticos para todos los participantes.

- Las actividades escogidas han de permitir alcanzar los objetivos que los participantes se hayan fijado, sin embargo, los ejercicios tendrán que ser los mismos para todos los participantes. El programa deberá modificarse en el transcurso del seminario, pero siempre por una mayoría de dos tercios de los participantes.
- El lugar donde se desarrolle la sesión tendrá que ser obligatoriamente el mismo para todos los participantes.

C. Objetivos generales que se propone el curso

Sensibilizar a los participantes con respecto a los diferentes factores es que acondicionan la eficacia del trabajo en equipo, haciéndoles vivir experiencias de grupo que les ayudarán a conocerse mejor y adquirir conciencia de si propia conducta.

Comprender los fenómenos de grupo e identificar lo factores interpersonales organizacionales, culturales, etc. Que facilitan la confianza, la cooperación, la utilización de los recursos, etc. En el seno de cada grupo.

-Identificar el proceso de la motivación y el sistema de valores que influyen en la conducta grupal, con el fin de ayudar a los participantes a descubrir los obstáculos y las resistencias a la cohesión, al buen funcionamiento y a las buenas comunicaciones en el grupo.

-Posibilitar a los participantes el buscar por si mismo las respuestas a las preguntas que se plantean, y los medios para resolver sus dificultades.

Al finalizar el programa de relaciones humanas, el participante debería:

-Ser capaz de observar y de escuchar inteligentemente lo que se dice y se hace, y servirse de esta información para guiar sus respuestas.

-Ser capaz de participar activamente ala creación de una atmósfera que permita a los miembros de un grupo sentirse libres de buscar, de equivocarse, sin temer sanciones provenientes de los otros miembros que participan en el aprendizaje.

-Ser capaz de reconocer los talentos y habilidades individuales y de hacer participar a todos los miembros de un grupo de aprendizaje.

-Ser capaz de idéntica, de analizar y de interpretar los fenómenos que se derivan de las interrelaciones humanas en el seno del grupo, de reconocer- su rol único, y de comprender las responsabilidades que indica su presencia.

D. Introducción

La educación inicial tiene como propósito, contribuir a la formación armónica y al desarrollo equilibrado de los niños de 45 días a 3 años 11 meses de edad, en esta etapa, la interacción constituye un factor importante para lograrlo.

El manejo de los contenidos de este taller, se centrará en las Relaciones Humanas que se dan entre el personal de este Centro Educativo, para potenciar la interacción y posibilitar conocer las necesidades, intereses y capacidades de cada uno de los que ahí laboramos, para lograr cualidades socialmente necesarias para un desempeño educativo y social.

Pretendemos que este taller sea un espacio mensual para mejorar la relación y la calidad en el trabajo, así como incorporar a todo el personal que forma parte del CENID No.4 de esta ciudad de Piedras Negras, Coahuila.

Con el desarrollo de este espacio, se pretende lograr, sensibilizar e incorporar en la práctica diaria elementos funcionales que hagan más agradable la labor y el compañerismo que día a día se deben desempeñar a través de talleres, seminarios, pláticas y convivencias sociales.

E. Descripción del taller

Propósitos generales:

A través de la realización de las actividades de estos talleres, se espera que los participantes:

-Reflexionen acerca de la importancia del manejo de las Relaciones Humanas en la práctica diaria.

-Analicen las relaciones que deben existir entre compañeros diariamente.

-La importancia de un buen ambiente de trabajo, ya que de éste depende en gran grado el manejo psicosocial de los niños y su desarrollo.

-Socialicen las experiencias obtenidas en su labor diaria.

-Evalúen el impacto final del taller de Relaciones Humanas.

-Contar con un paquete de elementos humanos que enriquezcan la vida diaria.

F. Contenidos

En las sesiones se estudiarán los temas siguientes:

- Presentación y organización del trabajo en el taller.
- La importancia de la operación de las Relaciones Humanas.
- Fundamentación y correlación de las Relaciones Humanas.
- Habilidad para saber dar y recibir una orden.
- Sistematización experiencias a partir del taller.
- Trabajo en equipo
- Valores.
- Actitudes corporales que demuestran rechazo o aceptación.
- Liderazgo.
- Evaluación del resultado de cada taller.

G. Modalidad de trabajo

El taller como modalidad de trabajo constituye una alternativa factible para alcanzar los propósitos trazados.

La calidad en los resultados será producto de la dinámica que se logre en el grupo, a través del desarrollo de las actividades propuestas, como también del nivel de participación de sus integrantes tanto en el ámbito individual como colectivo.

Las actividades que solicitan la participación Individual de los asistentes al taller ejercitan sus habilidades para el desarrollo profesional; en cambio, las actividades que propician espacios para el trabajo colectivo generan en su interacción el intercambio de conocimientos y la confrontación de opiniones.

Los coordinadores de los talleres tendrán las siguientes funciones:

- Organizar el desarrollo de las sesiones, de manera que se realicen en el tiempo y la forma establecida en el formato.
- Modelar las intervenciones en debates y actividades.
- Favorecer la participación de los asistentes al taller.
- Promover la elaboración de conclusiones.
- Hacer una evaluación final.

Para llevar a efecto estas funciones se dispone del presente formato donde se encuentran las actividades detalladas, los materiales a utilizar y el tiempo y fecha para su realización.

Se sugiere que el grupo que participe en el taller se conforme de un número de 10 y un máximo de 34 personas, este número de participantes facilita la organización de equipo y el desarrollo del trabajo en grupo.

Estos talleres se llevarán a cabo durante el ciclo escolar 2001 -2002, durante los meses de septiembre a enero, dirigidos al personal del Centro de Desarrollo Infantil de esta ciudad.

Es muy importante que en los talleres participen el personal directivo, técnico, personal docente y de apoyo en general como integrantes activos en las sesiones, ya que el producto final de estas jornadas serán unas mejores relaciones laborales en beneficio de todos.

Los talleres se impartirán una vez al mes debido a las múltiples ocupaciones y responsabilidades que se comparten en este centro de trabajo, ya que el manejo de los niños es a muy temprana edad, y no es posible descuidar su atención por largos y retirados períodos de tiempo. Con duración de cinco horas cada uno.

Recomendaciones para el trabajo para las sesiones

- Para desarrollar las actividades de este formato, es necesario que los participantes del taller dispongan de un alto grado de colaboración y actitud positiva relacionada con el trabajo en equipo.
- Disposición para proposición de ideas de manera escrita u oral, y disposición para escuchar a los demás.
- Adquirir el compromiso de asistencia y realización de tareas que en lo individual les correspondan, por ejemplo la lectura y escritura de textos, experiencias personales, entre otras.
- Aceptar el trabajo en equipo para que las sesiones de talleres sean realmente productivas.
- La confianza en las experiencias y en los conocimientos adquiridos durante la vida y el ejercicio profesional.
- La capacidad para escuchar a los compañeros de trabajo y analizar lo que uno sabe a la luz de los conocimientos y experiencias de los demás.
- .La apertura y la tolerancia hacia opiniones diversas. LoS puntos de vista encontrados o diferentes, no deben convertirse en un obstáculo, sino en una

oportunidad para elaborar mejores conocimientos.

- Crítica positiva y disposición para dialogar y escuchar a los demás.
- Participación en dinámicas grupales.

Además de lo anterior, para que el trabajo en taller aporte más a sus integrantes, es necesario que quienes participan en él analicen las siguientes ideas y establezcan compromisos para llevarlas a la práctica:

- Para discutir sobre el tema se requiere poner a consideración de los integrantes del grupo nuestro punto de vista de una actividad que se esté analizando. Para ello las intervenciones deben tener claridad y consistencia.
- Las conclusiones de una discusión no tienen que ser el resultado de un acuerdo absoluto. Pueden incluir las divergencias o las preguntas que queden por contestar.
- Las exposiciones y la argumentación en grupo requieren de una actitud activa y positiva mientras se escucha, es decir, se debe relacionar lo que se oye con lo que se sabe o con la experiencia personal y hacer comparaciones para decidir en que se concibe o se difiere y que se puede retomar para enriquecer las ideas y conocimientos personales, sin llegar en un primer momento a emitir juicios o formar opiniones.

En anticipación sobre el tema que se tratará.

El grupo debe generar estrategias a seguir para indicar a sus integrantes cuando:

- Las discusiones se desvían del tema.
- Cuando alguno de los participantes está acaparando la palabra.
- Se percibe una interpretación errónea del tema.
- Se está redundando en un mismo asunto.
- Falta apertura para escuchar y comprender a los demás.

En la realización de las actividades incluidas en este formato, es necesario considerar las posibilidades de cada grupo y sus procesos de maduración. Es preferible ahondar en lo

que interese a los participantes y retomar los aspectos poco tratados, que pasar de una actividad a otra solo por cumplir con los horarios establecidos.

El formato tiene una secuencia, por lo que no se recomienda iniciar una nueva actividad hasta haber concluido con lo que se está trabajando. Puede retomarse lo que se quede pendiente en la siguiente sesión. Lo importante es tomar en cuenta el ritmo de motivación del cuerpo.

Productos

- Documentos síntesis "La importancia de los Recursos Humanos".
- Catálogo de experiencias obtenidas en la vida diaria, antes y después del taller.
- Portafolio de sugerencias para un mejor compañerismo.

Materiales

- Guía de los talleres.
- Resumen de contenidos. (**Anexo 1**)
- Libreta de apuntes.
- Lápiz. -Marcadores.
- Hojas de papel bond.
- Hojas de máquina.
- Tarjetas engomadas.
- Cinta masking tape.
- Rota folio

H. Distribución de temas por sesiones Recursos humanos

SESIONES	TEMA	TIEMPO ESTIMADO
PRIMERA	Representación y organización del taller (anexo)	
		5 Horas
	Importancia de las Relaciones Humanas. (anexo 3)	
SEGUNDA	Fundamentación y corrección de las Relaciones Humanas	5 Horas
	Habilidad de saber dar y recibir una orden.	
TERCERA	Sistematización de experiencias surgidas a partir del taller	5 Horas
CUARTA	Valores	5 Horas
	Liderazgo	

QUINTA	Actitudes corporales que demuestren rechazo o aceptación	5 Horas
	Evaluación del resultado de cada taller. (anexo 4 y 5)	
	Total General	25 Horas

I. Descripción de las sesiones

Primera Sesión:

Tema 1: Presentación y organización del taller.

Propósito:

-Integrar al grupo en la dinámica del trabajo de taller y dar a conocer la propuesta a desarrollar.

Materiales:

- Tarjetas engomadas.
- Marcadores de varios colores en números suficientes para el grupo.
- Carpeta con hojas.
- Rota folio.

Actividades:

1. Presentación del coordinador del taller ante el grupo.
2. Técnica grupal para inicio de actividades: "Identificación con un animal".
3. Comentarios sobre participaciones en talleres anteriores y su vinculación con el tema actual.
4. Leer individualmente la descripción del taller.
5. Aplicación de técnica grupal "Buscando refugio".
6. Planteamiento de dudas, y establecimientos de horario y reglas.

RECESO

Tema 2: "Importancia de las Relaciones Humanas"

Propósito:

-Reflexionar acerca de la importancia de Relaciones Humanas en la práctica diaria.

Materiales:

-Folletos y trípticos.

-Hojas de máquina.

-Marcadores.

-Papel bond.

Actividades:

1. Lectura y análisis de los folletos con la técnica de la "Canasta Revuelta".

(Relaciones Humanas).

2. Recuperación de las ideas importantes de la lectura anterior (Exposición de los equipos, donde se haga hincapié del papel que juega cada persona dentro de los Recursos Humanos).

3. Registro y rescate las ideas principales resaltando la importancia de las Relaciones Humanas.

4. Elaboración de síntesis producto de la sesión.

Segunda Sesión

Tema 3: "Fundamentación y correlación de las Relaciones Humanas"

Propósito:

-Analizar qué significan las Relaciones Humanas.

-Reflexión de la relación que existe entre compañeros de trabajo, estos y los directivos.

Materiales:

-Papel bond.

-Marcadores.

-Carpeta con hojas.

- Pluma o lápiz.
- Rota folio.
- Formato.
- Cinta Masking.
- Dibujos referentes a la técnica.

Actividades:

1. Técnicas Grupal "A mejor comunicación, mayor integración.
2. Repaso al tema anterior, recuperación de ideas importantes.
3. Análisis de folletos por equipo. (Comunicación en las organizaciones).
4. Caracterización por equipo de lo que sería una relación laboral ideal.
5. Registro en hojas de máquina para el coordinador, y en papel bond para el equipo una reflexión final.
6. Técnicas Grupal "Me gusta escuchar y me gusta ser escuchando".

RECESO

Tema 4: "Habilidad para saber dar y recibir una orden"

Propósito:

- Dirigir el personal hacia un mejor rendimiento.
- Motivación a las actividades cotidianas.
- Respeto a las jerarquías.

Materiales:

- Papel bond.
- Marcadores.
- Cinta.
- Material diverso.
- Folleto.

Actividades:

1. Lectura por equipo de folleto (Qué lugar ocupo yo)
2. Exponga las conclusiones de cada aspecto del documento, a través de lluvia de ideas.
3. Entregue al coordinador un documento, sin nombre con su perspectiva laboral propia.
4. Técnica Grupal: "El Organigrama".
5. Comentarios de experiencias personales.
6. Conclusiones y compromisos.
7. Tarea para la próxima sesión: registrar los cambios sucedidos en el mes de septiembre y octubre.

Tercera Sesión

Tema 5: "Sistematización de experiencias surgidas a partir del taller"

Propósito:

-Socializar las experiencias obtenidas en la aplicación de los recursos humanos.

Materiales:

- Registro de experiencias.
- Hojas de máquina.
- Papel bond.
- Marcadores.

Actividades:

1. Técnica Grupal para inicio de actividades "El periodista improvisado".
2. Compartir las experiencias adquiridas con el nuevo manejo de las relaciones humanas, al interior del equipo, tomando como indicadores aciertos, desaciertos e innovadores.

3. Rescatar y registrar las experiencias más relevantes del equipo y presentarlas al grupo.

4. Conferencia: "En el pedir está el dar".

RECESO

Tema 6: "Trabajo en equipo"

Propósito:

- Repartición equitativa de la carga laboral.
- Mayor rendimiento en las actividades diarias.

Materiales:

- Rota folio
- Hojas de máquina.
- Folletos.
- Marcadores.
- Tijeras.
- Cinta Masking
- Cuestionario.

Actividades:

1. Técnica grupal "Presentando películas con mímica".
2. Análisis de la lectura: "El individuo en el grupo".
3. Exposición de lluvia de ideas y conclusiones.
4. Contestar cuestionario. (ANEXO 4)
5. Conclusiones finales.

Quinta Sesión

Tema 7: "Valores"

Propósito:

- Crear conciencia de la importancia de los valores en la sociedad.
- El respeto como agente de trabajo.

Materiales:

- Documento de apoyo.
- Hojas de máquina.
- Papel bond.
- Marcadores.
- Cinta.
- Rota folio.

Actividades:

1. Técnica Grupal para inicio de actividades "La pelota preguntona"
2. Análisis del documento de apoyo. (La importancia de los valores para la convivencia en sociedad).
3. Exposición por equipos.
4. Buscar la relación que existe entre convivencia y aplicación de valores.
5. Promocione al grupo en forma de trípticos, volante, cuento, discurso, conferencia, periódico mural, etc. La importancia de los valores.

Convivió Navideño

Tema 8: "Liderazgo"

Propósito:

- Medir las influencias que se ejercen en un grupo, la localización de poder y de las responsabilidades y los problemas de liderazgo.

Material:

- Documento de apoyo.
- Papel bond.

-Hojas de máquina.

-Marcadores.

-Cinta.

Actividades:

1. Lectura y análisis del documento de apoyo por equipo, (tipo de influencia que pueda ejercer un líder sobre el grupo, negativas o positivas).

2. Exposición de conclusiones del documento a través de "lluvia de ideas". 3. Reflexionar experiencias vivas dentro del trabajo laboral.

4. Registro de cualidades para llegar a ser un buen líder.

5. Entregar al coordinador en la próxima sesión, los cambios vividos durante los dos últimos meses.

Sexta Sesión

Tema: "Evaluación de resultado del taller de Relaciones Humanas".

Propósito:

-Evaluar el impacto transmitido de todos y cada uno de los temas impartidos en los talleres.

Materiales:

-Registro de experiencias obtenidas de manera individual de cada uno de los temas impartidos.

-Papel bond.

-Marcadores.

-Cinta.

-Hojas de máquina.

-Test final.

Actividades:

1. Técnica grupal de inicio de actividades "Buscando un Refugio".
2. lectura individual del reporte de los cambios y avances logrados entre los asistentes.
3. Elaborar en equipo propuestas que serán como sugerencias para la mejor aplicación de los valores rescatados en este taller dentro de la vida laboral.
4. Exposición en equipo de propuestas ante el grupo.
5. Elaboración de portafolio de sugerencias para la aplicación, integrando las aportaciones de cada uno de los equipos.
6. Dinámica Grupal "El telegrama".
7. Aplicación del test final. (ANEXO 5)
8. Convivio.

J. Evaluación

El proceso de evaluación es un proceso sistemático y metódico en donde sus resultados nos dan a conocer la realidad de lo diseñado y aplicando, al mismo tiempo, nos indican posibles cambios y/o sugerencias que pueden ser pertinentes para la consecución de lo propuesto (de ser necesario).

Los tests que se elaboraron pretenden encontrar con su aplicación una realidad que conlleve a la suma de esfuerzos y compromisos a través de una organización en donde la toma de decisiones no sea unívoca sino por el contrario, que parta de un consenso en donde la cohesión de grupo y la conciencia sean elementos indisolubles. Se logró constatar que en un principio se mostraron reticencias, pero con la continuidad y aplicación del curso se fueron presentando actitudes positivas hacia el trabajo y una mejor comunicación.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

A. Conclusiones

1. El proceso de desarrollo de las relaciones humanas conserva una serie de elementos institucionales, interpersonales y sentimentales los cuales pueden llegar a coincidir o disentir y es aquí donde comienza esa complejidad de las relaciones humanas.

2. Las jerarquías instituidas representan el símbolo de lo que la institución es y al mismo tiempo representan lo que la proyección hacia la comunidad ya la sociedad en su conjunto son en sí.

3. La estratificación y la burocratización son elementos indisolubles de la institucionalidad, el problema estriba en la asignación de puestos y cargos como mandos directivos, puesto que hay una tendencia la cual es consecutiva a través de un perfil que se diseña al interior de la propia institución.

4. El colectivo escolar como institución instituida mantiene una gestión y una administración basada en una normatividad que tiene sus preceptos definidos en las leyes que regulan al sistema educativo en México.

5. El carácter gregario del ser humano permite la conformación de grupos al interior del centro de trabajo y es aquí donde comienza el manejo del poder que puedan ejercer tanto los mismos grupos como los directivos de dicha institución.

6. En el campo de las relaciones humanas la información puede ser ingerente, pero en tanto no se asuman responsabilidades en los derechos y obligaciones dicha información no tendrá resultados positivos ni mucho menos, la perspectiva de mejoramiento deseado.

7. El conjunto de las actividades representa la principal acción para un cambio que ayude a mejorar nuestro desempeño, sin diseñar la motivación que pudiera ejercerse para estimular el desarrollo de las acciones y actividades que a diario se llevan acabo en nuestro

centro de trabajo.

8. El trabajo individual no puede trascender sin el apoyo del trabajo colectivo, puesto que se requiere de actividad mancomunada de reciprocidad en donde el individual y el colectivo se conjuguen con fines y propósitos comunes, ya que después de todo somos parte de un sistema.

9. Las relaciones laborales que emergen en la cotidianeidad escolar implican un alto grado de responsabilidad, de profesionalismo, de voluntad y sobre todo de capacidad para poder desempeñarlas; aquí cobra vigencia el liderazgo de la dirección de la escuela para poder manejar toda un marasma de situaciones en donde la gestión y la administración educativa son importantes y trascendentales para el buen funcionamiento del centro educativo. Así mismo la participación de todos y cada uno de los integrantes del centro de trabajo es indispensable, pero toda vez que ésta deberá ser libre de prejuicios y con absoluto apego de profesionalismo.

B. Sugerencias

1. Implementación periódica de cursos, pláticas, conferencias, talleres y de otras estrategias que hablen sobre las relaciones humanas y su importancia.
2. Asumir una actividad positiva y propositiva con un objetivo común que permita el acceso de formas de relacionarse productivas en el sentido de ser mejores.
3. Hacer un ejercicio valorativo con cierta periodicidad (cada mes) en donde se haga una evaluación sobre lo que se logró con relación a las metas trazadas e implementar estrategias encaminadas a alcanzar lo que no se pudo superar.
4. Revalorar en las juntas de consejo técnico la función docente que se está realizando puesto que es una proyección que se da hacia a la sociedad, y en ese mismo sentido la imagen que se proyecta al interior.
5. Conocimiento de expectativas y necesidades de cada individuo así como algunos conflictos y posibles soluciones.
6. Realizar actividades de motivación colectiva para alentar el trabajo en equipo y mostrar sobre todo una actividad positiva.
7. Tener plena conciencia de que todo sistema funciona con base en una estructura y la cual necesariamente tiene que definir puestos y cargos en donde del mismo modo se especifica funciones, atribuciones, derechos y facultades y también se tendrán que ejecutar acciones y actividades que tienen servidos desechados y elaborados por quienes ocupan puestos directivos; Pero se tendrá que entender que no es en el ánimo de subestimar a nadie sino por el contrario se trata de compartir responsabilidades y obligaciones mutuas.
8. Infundir la certeza de que los cambios son momentos necesarios y que así mismo ningún temor deberá tener lugar puesto que la transformación y el mejoramiento constante imprimen en un alto grado la innovación.

GLOSARIO

1. Ambigüedad:

Calidad de ambiguo. Equívoco, anfibología.

2. Conglomerado

Aglomerar. Agruparse, fragmentos o corpúsculos en una masa compacta.

3. Congruencia

Conveniencia, oportunidad. Conformidad entre el fallo y las pretensiones formuladas en el juicio.

4. Gregario

Dícese de quien está en compañía de otros, sin distinción. Falto de ideas o Iniciativa propias y que sigue servilmente las ajenas. Aplicase a los organismos animales o vegetales que viven reunidos formando asociaciones de diverso tipo.

5. Magnitud

Tamaño de un cuerpo. Grandeza, excelencia o importancia de una cosa.

Tamaño aparente de una estrella, por efecto de su mayor o menor brillo.

6. Mancomunar

Unir personas, fuerzas o caudales para un fin. R. Unirse asociarse, obligarse de común acuerdo. Tr. Obligar a dos o más personas ala paga o ejecución de una cosa, entre las obligadas de común acuerdo, entre Todas y por partes.

7. Marazma: Cantidad.

8. Silogismo

Razonamiento deductivo en el cual de dos juicios llamados premisas, resulta necesariamente otro juicio llamado conclusión.

BIBLIOGRAFÍA

PIERRE, Simón, Albert, Lucien. Ed. Herder, Barcelona, España, 1979.

RODRÍGUEZ, Aroldo. Psicología Social Universidad Federal de Río Grande. Ed. Trillas, México.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Talleres estatales de Actualización. Educación Inicial

_____. Manual operativo para la modalidad escolarizada Centros de Desarrollo Infantil. Educación Inicial, México.

_____. Programa Operativo de Educación Inicial

_____. Antología Básica. Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar. México.

_____. Antología Básica. La gestión escolar. México.

ANEXO 1
RESUMEN DE CONTENIDOS

Relaciones Humanas

Concepto:

Imagina por un momento que estás solo, aislado, en medio de un desierto, rodeado solamente de vegetales secos, de insectos. ¿Qué crees que se siente? , la soledad, la angustia, intranquilidad por no poderse comunicar con los demás, por estar alejado de tus seres queridos, privado de tu mundo y de tu vida diaria.

Esto es lo que se siente, entonces si no naciste para estar solo, vivir solo, una de tus principales necesidades es relacionarse con los demás. A esto le llamamos.

Relaciones Humanas. Estas nacen de la convivencia de los demás.

AHORA, PIENSA EN UN NIÑO QUE NACE:

SIN UN APOYO:

¿Podría sobrevivir sin la ayuda de la madre o de alguna otra persona que lo cuidase o lo alimentase

SIN UN SOSTÉN:

¿Lograrías dar tus primeros pasos o pronunciar sus primeras palabras?

LA RESPUESTA ES NO

SIN LA GUIA:

¿Podría aprender a leer, escribir conociendo poco a poco lo que le rodea?

Esta es precisamente la importancia que tiene la relación humana, sin ella no podríamos vivir dentro de una sociedad, ni seríamos lo que somos, porque todos necesitamos de todos.

Existen tres tipos de Relaciones Humanas.

- A. Agradables (sanas),
- B .Indiferentes (mediocres)
- C .Desagradables (no sanas)

Todos podemos sentir y provocar tres tipos diferentes de relaciones: De acercamiento, indiferencia y alejamiento. Lo ideal, desde luego, es llevarnos bien con todos; aumentar las relaciones humanas agradables, mejorar las indiferentes y reducir las desagradables.

Observa a tu alrededor: ¿Cuántas personas ves con el ceño fruncido o con una cara desconfiada? , varias ¿verdad?

Estas personas tienen dificultades en sus relaciones, probablemente problemas, que les preocupa. Trata de imaginar tu rostro en este momento tienes una cara sonriente o acostumbras a estar disgustado?

Quizá tengas dificultades en el trato con los demás. Es necesario que conozcas el, por qué.

Existen una serie de formas de ser con los demás

- Egoísmo
- Incomprensión
- Desconfianza
- Terquedad Agresividad

- Timidez

Existen cualidades como:

Saber escuchar: No sólo es una cualidad sino una de las principales formas de aprender y de conocer a los demás. A veces la solución de un problema está en la solución que los demás nos puedan proporcionar; por eso es conveniente escuchar, antes que acaparar la atención de los demás sin dar la oportunidad a que hablen.

Saber escuchar es un arte que hace más sabio al hombre.

Ser respetuoso: El respeto significa aceptar a los demás tal como son.

Respetamos a los demás, si queremos que nos respeten.

Ser cooperador: En todo grupo o asociación de hombres se necesita la colaboración de los demás. Todos los humanos son útiles y sus acciones pueden ayudarnos. Dar ayuda es doblemente satisfactorio que recibirla.

¿Cómo mejorar las relaciones humanas?

Existen algunos principios básicos para llevarnos mejor con la gente.

En primer lugar:

Proponérselo:

Debemos estar convencidos de que sí queremos mejorar nuestras relaciones.

¿Por qué?

- Para llegar a la meta en cualquier acto
- La primera condición es, crearla posible
- Lograr y luchar por alcanzarla.

-Tomar en cuenta los sentimientos de los demás.

-Expresar lo que uno siente, sin hacer daño a los demás.

- Saberse ajustar a todos los tipos de ambientes.
- Saber aceptar las críticas de los demás, sin enojarse.
- Tener optimismo, o sea la capacidad de ver el lado bueno de la vida.

* **Personalidad:** Es todo el conjunto de lo que eres, de lo que haces, piensas y dices.

¡Podemos mejorar nuestra personalidad!

Con frecuencia se escucha que:

"Yo soy así, así nací, y ni modo"

"Árbol que crece torcido nunca su rama endereza"

"Genio y figura hasta la sepultura"

Todas estas actitudes son derrotistas, conformistas, nos estamos rindiendo antes de luchar.

"Querer es poder"

***Comunicación:** Es transmitirle a alguien un mensaje, un pensamiento o una idea.

Existen barreras de a comunicación como:

- a) Barreras de lenguaje
 - b) Barreras físicas
 - c) Barreras fisiológicas
 - d) Barreras psicológicas
- } Todas estas hay que tratar de solucionarlas.

Características para un empleado eficiente.

- a) Responsabilidad y diligencia
- b) Honestidad
- c) Superación
- d) Solidaridad
- e) Discreción

ANEXO 4

CUESTIONARIO

1. ¿Consideras que tienes un buen trato en tu centro de trabajo?
2. ¿Cómo tratas a tus compañeros en tu centro de trabajo?
3. ¿En tu trabajo; respetas las jerarquías?
4. ¿Consideras que alguien tiene un trato preferencial? ¿Por qué?
5. ¿Piensas que al tomar este taller el ambiente de trabajo puede modificarse?
6. De manera muy particular; ¿Cuál sería tu contribución para mejorar las relaciones laborales?

ANEXO 5

TEST FINAL

- I. ¿Qué son las relaciones humanas en tu concepto?
2. ¿Crees posible convivir tu día ideal en el trabajo?
3. ¿Cómo era tu relación con tus compañeros antes del taller?
4. ¿Qué descubriste de ti mismo y qué descubriste de los demás?
5. ¿Qué podrías hacer tú para seguir integrándote en el grupo laboral?
6. ¿Qué compromisos puedes asumir para mejorar la convivencia laboral?
7. ¿Qué te pareció el curso?