



*DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*

Federico J. Tarazona Llàcer
y
Frederic Tarazona i Domènech

Departament de Direcció d'Empreses
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Curso del IVAP (año 2008)

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Parte I: Desarrollo de las personas

I. INTRODUCCIÓN

1ª sesión

II. FACTORES PERSONALES QUE INCIDEN EN LA CONDUCTA

1. Bagaje vital
2. Percepción
3. Aptitud
4. Actitud
5. Conducta cognitiva

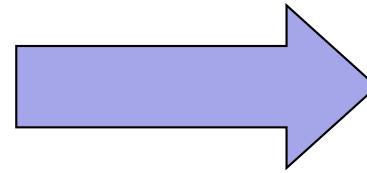
SITUACIÓN

- Estímulos externos
- Estímulos internos



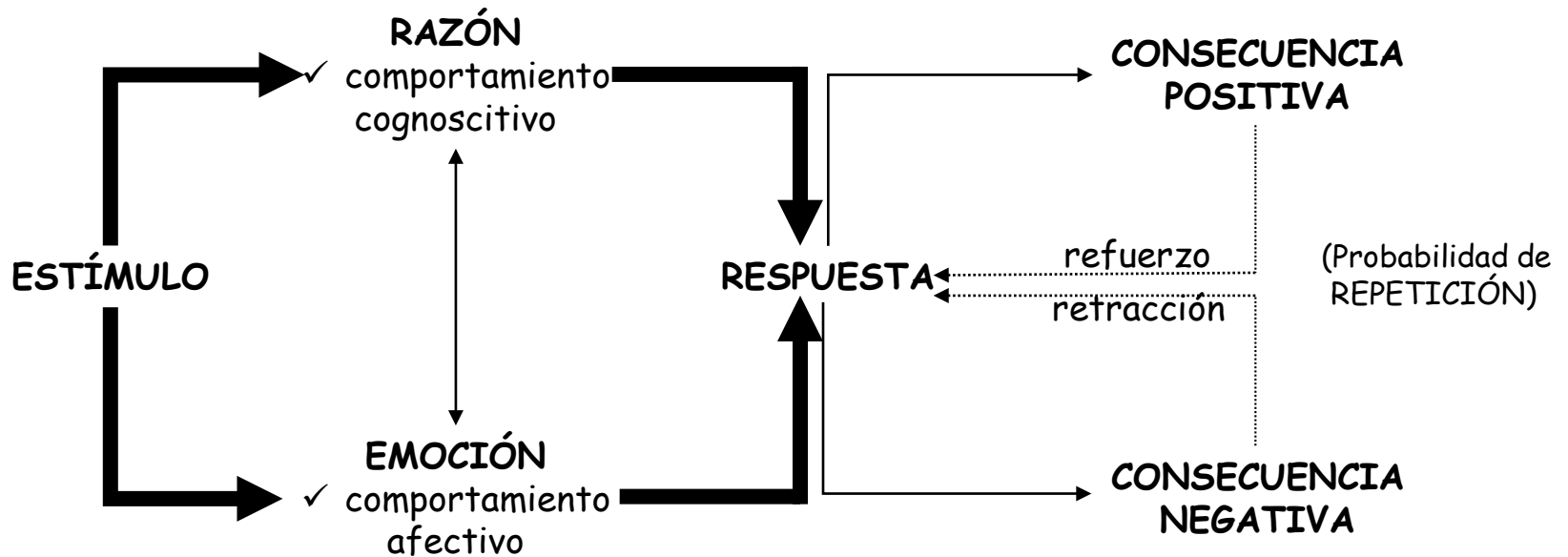
CONDUCTA

- Respuestas
- Acciones

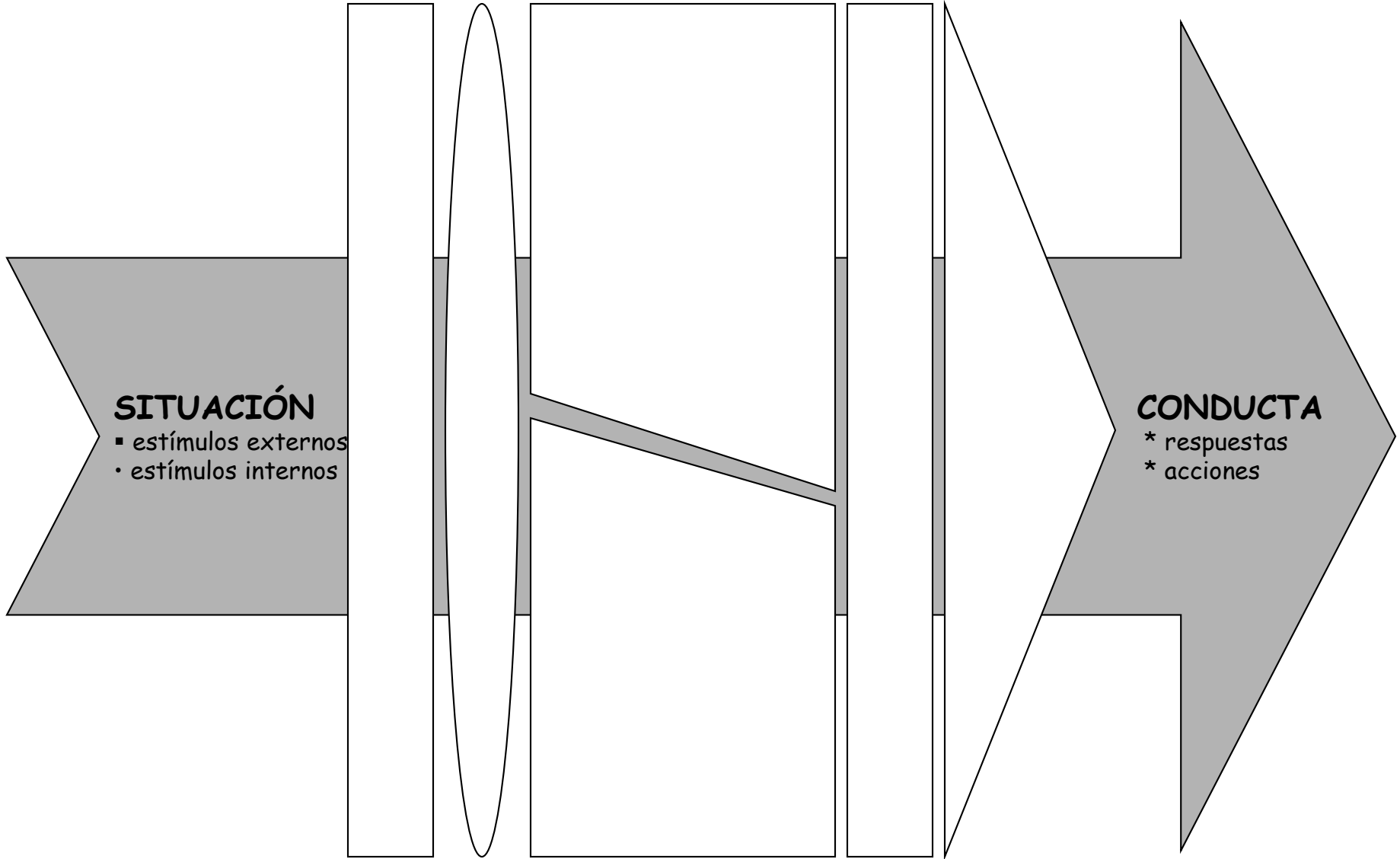


CONSECUENCIAS

- Favorables
- Desfavorables



“No sólo distintas personas reaccionan de modo diferente ante una misma situación, sino que cada cual puede llegar a dar distintas respuestas ante un mismo estímulo”.

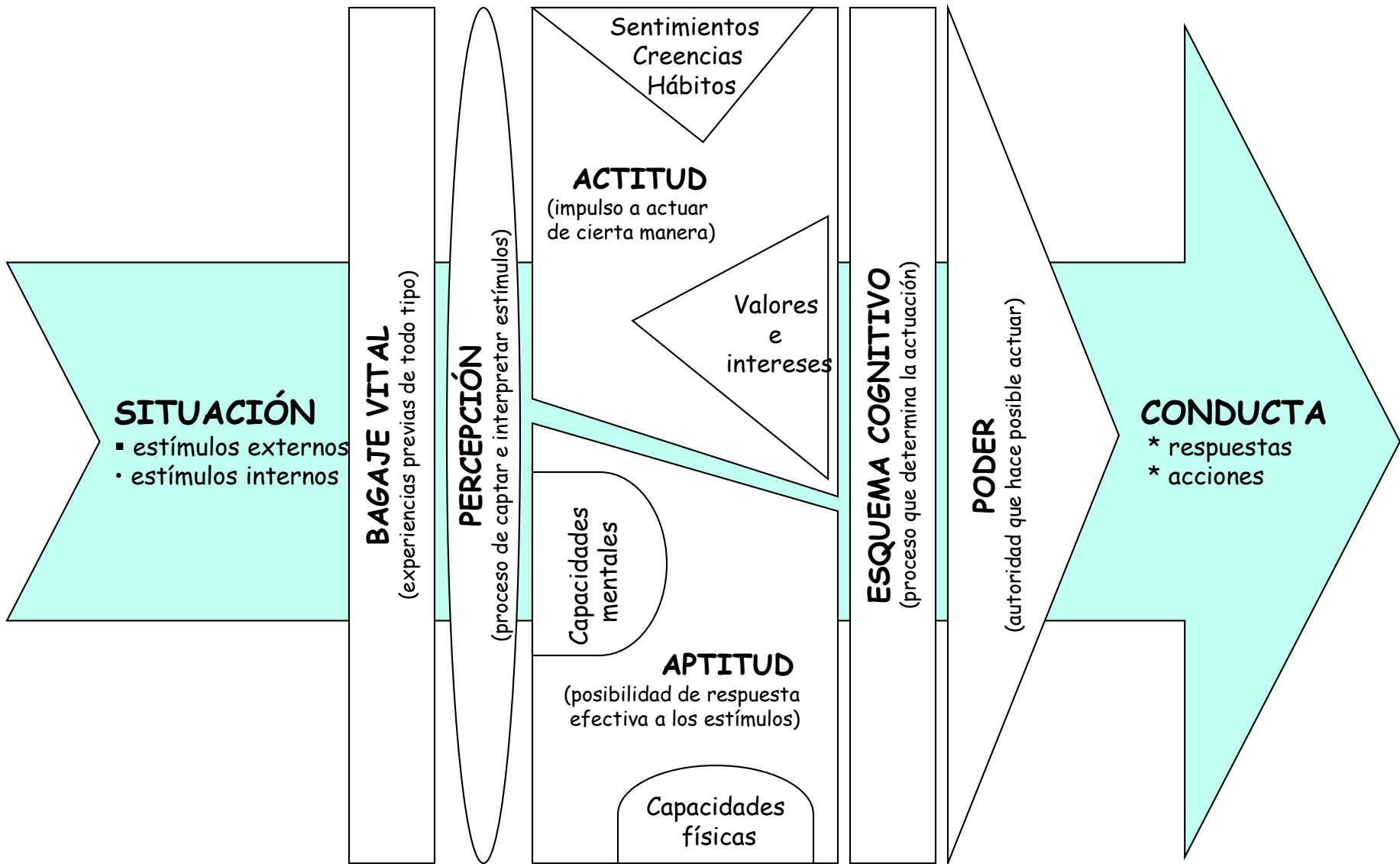


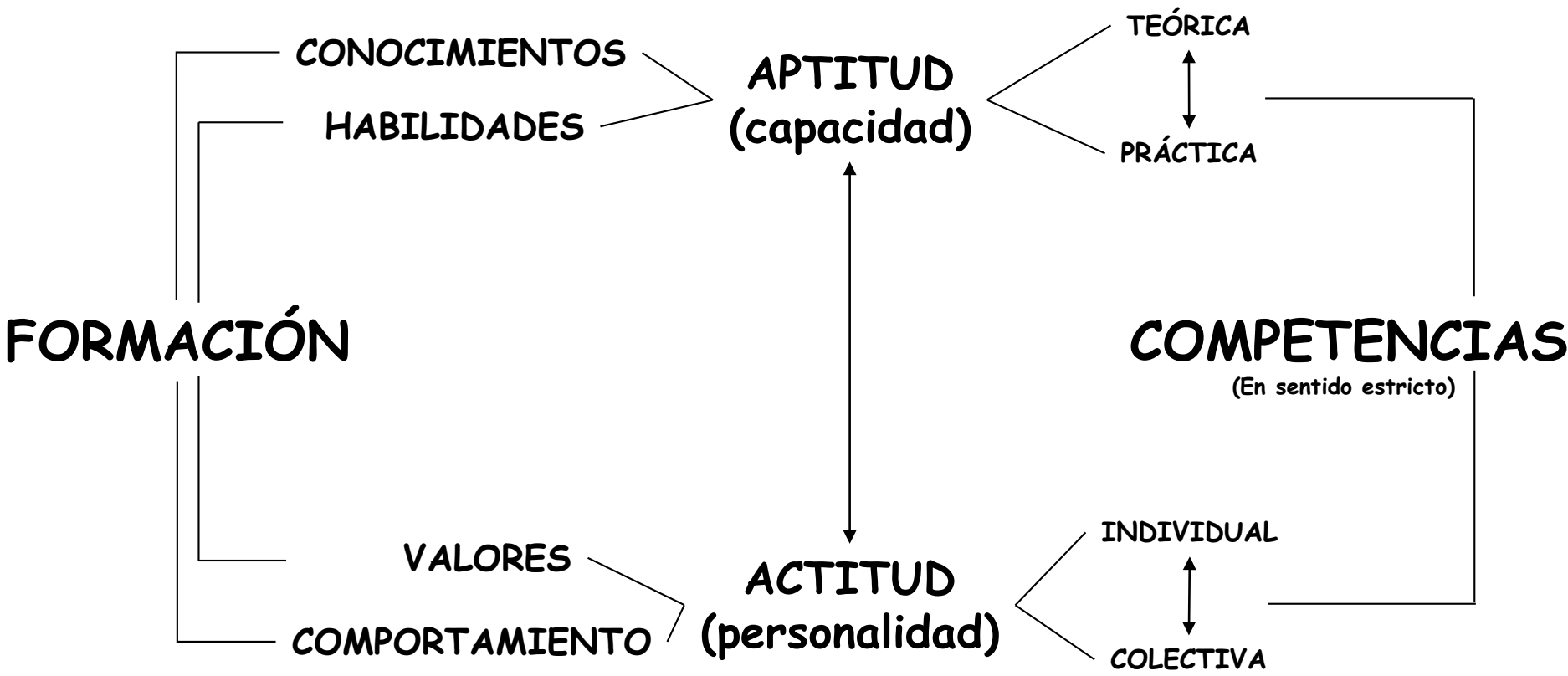
SITUACIÓN

- estímulos externos
- estímulos internos

CONDUCTA

- * respuestas
- * acciones





APTITUDES

- Posibilidad de respuesta efectiva a estímulos

MENTALES

- INTELIGENCIA
- APRENDIZAJE
- CONCENTRACIÓN
- MEMORIA
- CREATIVIDAD

FÍSICAS

- SENTIDOS
- CONDICIONES FÍSICAS
- FUNCIONES CORPORALES

✓ Deben estar correlacionadas con el puesto para ser más efectivas.

✓ Se pueden mejorar a base de aprendizaje y experiencia.

✓ Es importante ser consciente de nuestras propias limitaciones

ACTITUDES

- Impulso a actuar de una determinada manera

PROFUNDAS

- VALORES
- CREENCIAS
- HÁBITOS

INMEDIATAS

- INTERESES
- OPINIONES
- SENTIMIENTOS

✓ Son tendencias generales del comportamiento o patrones de reacción.

✓ Son estructuras mentales complejas, relativamente estables.

✓ Sirven a una persona de marco de referencia para observar la SITUACIÓN

ESQUEMA COGNITIVO

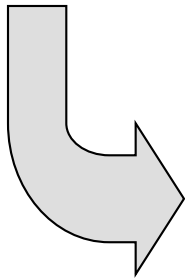
- Proceso que determina la actuación

- a. Interpretación equivocada
- b. Tardanza excesiva



1. RECEPCIÓN Y EVALUACIÓN AUTOMÁTICA DE LA SITUACIÓN

- * Rápida
- * Afectiva
- * Inconsciente



2. EVALUACIÓN DE LAS DEMANDAS DE LA SITUACIÓN

- * Irrelevante
- * Favorable
- * Desfavorable



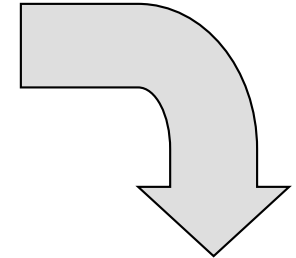
- a. Respuesta emocional
- b. Percepción deficiente

- a. Minusvaloración
- b. Sobrevaloración



3. EVALUACIÓN DE LAS PROPIAS CAPACIDADES

- * Superar o evitar daños
- * Aumentar beneficios




4. SELECCIÓN DE LA RESPUESTA (estrategia)

- * Resolución de problemas
- * Control de las consecuencias



- a. Inflexibilidad
- b. Polarización

 PROCESO

 Alteraciones

SABER HACER

• Habilidades

SABER ESTAR

• Aptitud

(Colectiva)

SABER (SER)

• Conocimientos

COMPETENCIA

QUERER HACER

• Interés

PODER HACER

• Desarrollo

QUERER (SER)

• Motivación

PODER (SER)

• Potencial

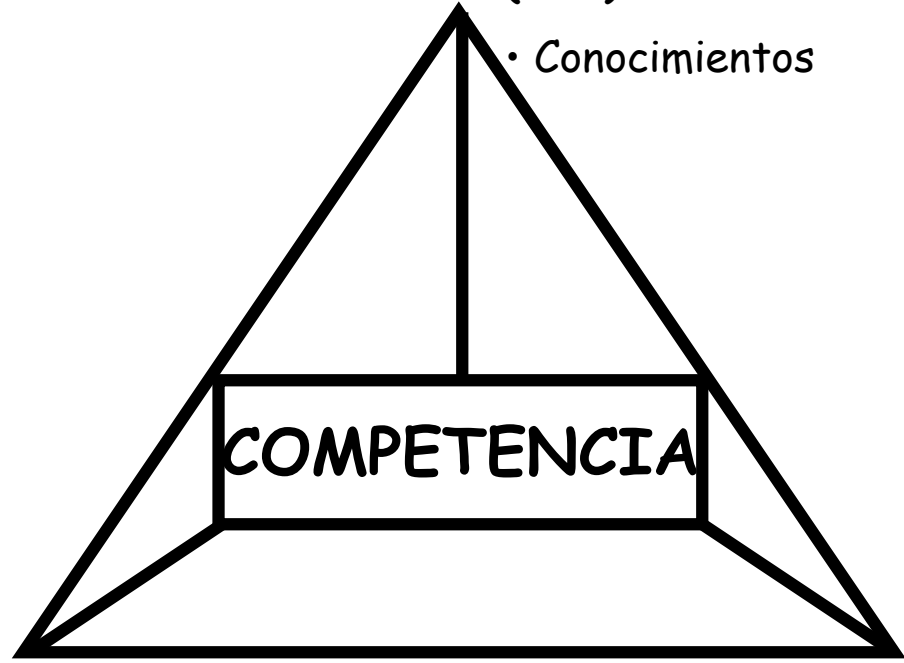
QUERER ESTAR

• Actitud
(Colectiva)

PODER ESTAR

• Cultura
(Colectiva)

CONCEPTO DE COMPETENCIA



COMPETENCIA RACIONAL

SABER HACER

- Habilidades

SABER ESTAR

- Aptitud (Colectiva)

SABER (SER)

- Conocimientos

COMPETENCIA

COMPETENCIA PERSONAL

QUERER HACER

- Interés

QUERER (SER)

- Motivación

QUERER ESTAR

- Actitud (Colectiva)

COMPETENCIA JERÁRQUICA

PODER HACER

- Desarrollo

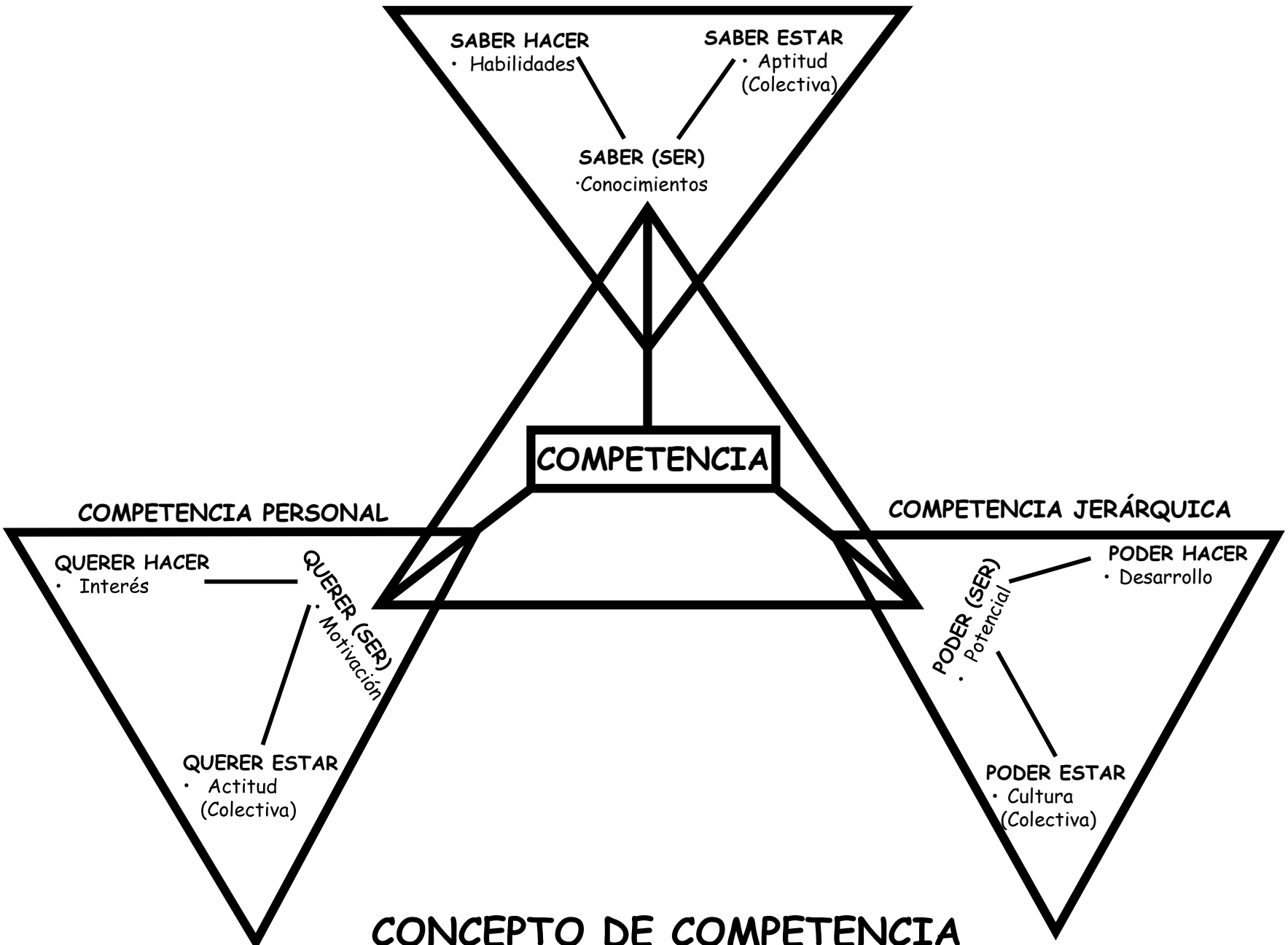
PODER (SER)

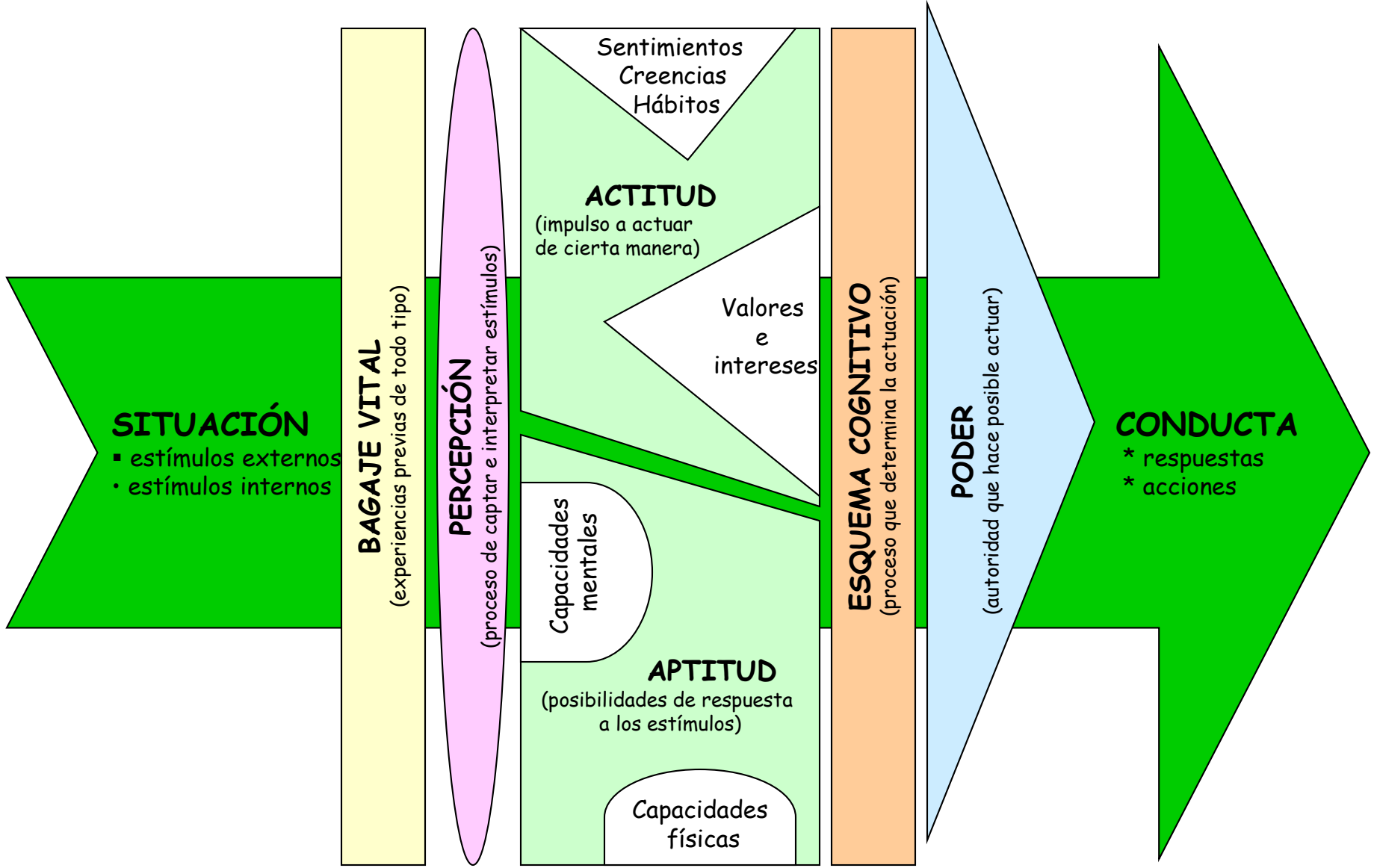
- Potencial

PODER ESTAR

- Cultura (Colectiva)

CONCEPTO DE COMPETENCIA





2ª sesión

III. LA PERSONA FRENTE AL ENTORNO ORGANIZATIVO

1. Exigencias de la organización
 - * Generales
 - * Específicas (IV.1.1)
2. Problemáticas habituales
 - * Generales
 - * Específicas (IV.1.2)
3. Otros aspectos importantes (IV.2)
4. Posición del personal público ante su entorno (IV.3)

CONTRATO LABORAL = CONTRATO ADMINISTRATIVO + CONTRATO PSICOLÓGICO

CONTRATO PSICOLÓGICO

DEFINICIÓN: Por este contrato la persona asume dar algo de sí misma a cambio de algo que le da la organización.

CARACTERÍSTICAS:

- **Es un intercambio bilateral**

Ambas partes se deben beneficiar (reciprocidad)

- **Es una obligación mutua**

La organización espera que la persona trabaje y tenga un rendimiento adecuado para alcanzar los objetivos de los que es responsable.

Las personas esperan la remuneración por su trabajo, un trato justo y conseguir sus propios objetivos.

- **Es una relación de poder**

Es decisiva la clase de autoridad que ejerce la organización para entender la respuesta de las personas.

CONTRATO PSICOLÓGICO (exigencias GENERALES)

- 1. BAJA CONFLICTIVIDAD**
- 2. BUEN AMBIENTE RELACIONAL**
- 3. LEALTAD**
- 4. INTERÉS POR LA TAREA**
- 5. OBLIGACIONES BÁSICAS**
- 6. DISPONIBILIDAD**
- 7. RENDIMIENTO**
- 8. ASUMIR RESPONSABILIDADES**
- 9. INICIATIVA**
- 10. AFAN DE SUPERACIÓN**
- 11. AUTONOMIA**

CONTRATO PSICOLÓGICO (exigencias ESPECIFICAS)

- 12. EVITAR DELITOS Y FALTAS**
- 13. CUMPLIR ORDENAMIENTO JURÍDICO**
- 14. IMPARCIALIDAD**
- 15. OTROS DEBERES REGLAMENTARIOS**

CONTRATO PSICOLÓGICO (exigencias GENERALES)

1. **BAJA CONFLICTIVIDAD**
2. *BUEN AMBIENTE RELACIONAL*
3. **LEALTAD**
4. *INTERÉS POR LA TAREA*
5. **OBLIGACIONES BÁSICAS**
6. *DISPONIBILIDAD*
7. **RENDIMIENTO**
8. *ASUMIR RESPONSABILIDADES*
9. **INICIATIVA**
10. *AFAN DE SUPERACIÓN*
11. **AUTONOMIA**

Situación ideal: Presentar propuestas que sean acatadas por el personal

No se hace nada (p.e. formación) para mejorar o potenciar las relaciones entre personas o grupos

Se busca la lealtad personal por lo demás se confía excesivamente en formalizar comportamientos

Rotundamente, NO es una exigencia de las AAPP (ni enriquecimiento ni adecuación ni promoción)

Históricamente NO se han exigido; en la actualidad muy ambiguo o relativo

No se exige el sobreesfuerzo; pero sí estar dispuesto a soportar condiciones de trabajo deficientes

Actualmente y de cara al futuro, es una de las exigencias clave (reestructuraciones, mejora de procedimientos, calidad total)

NO se ha dado ni un paso en este sentido (obligados por norma o voluntariamente)

Se sigue premiando más el cumplimiento de la norma que la aportación de ideas

El sistema parece pensado para eliminar cualquier posibilidad de desarrollo profesional (ni promoción, ni reconocimiento, ni carreras,...)

No se valora ni se exige porque es un sistema normativista

CONTRATO PSICOLÓGICO (exigencias ESPECIFICAS)

12. EVITAR DELITOS Y FALTAS

13. CUMPLIR ORDENAMIENTO JURÍDICO

14. IMPARCIALIDAD

15. OTROS DEBERES REGLAMENTARIOS

- Especialmente relevante, aunque es una exigencia general
- Numerosos comportamientos previstos reglamentariamente
- Prestación objetiva del servicio
- Guardar fidelidad a Constitución y Estatuto
- Deber de secreto y sigilo
- Buen uso de materiales, documentos, ...
- (...)

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EXIGE:

- CON BASTANTE FUERZA, QUE SU PERSONAL SE MANTENGA DENTRO DE LA LEGALIDAD
- CON CIERTO ÉNFASIS, QUE EL COMPORTAMIENTO HACIA EL EXTERIOR Y HACIA LA DIRECCIÓN SEA HONRADO, PACÍFICO Y OBJETIVO
- EMPIEZA A EXIGIR TRABAJAR MÁS Y MEJOR
- EXIGE CON MUY Poca FUERZA LA LEALTAD Y EL CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES BÁSICAS

PERO, EN CAMBIO:

- NO HACE NADA PARA QUE LAS PERSONAS TENGAN UN INTERÉS ESPECIAL PARA EJERCER LAS FUNCIONES (ENRIQUECIMIENTO, RECONOCIMIENTO, PROMOCIÓN,...)
- NO INTERVIENE, O LO HACE CON CARÁCTER NEGATIVO , EN UN ADECUADO REPARTO DE RESPONSABILIDADES
- IMPIDE, EN LA PRÁCTICA, TODA INICIATIVA
- LIMITA SEVERAMENTE LA AUTONOMIA Y EL AFÁN DE SUPERACIÓN

ALGUNAS EXIGENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN (I)

1. RENDIMIENTO

- La organización (dirección, compañeros y terceros) espera que el trabajador rinda al menos *lo normal* para el puesto que desempeña; y, si es posible, *algo más de lo normal*.

- DESVENTAJAS
 - Dificultad de medición
 - Fomenta la competitividad
 - Posible fuente de conflictos

- VENTAJAS
 - Justo si el sistema de evaluación es suficiente equitativo (problema de métodos)
 - Interesante si esta ligado a compensaciones (salariales o no)
 - Vía de aprendizaje si se usa como retroalimentación (desarrollo profesional)

ALGUNAS EXIGENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN (II)

2. RESPONSABILIDAD

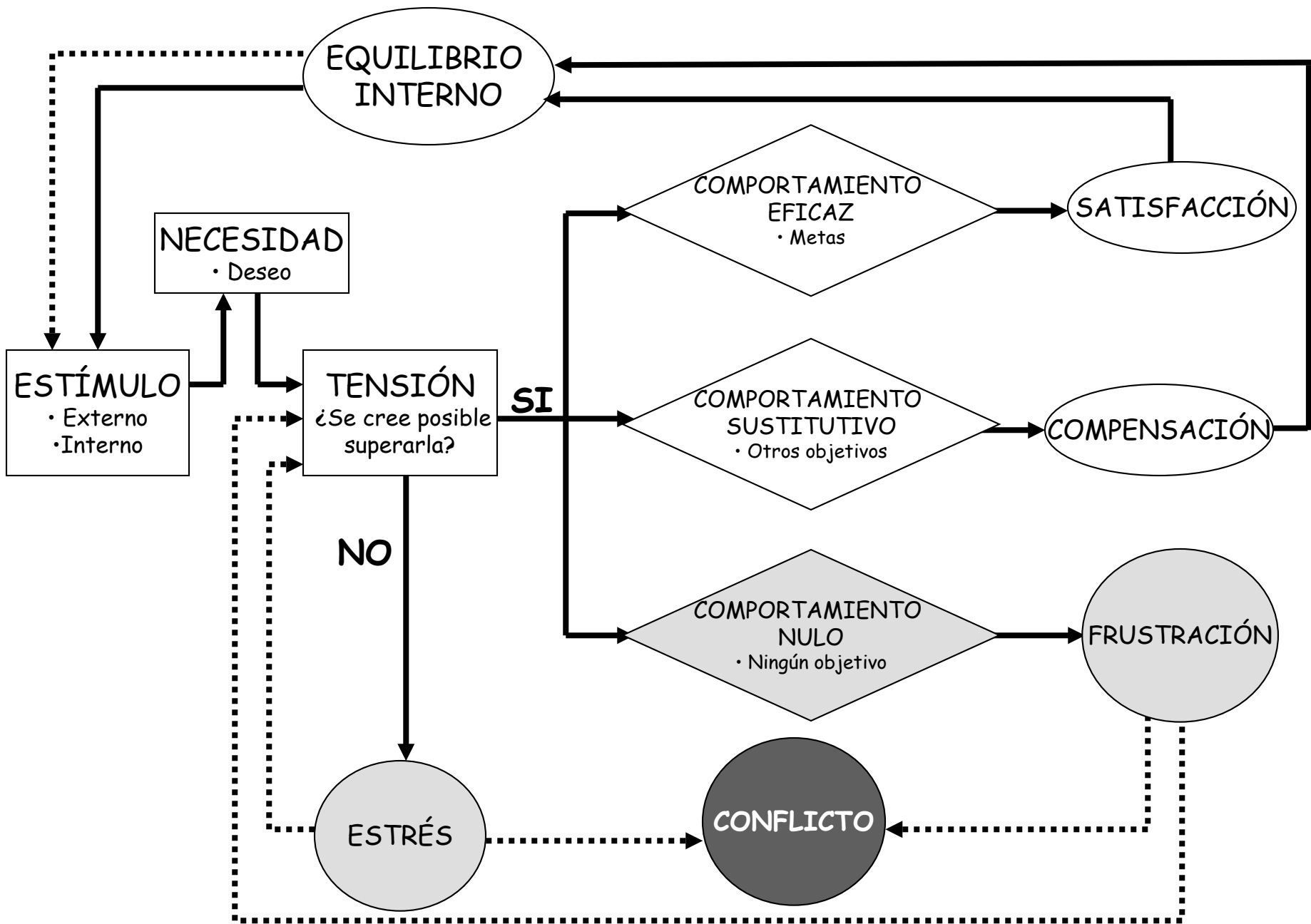
- La organización establece (de forma clara) las responsabilidades por norma y, generalmente, a un nivel exageradamente alto.
- La asignación de responsabilidades debe ir indisolublemente unida a la adecuada aportación de criterios, recursos, información y capacidad de decisión.
- Si no es así aparecerán disfunciones: Comportamientos justificativos o de evitación (incumplimiento de contrato psicológico por parte de la organización)
- Si el desequilibrio es el contrario: Riesgo de arbitrariedad (incumplimientos del contrato psicológico por parte de la persona); o asunción voluntaria de responsabilidades.

PROBLEMÁTICAS HABITUALES

ESTRÉS	FRUSTRACIÓN	CONFLICTO
<p>Falta de autonomía</p> <p>Incertidumbre</p> <p>Falta de reconocimiento</p> <p>Soledad en planteamientos</p>	<p>Incapacidad</p> <p>Inadaptación</p> <p>Imposibilidad de desconexión</p> <p>Hipercriticismo</p>	<p>Desconexión del ambiente</p> <p>Discriminación</p> <p>Arbitrariedades</p> <p>Sobreexplotación</p>
<p>Falta de expectativas</p> <p>Limitaciones impuestas</p> <p>Falta de perspectivas</p>	<p>Monotonía</p> <p>Falta de trabajo</p> <p>Exceso de trabajo</p> <p>Presión</p>	

PROBLEMÁTICAS HABITUALES

ESTRÉS	FRUSTRACIÓN	CONFLICTO
Falta de autonomía	Incapacidad	Desconexión del ambiente
Incertidumbre	Inadaptación	Discriminación
Falta de reconocimiento	Imposibilidad de desconexión	Arbitrariedades
Soledad en planteamientos	Hipercriticismo	Sobreexplotación
Falta de expectativas	Monotonía	
Limitaciones impuestas	Falta de trabajo	
Falta de perspectivas	Exceso de trabajo	
	Presión	



ALGUNOS PROBLEMAS HABITUALES (Ia) ESTRÉS

DEFINICIÓN:

MECANISMO GENERAL CON QUE EL ORGANISMO SE ADAPTA A TODOS LOS CAMBIOS, INFLUENCIAS, EXIGENCIAS Y PRESIONES A QUE PUEDA ESTAR EXPUESTO.

PROCESO:

- La presión (que nos ejercen) y la tensión (con que respondemos) interactúan aumentando el rendimiento
- Si la tensión se intensifica, y/o la acumulamos, se alcanza un umbral propio de cada persona
- Si se sobrepasa dicho umbral el rendimiento se reduce bruscamente, provocando una situación de sobrecarga, saturación, desbordamiento,...

ALGUNOS PROBLEMAS HABITUALES (Ib)

ESTRÉS

CONDICIONANTES (FACTORES DE RIESGO):

- LIMITACIONES PERSONALES
 - ✓ Falta de capacidad o/y problemas de comportamiento
 - ✓ Condiciones biológicas deficientes
 - ✓ Problemas personales, familiares, sociales,...

- CARACTERÍSTICAS SITUACIONALES
 - ✓ Bajo predictibilidad (sorpresa)
 - ✓ Rapidez/novedad de conocimiento o/y de respuesta
 - ✓ Ambigüedad/complejidad del problema

- PROBLEMAS ORGANIZATIVOS
 - ✓ Condiciones de trabajo (nivel 1)
 - ✓ Tipo de trabajo (nivel 2)
 - ✓ Relaciones sociales (nivel 3)
 - ✓ Desempeño de roles (nivel 4)
 - ✓ Desarrollo de carreras (nivel 5)

ALGUNOS PROBLEMAS HABITUALES (II)

CONFLICTO

DEFINICIÓN:

DESACUERDO ENTRE DOS O MAS PERSONAS O GRUPOS, ENTRE ELLOS O CON LA ORGANIZACIÓN, PRODUCIDO POR UNA INCOMPATIBILIDAD DE OBJETIVOS, RECURSOS, EXPECTATIVAS O VALORES.

CONSECUENCIAS

NEGATIVAS

- Trastorna el funcionamiento normal
- Potencia las emociones frente a la razón
- Cambia objetivos organizativos por metas personales

POSITIVAS

- Estimula el análisis crítico
- Posibilita las innovaciones
- Emergen problemas ocultos
- Desarrolla un alto nivel de esfuerzo

PLANTEAMIENTO ACTUAL:

- ❖ En momentos de alto dinamismo es inevitable el surgimiento de conflictos de mayor o menor intensidad
- ❖ Según cómo se afronte, los resultados pueden ir desde el caos hasta una organización más integrada y efectiva
- ❖ El ideal es tomarlo como una oportunidad o un reto para mejorar una situación problemática
- ❖ Depende de la actitud de las personas, la naturaleza de la situación y el tipo de organización

COMPLEJIDAD DE "LO PÚBLICO"

• Principales factores adversos

DE LA ORGANIZACIÓN

- ❑ Normativa rígida, exhaustiva y garantista.
- ❑ Cultura homogeneizadora
- ❑ Principios de obligado cumplimiento
- ❑ Numerosas áreas de actividad, muy diversas
- ❑ Dispersión geográfica.
- ❑ Presión de numerosos actores externos.
- ❑ Ámbitos de actuación obligados

DE LAS PERSONAS

- Distintos cuerpos o categorías (intereses).
- Distintos niveles profesionales (cualificación).
- Distintos regímenes laborales (contratos).
- Distintos perfiles actitudinales (selección por aptitudes)
- Necesidad de grandes consensos (escaso liderazgo)
- Dirección política y/o no profesional
- Fijación de responsabilidades difusa

DEL ENTORNO LABORAL

- ✓ Falta de perspectiva (qué, cómo, cuándo, para quién y para qué)
- ✓ Falta de expectativas (incentivos individuales y colectivos escasos)
- ✓ Trabajos no enriquecidos (variedad, significación, identidad, autonomía y *feedback*)
- ✓ No hay dirección de recursos humanos (simple administración)
- ✓ Evaluación del trabajo y de las personas no profesionales
- ✓ Sistemas de formación y reciclaje deficientes
- ✓ Sistemas de información-comunicación poco desarrollados.

PROBLEMAS COMPLEJOS

○ Definición de responsabilidades difusa

DE LA ORGANIZACIÓN	DE LAS PERSONAS	DEL ENTORNO LABORAL
<input type="checkbox"/> Normativa rígida, exhaustiva y garantista.	<input type="checkbox"/> Distintos cuerpos o categorías (intereses).	<input checked="" type="checkbox"/> Falta de perspectiva (qué, cómo, cuándo, para quién y para qué)
<input type="checkbox"/> Cultura homogeneizadora	<input type="checkbox"/> Distintos niveles profesionales (cualificación).	
<input type="checkbox"/> Principios de obligado cumplimiento	<input type="checkbox"/> Distintos regímenes laborales (contratos).	
<input type="checkbox"/> Numerosas áreas de actividad, muy diversas	<input type="checkbox"/> Distintos perfiles actitudinales (selección por aptitudes)	<input checked="" type="checkbox"/> Falta de expectativas (incentivos individuales y colectivos escasos)
<input type="checkbox"/> Dispersión geográfica.	<input type="checkbox"/> Necesidad de grandes consensos (escaso liderazgo)	
<input type="checkbox"/> Presión de numerosos actores externos.	<input type="checkbox"/> Dirección política y/o no profesional	<input checked="" type="checkbox"/> Falta de expectativas (incentivos individuales y colectivos escasos)
<input type="checkbox"/> Ámbitos de actuación obligados	<input type="checkbox"/> Fijación de responsabilidades difusa	

3ª sesión

III. LA PERSONA FRENTE AL ENTORNO ORGANIZATIVO

3. Estudio de la motivación

- * Teorías
- * Resumen de modelos (IV.1.3)
- * Incentivos vs. Conducta (IV.1.4)

ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN

MODELOS	FACTORES	PODER	RESPUESTA
DE FUERZA	CASTIGO	AUTORITARIO	ALIENACIÓN
ECONÓMICO	DINERO	PATERNALISTA	ACEPTACIÓN
MECÁNICO	DISTINTAS RECOMPENSAS	RACIONALIDAD	INTERÉS
DE CRECIMIENTO	NECESIDADES	CONSULTIVO	CONSENSO
INTEGRADO	PARTICIPACIÓN	DEMOCRÁTICO	IMPLICACIÓN
La motivación de la persona es un proceso complejo	La persona tiene objetivos propios en la organización	La persona toma decisiones laborales por sí misma	La persona pretende lograr el desarrollo de sus potenciales

CONDUCTAS

RELACIÓN REAL?

INCENTIVOS

		Incorporación	Permanencia	Cumplimiento estricto	Esfuerzo suplementario	Innovación	Cooperación
Existencia de normas	Numerosas						
Incentivos generales	Buenos						
Incentivos colectivos	Nulos (salvo excepciones)						
Existencia liderazgo	Escaso						
Relaciones sociales	Normales						
Incentivos personales	Muy escasos						
Implicación en la tarea	Depende de la persona						
Identificación con objetivos	Bastante baja						

<div style="text-align: center;"> RELACIÓN TEÓRICA </div> INCENTIVOS		CONDUCTAS					
		Incorporación	Permanencia	Cumplimiento estricto	Esfuerzo suplementario	Innovación	Cooperación
Existencia de normas	Regulación legal						
Incentivos generales	Compensaciones salariales y extrasalariales						
Incentivos colectivos	Recompensas a grupos						
Existencia liderazgo	Estilo de dirección, coordinación,...						
Relaciones sociales	Aceptación del grupo, clima laboral,...						
Incentivos personales	Reconocimiento, promoción,...						
Implicación en la tarea	Identificación con el trabajo, importancia personal del trabajo,...						
Identificación con objetivos	Valores, cultura organizativa,...						

CONDUCTAS

RELACIÓN REAL?

INCENTIVOS

		Incorporación	Permanencia	Cumplimiento estricto	Esfuerzo suplementario	Innovación	Cooperación
Existencia de normas	Numerosas						
Incentivos generales	Buenos						
Incentivos colectivos	Nulos (salvo excepciones)						
Existencia liderazgo	Escaso						
Relaciones sociales	Normales						
Incentivos personales	Muy escasos						
Implicación en la tarea	Depende de la persona						
Identificación con objetivos	Bastante baja						

4ª sesión

V. ELEMENTOS DE REFLEXIÓN Y DE FUTURO

1. Dinamismo y cambio

* Cambios sociolaborales

* Cambios científicotécnicos

2. Nuevas exigencias

3. Imagen del personal

VI. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL

EL CAMBIO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

CAMBIOS SOCIOLABORALES

DINAMISMO SOCIAL:

- ❖ La sociedad ha cambiado en sus hábitos y costumbres ; en su forma de pensar y de actuar.
- ❖ La ciudadanía se cuestiona sistemáticamente las actuaciones de la Administración.

DINAMISMO LABORAL:

- ❖ Cada vez existe mayor diversidad de fórmulas de relación trabajadores/organización.
- ❖ Se está evolucionando desde el esquema de relación jefes/subordinados al de coordinadores/colaboradores.

DINAMISMO PROFESIONAL:

- ❖ La Administración Pública requerirá, cada vez más, profesionales cualificados.
- ❖ En cambio, otras profesiones desaparecen de la Administración Pública , o van siendo externalizadas.

DINAMISMO RELACIONAL:

- ❖ El trato personal será cada vez más igualitario y la autoridad depende del prestigio de cada cual.
- ❖ Se cuestionan las decisiones jerárquicas y, a veces, sólo se actúa si se está de acuerdo.

DINAMISMO TECNOLÓGICO:

- ❖ Se plasma fundamentalmente, no exclusivamente, en la informática y las comunicaciones.
- ❖ Algunos ejemplos son los ordenadores personales, la oficina sin papel y el tele trabajo.

DINAMISMO COGNOSCITIVO:

- ❖ La evolución rapidísima del conocimiento, requerirá una elevada velocidad de formación .
- ❖ Se tiene acceso a enormes cantidades de información, siendo muy difícil procesarlo y utilizarla.

CAMBIOS CIENTIFICOTÉCNICOS

NUEVAS EXIGENCIAS: ÉTICA (EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA)

FUNDAMENTO □ ES MISIÓN DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS "SERVIR CON OBJETIVIDAD A LOS INTERESES GENERALES" (Constitución Española, art. 103.1)

VALORES

1. SENSIBILIZACIÓN Y APLICACIÓN DE LOS DERECHOS FUNDAMENTALES A FAVOR DE LA CIUDADANÍA
2. USO RACIONAL Y ECONÓMICO (DE CALIDAD Y SOSTENIBLE) DE LOS RECURSOS PÚBLICOS.
3. APLICAR CRITERIOS DE IMPARCIALIDAD Y OBJETIVIDAD.
4. ESTABLECER CRITERIOS DE MÉRITO Y CAPACIDAD COMO PROCEDIMIENTO ÚNICO DE ACCESO.
5. OTROS COMO LEALTAD, SOLIDARIDAD, TRANSPARENCIA, DEDICACIÓN, EQUITAD, ETC...

PATRONES

- A. HACER EL TRABAJO DE ACUERDO CON NORMAS Y PROCEDIMIENTOS (PATRÓN LEGAL).
- B. HACER EL TRABAJO CON LEALTAD, SOLIDARIDAD Y COMPAÑERISMO (PATRÓN CORPORATIVO).
- C. HACER TÉCNICAMENTE BIEN EL TRABAJO (PATRÓN RACIONAL).
- D. HACERLO DE MODO RESPONSABLE, EQUITATIVO Y JUSTO (PATRÓN DEMOCRÁTICO).

PRINCIPIO GENERAL o NO BASTA LA ÉTICA INDIVIDUAL, SINO QUE HACEN FALTA PAUTAS PROFESIONALES DE COMPORTAMIENTO, PROMULGADA POR LA ORGANIZACIÓN (E INCLUIDAS EN LOS CICLOS FORMATIVOS).

NUEVAS EXIGENCIAS: RELACIONES INTERNAS

MODELO TRADICIONAL

TENDENCIA ACTUAL

GRUPO/S DE TEÓRICOS EXPERTOS
PLANTEAN LA SOLUCIÓN A UN PROBLEMA

← LAS PARTES IMPLICADAS (directivos, técnicos y otros trabajadores/as) PARTICIPAN EN LA BÚSQUEDA DE SOLUCIONES

↓
ESTOS GRUPOS PRODUCEN DIRECTAMENTE
UNA NORMA

← LA NORMA SE PRODUCE POR NEGOCIACIÓN Y ACUERDO DE LOS PARTICIPANTES

↓
OTRA UNIDAD ORGANIZATIVA (ÁREA O
DEPARTAMENTO) EJECUTA LA NORMA.

← COMO LAS UNIDADES TIENEN SUS PROPIOS CRITERIOS, ESTRATEGIAS Y/O POLÍTICAS, LA NORMA PROPIA Y SEGÚN SU CAPACIDAD DE PRESIÓN:

- ✓ SE ADAPTAN
- ✓ PLANTEAN ALTERNATIVAS
- ✓ LA IGNORAN

↓
SE CONTROLA LA EJECUCIÓN POR LA
JERARQUÍA, PARA DAR PREMIOS O
CASTIGOS.

← SE EVALUAN LOS RESULTADOS Y EL PROCESO Y SE DA RETROINFORMACIÓN A LAS PARTES.

NUEVAS EXIGENCIAS: ORIENTACIÓN AL SERVICIO

TRADICIONALMENTE...

...LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA HA ACUMULADO GRAN CANTIDAD DE INFORMACIÓN SOBRE LA CIUDADANÍA;

...LA CIUDADANÍA NO HA DISCUTIDO EL NIVEL DE SERVICIO QUE OFRECE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA;

...LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA HA UTILIZADO LA NORMATIVA PARA JUSTIFICAR SI ALGO PODÍA HACERSE O NO;

PERO, ACTUALMENTE, ...

...SE PONEN LÍMITES TANTO A LA UTILIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN COMO A SU EXTENSIÓN,

...SE CUESTIONA LA GAMA, TIPO Y MODO DE PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS,

...SE RECLAMA EL SERVICIO O PRODUCTO SIN IMPORTAR COMO LO TENGA QUE HACER,

PORQUE SE TIENDE A QUE...

...LA INFORMACIÓN SE OBTENGA A CAMBIO DE PRESTACIONES QUE SATISFAGAN LAS NECESIDADES DE CADA UNO,

...LAS PRESTACIONES SEAN REPLANTEADAS PARA AJUSTARLAS A SU VALORACIÓN SOCIAL Y PERSONAL,

...LAS PRESTACIONES QUE SE PROPORCIONAN Y A QUIÉN SE DIRIGEN, SON LA BASE DE ACTUACIÓN DE LOS ENTES PÚBLICOS

PARA CONSEGUIR LA DESBUROCRATIZACIÓN PROGRESIVA
DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS
("primar el resultado por encima del procedimiento")

	PERSONAL PÚBLICO					
<p style="text-align: center;">TEORIA X (PERSONAS PASIVAS)</p>	Mayoritario X 1	Más bien X 2	Aprox. los mismos 3	Más bien Y 4	Mayoritario Y 5	<p style="text-align: center;">TEORIA Y (PERSONAS ACTIVAS)</p>
1. Las personas son vagas por naturaleza y prefieren no hacer nada.						1. Las personas son activas por naturaleza, fijan metas y disfrutan de su trabajo.
2. Trabajan, sobre todo, por recompensas económicas.						2. Buscan distintas satisfacciones en el trabajo (materiales y no materiales).
3. Esperan ser dirigidas y no pensar por su cuenta.						3. Son capaces de autodirigirse y dirigir a otros.
4. Necesitan que se les enseñen los métodos apropiados.						4. Pueden idear y mejorar sus propios métodos.
5. Necesitan supervisores que las vigilen y corrijan.						5. Son capaces de asumir responsabilidades y corregirse a sí mismos.
6. Necesitan instrucciones específicas.						6. Necesitan conocer el significado de las actividades que hacen.
7. Se resisten al cambio.						7. Se cansan de lo rutinario.
8. Necesitan que las empujen o arrastren.						8. Necesita que las estimulen y ayuden.
9. El motivo principal por que hacen su trabajo es el temor a represalias o castigos.						9. El motivo principal por el que hacen su trabajo es el deseo de alcanzar sus metas personales y sociales.

5ª sesión

VI. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL

1. Autoanálisis
2. Mejorar las pautas de comportamiento
3. ¿Cómo pensar?
4. Otras cuestiones
5. Gestión del tiempo

TIPOS DE COMPORTAMIENTO

NEGATIVISTA

- ❖ No se preocupan de la situación problemática porque para ellos no existe
- ❖ No se plantean si pueden hacer algo o no.
- ❖ No busca información.
- ❖ Tiende a la pasividad para evitar consecuencias negativas.
- ❖ No aprecia las consecuencias negativas.

AUTOREFERENTE

- ❖ Se preocupan más por cómo les afecta que por abordar la situación.
- ❖ Piensan en las posibles consecuencias negativas a nivel personal.
- ❖ Busca sólo información particular y no puede evaluar bien el problema.
- ❖ Tiende a minusvalorarse y mirar siempre a quien está "mejor".
- ❖ No resuelve la situación, por tanto permanece la amenaza y la tensión.

AUTOEFICAZ

- ❖ Se preocupan por saber lo que la situación les plantea o/y exige.
- ❖ Piensan en la forma de resolver.
- ❖ Obtiene la máxima información para elaborar alternativas.
- ❖ Tienden a ser "realistas" viendo el problema de forma global.
- ❖ Aprende del resultado y aumenta las posibilidades de resolver problemas.

TIPOS DE CONDUCTA

NEGATIVISTA

AUTOREFERENTE

AUTOEFICAZ

HUIDA:

Trata activa y rápidamente de evitar la situación problemática

DISTANCIAMIENTO:

Hacemos esfuerzos evidentes para desentendernos del problema.

AUTOCONTROL:

Necesitamos regular los propios sentimientos y acciones para no afrontar el problema.

ACEPTACIÓN:

Vemos el problema y reconocemos nuestra parte de responsabilidad.

SOCIALIZACIÓN:

Buscamos apoyo social a través del consejo, información, comprensión, simpatía,...

CONFRONTACIÓN:

Actuamos directamente para cambiar la situación de forma personal o colectiva.

PLANIFICACIÓN:

Analizamos de forma completa la situación y programamos en el tiempo las posibles soluciones.

REEVALUACIÓN:

Afrontamos la situación como un reto para el desarrollo personal e intentamos aprovechar las oportunidades.

Debilidades

PREPARATORIA
↓ D ↑ F

Fortalezas

OFENSIVA
↑ F ↑ O

Análisis interno

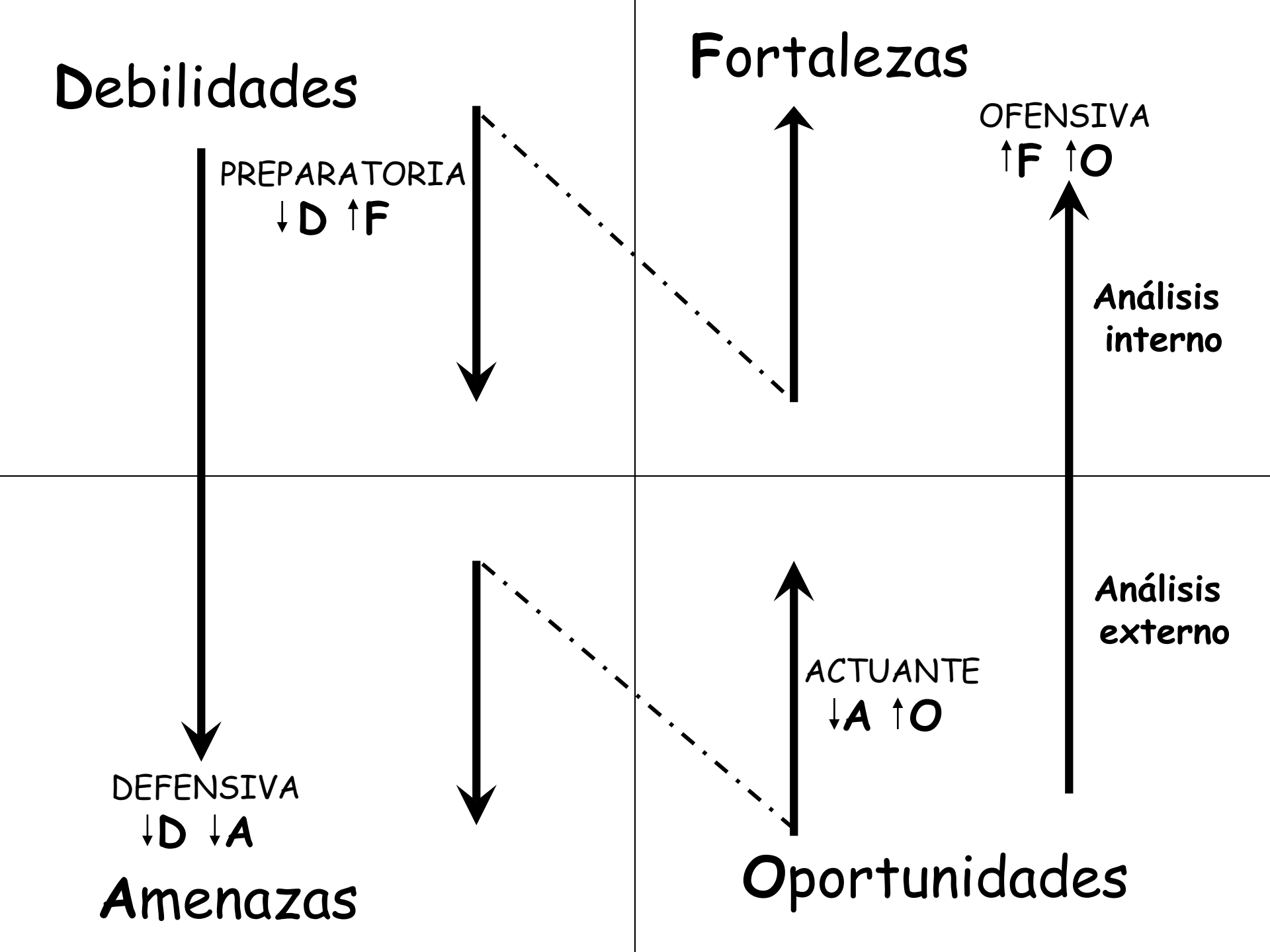
Análisis externo

DEFENSIVA
↓ D ↓ A

ACTUANTE
↓ A ↑ O

Amenazas

Oportunidades



MEJORAS EN LA SITUACIÓN

BAGAJE VITAL

- Aprovechar la experiencia (RENOVACIÓN).
- Apertura mental (INNOVACIÓN).

PERCEPCIÓN

- Ampliar sistema de información.
- Racionalidad en el tratamiento de datos.

APTITUDES

- Formación en conocimiento teórico-práctico.
- Crecimiento de las habilidades físicas y psicológicas.

ACTITUDES

- Actuar según los propios principios para desarrollarlos.
- Ajustar nuestro proceso motivacional.

MARCO COGNITIVO

- Aprender a evaluar alternativas.
- Análisis global de la alternativa elegida.

PODER

- Desarrollar el potencial de la situación actual.
- Prever situaciones futuras.

PROBLEMÁTICAS HABITUALES

TENSIÓN	FRUSTRACIÓN	CONFLICTO
<p>Falta de autonomía</p> <p>Incertidumbre</p> <p>Falta de reconocimiento</p> <p>Soledad en planteamientos</p>	<p>Incapacidad</p> <p>Inadaptación</p> <p>Imposibilidad de desconexión</p> <p>Hipercriticismo</p>	<p>Desconexión del ambiente</p> <p>Discriminación</p> <p>Arbitrariedades</p> <p>Sobreexplotación</p>
<p>Falta de expectativas</p> <p>Limitaciones impuestas</p> <p>Falta de perspectivas</p>	<p>Monotonía</p> <p>Falta de trabajo</p> <p>Exceso de trabajo</p> <p>Presión</p>	

MODELO MOTIVACIONAL

HACIA LA PROPIA PERSONA
(factores que dependen de nosotros)

HACIA LA ORGANIZACIÓN
(factores que dependen de la AAPP)

- ✓ Trabajar para que la organización cambie
- ✓ Aprender
- ✓ Sentirse bien con una/o misma/o
- ✓ Dar un buen servicio a la ciudadanía
- ✓ Tener relaciones personales enriquecedoras
- ✓ Liderar a grupos

- ✓ Aumentar las expectativas
- ✓ Incentivos personales no económicos
(promoción, reconocimiento,...)
- ✓ Mejorar el clima laboral
- ✓ Criterios y normas claras y coherentes
- ✓ Mecanismos de reconciliación
- ✓ Actuación coherente y justa de jefes
- ✓ Niveles salariales dignos
- ✓ Recompensas al desempeño grupal

5

REALIZACIÓN

4

ESTIMA

3

SOCIALES

2

SEGURIDAD

1

FISIOLÓGICAS

TÉCNICA GENERAL DE TOMA DE DECISIONES

(solución de problemas)

0. CAMBIAR LA FORMA DE CONSIDERAR LOS PROBLEMAS:

- ✓ En su globalidad
 - ✓ En su máximo plazo
 - ✓ Con todos los implicados
-

1a. DEFINIR EL PROBLEMA:

- ✓ Analizar causas, pero apuntando hacia la solución
- ✓ Tener información suficiente y objetiva
- ✓ Establecer objetivos realistas

1b. GENERAR POSIBLES RESPUESTAS:

- ✓ En principio el máximo de alternativas
- ✓ Replantearse la definición del problema
- ✓ Buscar actuaciones racionales (no impulsivas)

1c. EVALUAR LAS ALTERNATIVAS:

- ✓ Establecer criterios de todo tipo, pero pocos concretos
 - ✓ Intentar cuantificar la evaluación
 - ✓ Seleccionar la alternativa que mejor se ajuste a los objetivos
-

2. IMPLEMENTACIÓN, IMPLANTACIÓN, APLICACIÓN:

- ✓ Concretar los medios humanos y materiales para ejecutar la alternativa
 - ✓ Corregir posibles limitaciones y deficiencias de los medios necesarios
 - ✓ Organizar adecuadamente los procesos para su realización
-

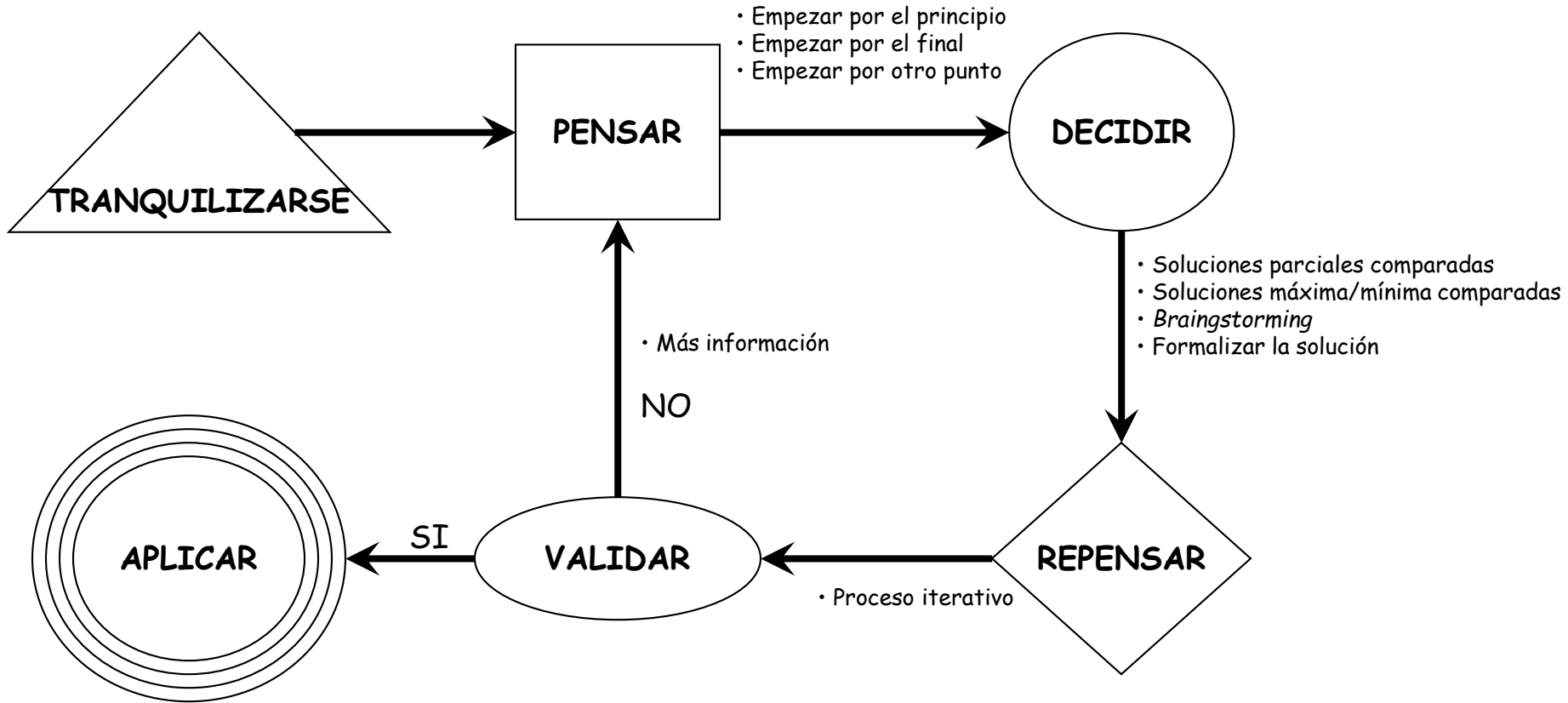
3. EVALUACIÓN:

- ✓ Controlar si la alternativa permite alcanzar los objetivos
- ✓ Definir mecanismos de para corregir cualquier fase del proceso
- ✓ Posibilidades de detectar nuevos problemas

TIPOS DE SOLUCIONES

1. UNA SOLUCIÓN ÓPTIMA	Resuelve el problema de una vez y para siempre	NO EXISTE
2. POCAS SOLUCIONES MUY BUENAS	Resuelve casi todo el problema completamente	PUESTA EN MARCHA
3. BASTANTES SOLUCIONES BUENAS	Resuelve la parte fundamental para la mayoría	PARCIALES
4. BASTANTES SOLUCIONES DE COMPROMISO	Resuelve los problemas más inmediatos	"PARCHES"
5. UNA SOLUCIÓN MALA	No resuelve nada importante	RECTIFICAR
6. BASTANTES SOLUCIONES MUY MALAS	Empeoran la situación	HUIR

ESQUEMA SIMPLE PARA TOMAR DECISIONES



ESTILOS DE CONDUCTA

AGRESIVA

PASIVA

ASERTIVA

-
- | | | |
|---|---|--|
| ➤ Contradice directamente las opiniones ajenas | ➤ Expresa opiniones contrarias con un "pero" positivo | ➤ Busca una tercera postura ante opiniones enfrentadas |
| ➤ Intenta salvaguardar su postura | ➤ Intenta estabilizar relaciones | ➤ Intenta aportar racionalidad |
| ➤ No suele ofrecer soluciones viables | ➤ Ofrece soluciones de compromiso | ➤ Suele ofrecer soluciones eficaces |
| ➤ Argumentos maximalistas | ➤ Argumentos ambiguos | ➤ Argumentos consensuados ("nosotros") |
| ➤ YO, (no) estoy bien
TU, quiero que estés mal | ➤ YO, no estoy bien
TU, quiero que estés bien | ➤ YO, estoy bien
TU, quiero que estés bien |

OBJETIVOS PERSONALES

versus

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

PERSONA QUE ESTABLECE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

PERSONA QUE INFLUYE SOBRE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y APOYA O DEFIENDE

PERSONA QUE ACEPTA LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y QUE "ACATA"

PERSONA QUE NO COMPARTE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

PERSONA QUE ESTÁ CONTRA LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

SE DEBE:

- ATENDER TANTO A LOS OBJETIVOS REALES COMO TEÓRICOS
- TRABAJAR POR OBJETIVOS COMPARTIDOS (ENTRE PERSONAS O GRUPOS)
- TENER OBJETIVOS BIEN DEFINIDOS
- PRIORIZAR TODOS LOS OBJETIVOS
- TENER LOS RECURSOS NECESARIOS
 - ✓ Inversión medios fines
 - ✓ Actualización de objetivos

BLAKE Y MOUTON

LIDERAZGO

CONVICCIONES

Muy claras, pero tiene siempre en cuenta estas ideas

- ❖ Buen conocimiento de sí mismo
- ❖ Protección de su personal
- ❖ Inteligencia y pragmatismo

TEMPERAMENTO

Excitable, fogoso

- ❖ Son entusiastas
- ❖ Sinceros, íntegros y amables
- ❖ Curiosidad y sentido del humor

ACTITUD

Aporta perspectivas a la situación

- ❖ Ambición razonable
- ❖ Competente y (creíble)
- ❖ Astucia suficiente

FILOSOFIA

Crecer, evolucionar, destacar

- ❖ Aprecian la renovación continua
- ❖ Iniciativa y eficacia real

META

Búsqueda de soluciones creativas

- ❖ Capacidad para resolver problemas
- ❖ Son perseverantes
- ❖ Autocrítica permanente

DIRECCIÓN

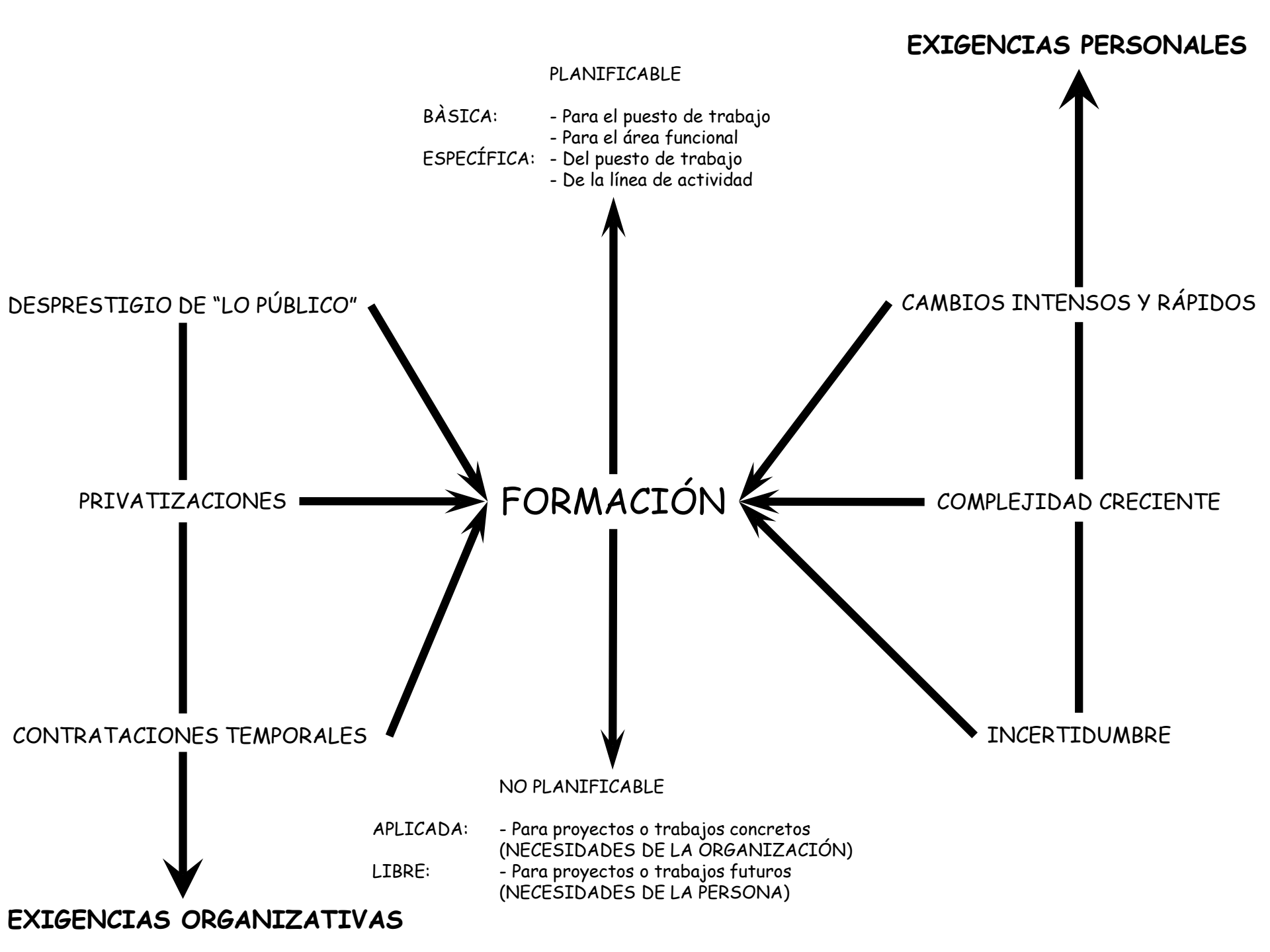
Papel múltiple del dirigente

- ❖ Participa (trabaja en equipo)
- ❖ Interés real por el desarrollo de su personal

CONFLICTO

Intenta diagnosticar las causas

- ❖ Respeto a los demás
- ❖ Fomento de la colaboración (no competitividad)
- ❖ Crea valores compartibles



GESTIÓN DEL TIEMPO

A. PÉRDIDAS DE TIEMPO

1) CAUSAS AJENAS

1. **Interrupciones**
2. **Llamadas telefónicas/Internet**
3. **Reuniones**
4. **Errores**
5. **Incompetencia**
6. **Retrasos**
7. **Órdenes contradictorias**

2) CAUSAS PROPIAS

1. **Marcar prioridades**
(urgente/importante)
2. **Control horario**
3. **Organización del trabajo**
4. **Excesivas responsabilidades**
5. **Sobrevaloración capacidades**
6. **No delegar en colaboradores**
7. **Hábitos negativos de trabajo**

B. DOCUMENTOS

1) TAREAS COMPLEJAS (ACTIVIDADES NORMALES)

- a) **Lista de tareas pendientes**
 - Solicitudes, peticiones, encargos
 - Interesado
 - Fechas (petición/realización)
 - Clasificación (urgente/importante)
- b) **Lista de actividades realizadas**
 - Incidencias
 - Fecha terminación
 - Comentario

2) TAREAS MUY COMPLEJAS (PROYECTOS EXTRAORDINARIOS)

- a) **Documento INICIAL**
 - Objetivos
 - Fases o tareas
 - Puntos de atención
 - Recursos necesarios
- b) **Documento INTERMEDIO (de SITUACIÓN)**
 - Dificultades
 - Avances o retrasos
 - Líneas de actuación
- c) **Documento FINAL**
 - Conclusión
 - Esfuerzo dedicado (datos cuantitativos)
 - Resultados

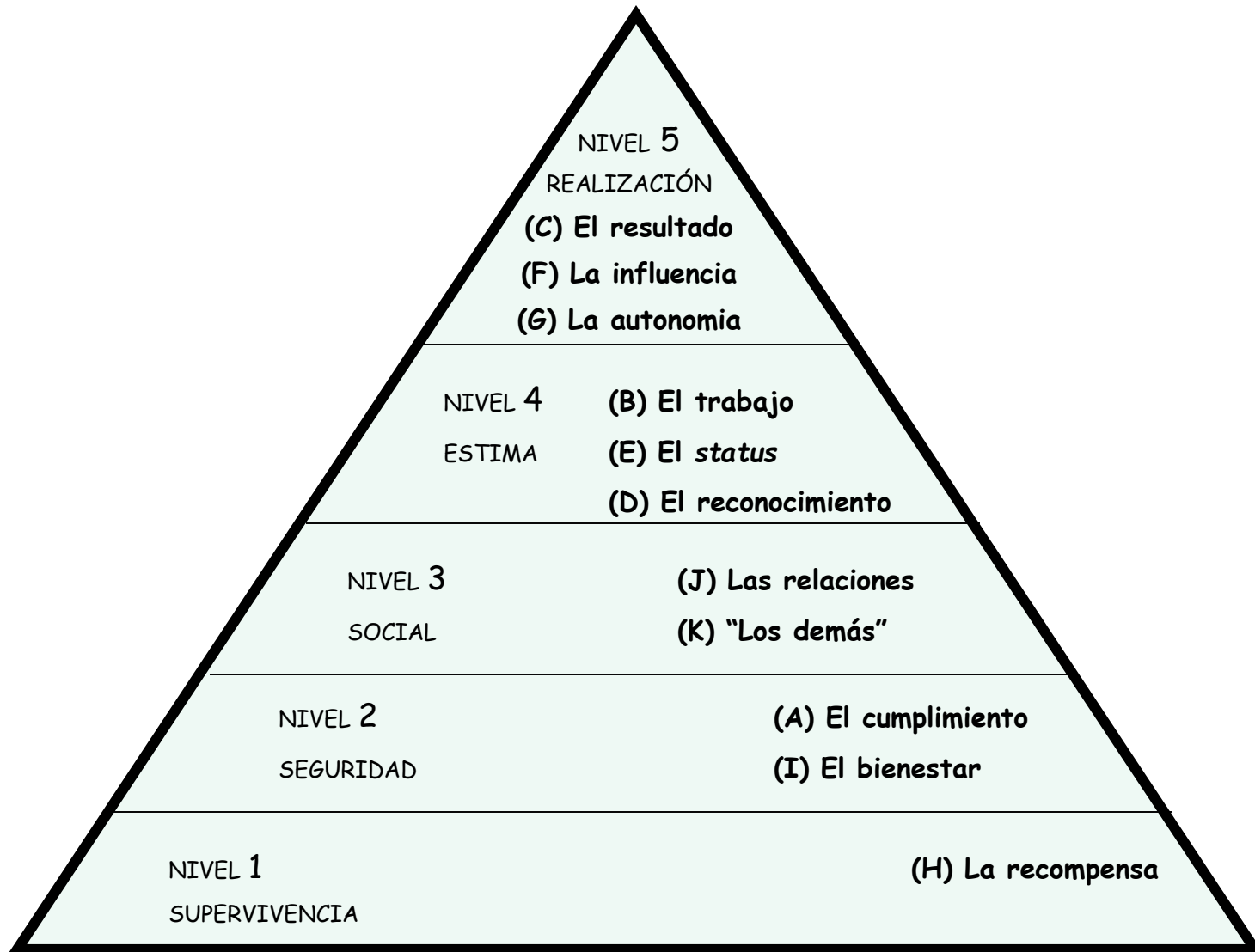
*DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*

Parte II: Desarrollo de los grupos

6ª sesión

VII. ELEMENTOS DE UN GRUPO DE TRABAJO

1. Personas
2. Interacciones
3. Dirigentes
4. Actividades y objetivos
5. Cultura



PERSONAS 2/2

TIPOLOGIA SEGÚN DOS FACTORES (ORIENTACIONES)

ORIENTACIÓN A
LAS RELACIONES

M

a

n

b

m

(3) ANIMADORA			
(11) CÓMPLICE	(10) INTRIGANTE	(1) DIRIGENTE	
(5) SOPORÍFERA	(8) INESTABLE	(9) INMOVILIZADA	(6) "POZO"
(12) AJENA	(4) NEGATIVA	(7) NARCISITA	(2) TÉCNICA

mínima

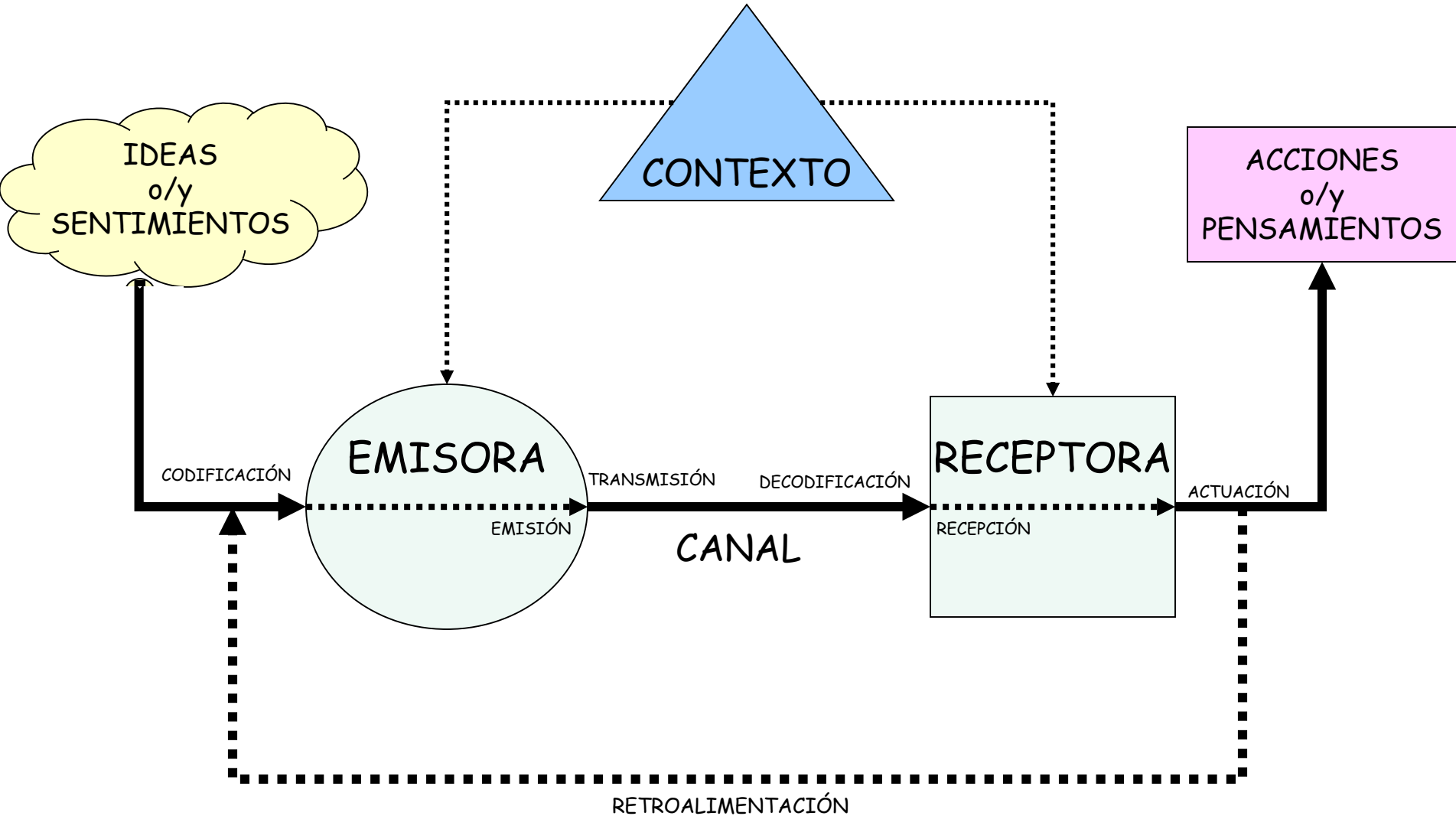
baja

normal

alta

Máxima

ORIENTACIÓN A
LOS RESULTADOS



COMUNICACIÓN		OBJETIVOS		INFORMACIÓN	
TIPO	CARÁCTER	OPERATIVOS	ESTRATÉGICOS	TIPO	PROCESO
DESCENDENTE	Creible	<u>Garantizar</u> el desarrollo del trabajo	<u>Concretar</u> las decisiones	Órdenes + Orientaciones	Difusión
ASCENDENTE	Representativo	<u>Evaluar</u> la ejecución del trabajo	<u>Participar</u> en las decisiones	Informes + Opiniones	Concentración
HORIZONTAL	Fiable	<u>Coordinar</u> las actividades	<u>Cooperar</u> en las actividades	Aptitudes + Actitudes	Conjunción
LATERAL		(enlaces)	(equipo)	(competencias)	(adaptación)
INFORMAL	Confianza	<u>Consolidar</u> sentimientos comunes	<u>Crear</u> valores comunes	Sentimientos + Valores	Comunión

INTERACCIONES 3/7

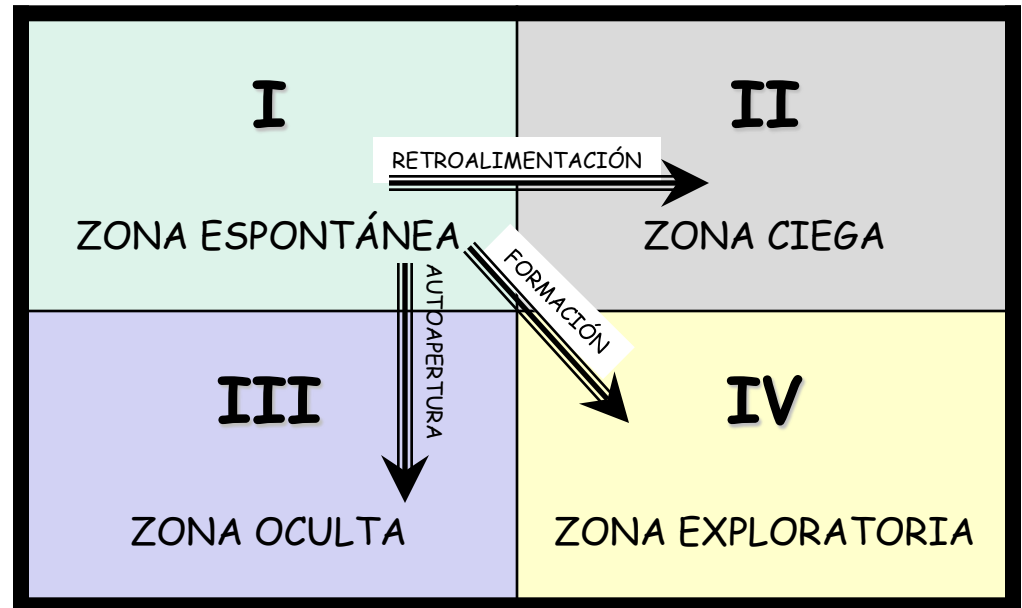
VENTANA DE JOHARI (GRADO DE CONOCIMIENTO)

POR EL SUJETO

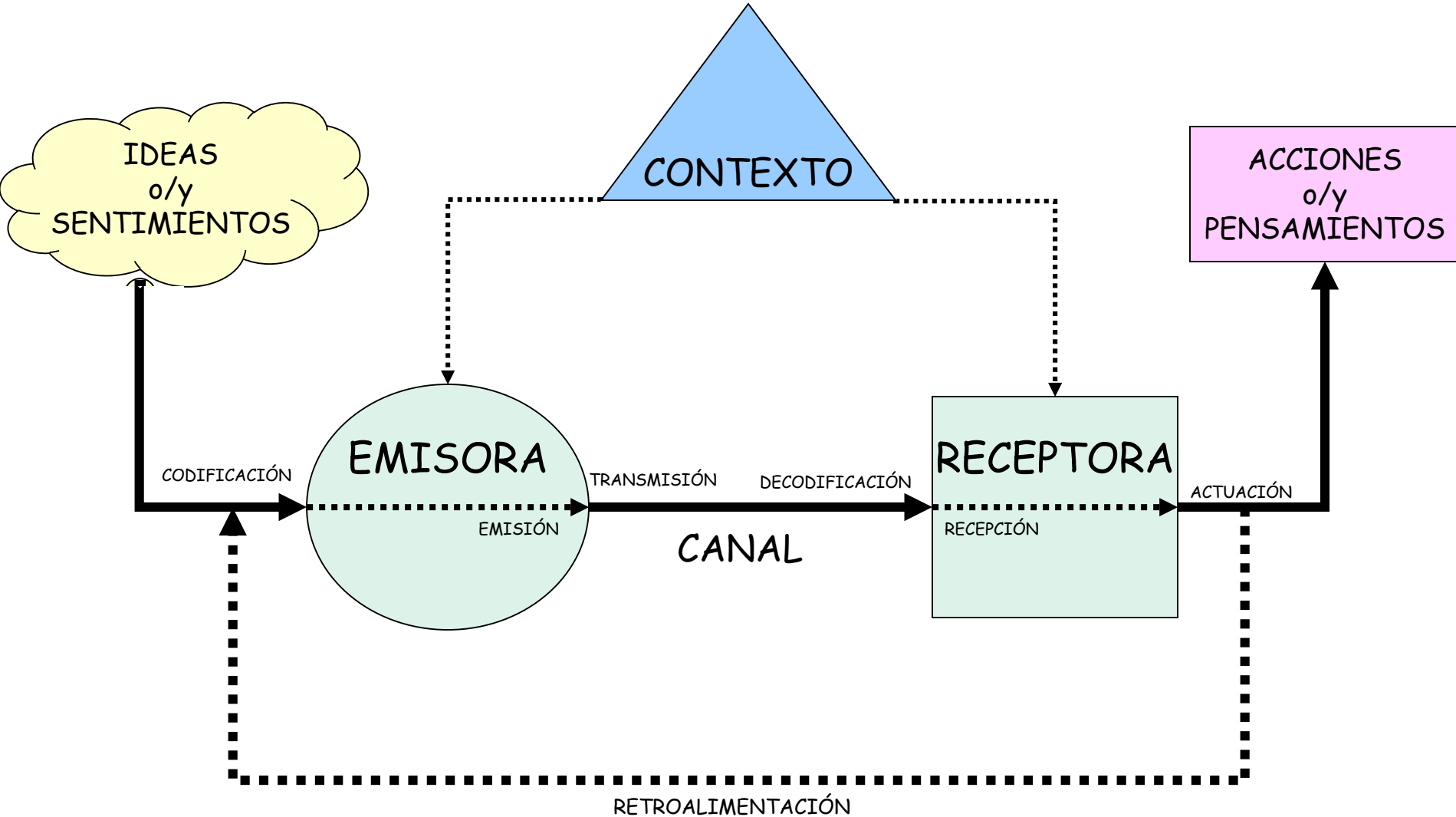
CONOCIDO
POR
LOS
DEMÁS
DESCONOCIDO

CONOCIDO

DESCONOCIDO



		SOCIALES (nivel 3)	ESTIMA (nivel 4)	REALIZACIÓN (nivel 5)
SENTIDO ACTIVO	Positivo	Se aproxima a <u>los demás</u>	Busca constantemente <u>reconocimiento</u>	Intenta siempre ser <u>autónomo</u>
	Negativo	Rehuye a los demás	Es indiferente al reconocimiento	Le repugna la autonomía personal
SENTIDO PASIVO	Positivo	Abierta a una posible <u>relación</u>	Espera muestras de <u>aprecio</u>	Admite con facilidad <u>influencias</u>
	Negativo	Cerrada a toda relación	Le desagradan las muestras de aprecio	Rechaza sistemáticamente las influencias
PERSONAS		Integradas vs. Aisladas	Ambiciosas vs. Conformistas	Dirigentes vs. Dirigidas



MECANISMOS

FILTROS

CONFUSIONES

A) GENERALIZACIONES

* PROYECCIONES

(Atribuir nuestros sentimientos a otros)

* ESTEREOTIPOS

(Guiarse por impresiones generales)

* EXPECTABILIDAD

(Creer que ocurre aquello que se desea)

B) PARCIALIDAD

* RACIONALIDAD

(Pensar que no intervienen sentimientos)

* EFECTO HALO

(Guiarse por un rasgo particular)

* PERCEPCIÓN SELECTIVA

(Conclusiones con parte de la información)

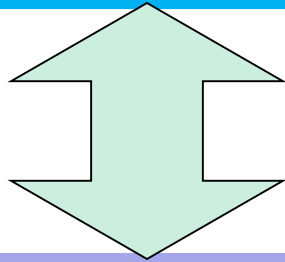
- | | | | |
|----|-----------------------------|-----|--|
| 1) | INTELIGENCIA | con | CARÁCTER |
| | Efectividad del pensamiento | | Velocidad del pensamiento
... pero sin resultados |
| 2) | VOLUNTAD | con | SEGURIDAD |
| | Persistencia y seguimiento | | Aplomo en la actuación
... pero sin continuidad |
| 3) | AMISTAD | con | CORDIALIDAD |
| | Capacidad de sacrificio | | Facilidad de trato
... pero sin confianza |
| 4) | PERSONALIDAD | con | APARIENCIA |
| | Modo de "ser"/"saber" | | Modo de "estar"/"hacer" |

INTERACCIONES 7/7

TIPOS DE BARRERAS (c) (EN EL TIPO DE PERSONAS)

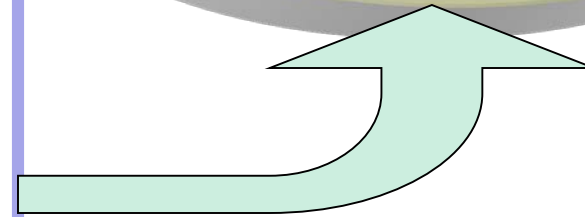
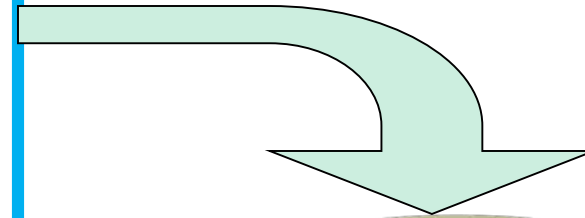
➤ AGRESIVA

- ✓ Se realiza una emisión inadecuada
- ✓ Se olvida el problema y los objetivos (provoca actitudes defensivas)
- ✓ Se destruye la confianza



➤ DEFENSIVA

- ✓ Problemas del emisor ("exceso de"):
 - Juicios de valor
 - Dogmatismo
 - Indiferencia, ...
- ✓ Problemas del receptor ("falta de"):
 - Capacidad
 - Seguridad
 - Experiencia, ...



❖ DIGNIDAD

- ❑ Emisión/recepción positiva
- ❑ Potenciar la creatividad
- ❑ Respeto mutuo
- ❑ Cooperación

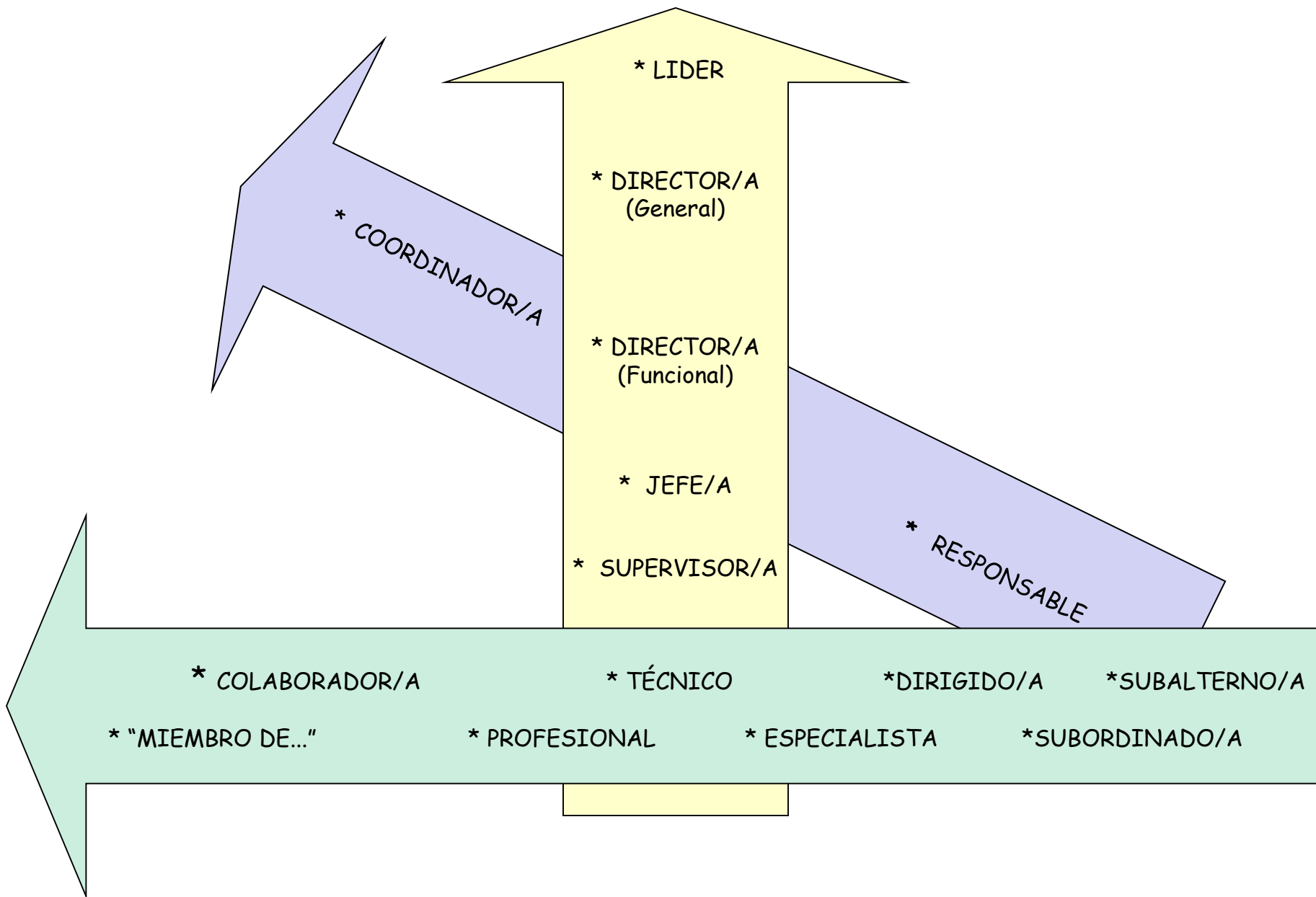
DIRIGENTES 1/2

DEFINICIONES Y CARACTERÍSTICAS

DIRIGENTE	DEFINICIÓN	RESPONSABILIDAD	DIRIGIDO	AA.PP.
JEFE/A	QUIEN OSTENTA UNA AUTORIDAD <u>FORMAL</u> EN NIVELES JERÁRQUICOS INFERIORES	Sobre personas	TRABAJADORES/AS DIRECTOS	SI
RESPONSABLE	QUIEN SE ENCARGA DE ASUNTOS O ACTIVIDADES INDIRECTAS	Sobre cosas (menor sobre personas)	GRUPO DE TRABAJO	SI <i>(informal)</i>
SUPERVISOR/A	QUIEN VERIFICA, INSPECCIONA Y/O REvisa EL TRABAJO DE LOS DEMÁS	Sobre procesos (menor sobre personas)	TRABAJADORES/AS DE UN PROCESO	NO <i>(muy poco)</i>
COORDINADOR/A	QUIEN PLANIFICA, INTERRELACIONA Y/O NEGOCIA PROBLEMAS COMUNES DE DISTINTOS ÁMBITOS	Sobre personas (menor procesos o cosas)	MIEMBROS DE UN PROYECTO	SI <i>(informal)</i>
DIRECTOR/A	QUIEN TIENE AUTORIDAD <u>FORMAL</u> Y CAPACIDAD EJECUTIVA EN NIVELES SUPERIORES	Sobre unidades (máxima responsabilidad)	MIEMBROS DE ORGANIZACIÓN O ÁREA	SI
LÍDER	QUIEN PUEDE INFLUIR SOBRE LOS DEMÁS POR SU PERSONALIDAD O PROFESIONALIDAD	Global	EQUIPO DE TRABAJO	NO <i>(nada)</i>

DIRIGENTES 2/2

DENOMINACIÓN DE LOS CARGOS



ACTIVIDADES (qué hace el grupo)

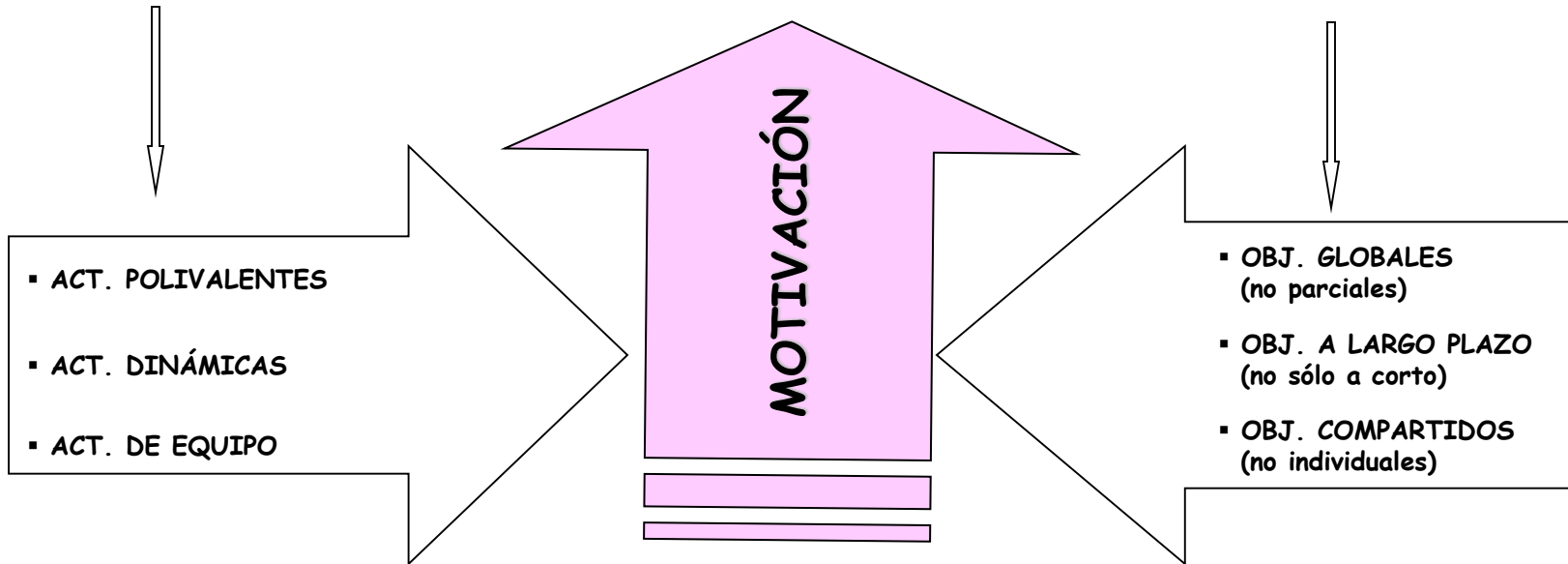
• Serie de tareas, responsabilidades, funciones, procesos, dedicaciones, cometidos,...

- ❑ ACT. OFICIALES (FORMALES)
- ❑ ACT. DE DESARROLLO O MEJORA
- ❑ ACT. INNOVADORAS O CREATIVAS

OBJETIVOS (para qué lo hace)

• Orientación o perspectiva que da sentido a las actividades de un grupo.

- ❑ OBJ. DE SUBSISTENCIA O DE MÍNIMOS (cumplir estrictamente el reglamento)
- ❑ OBJ. DE MEJORA O PERFECCIONAMIENTO (generar o construir algo)
- ❑ OBJ. TRANSFORMADORES O ESTRATÉGICOS (cambiar otros grupos o áreas)



DEFINICIÓN: Serie de ideas, comportamientos, valores, creencias, etc., compartidos en un grupo, que **resisten/potencian** los cambios.

ELEMENTOS:

❖ HÁBITOS PROPIOS

- Desde almuerzo, café, partida,... hasta informaciones, reparto de trabajo, ayuda mutua,...

❖ VALORES COMUNES

- Sobre el trabajo, el ocio, la formación,...

❖ ACTITUDES GENÉRICAS

- Aceptación/rechazo; entusiasmo/indiferencia;...

❖ IDEAS (o IDEOLOGÍA)

- Sociales, políticas, filosóficas,...

❖ SISTEMA DE SANCIONES

- De tipo afectivo, relacional, económico,...

7ª sesión

VIII. TIPOS DE GRUPOS DE TRABAJO

1. Definición de grupo
2. Tipos de grupo
3. Evolución del grupo
4. Actividades y objetivos
5. Cultura

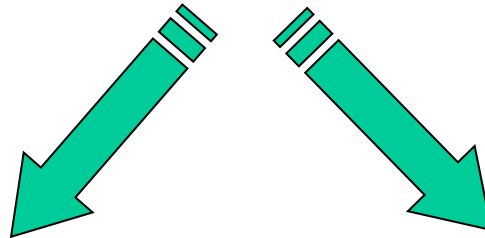
GRUPOS DE TRABAJO

CONCEPTO BÁSICO

- A. Conjunto de **PERSONAS** , con
- B. **ACTIVIDADES** laborales en común, que
- C. **INTERACTÚAN** habitual o periódicamente

CONCEPTO DESARROLLADO

- 1. Coordinadas por una **DIRECCIÓN** efectiva
- 2. Orientadas hacia **OBJETIVOS** determinados
- 3. Generando una **CULTURA** propia



GRUPO COMPACTO

- 1. **DIRECCIÓN FORMAL**
(impuesta)
- 2. **OBJETIVOS GENERALES**
(organizativos)
- 3. **CULTURA EXTERNA**
(de estabilidad)

EQUIPO DE TRABAJO

- 1. **DIRECCIÓN INFORMAL**
(elegida o consensuada)
- 2. **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**
(personales o/y grupales)
- 3. **CULTURA INTERNA**
(de cambio)

TIPOS DE GRUPOS 1/3

GRUPOS ESTRUCTURALES

(GRUPO COMPACTO/COHESIONADO/FORMAL/...)

- (a) Las **personas** tienen características muy heterogéneas, porque los recursos materiales y personales se dotan externa y obligatoriamente.
 - (b) Las **actividades** están perfectamente definidas, porque forman parte de la estructura organizativa (unidades orgánicas o centros de trabajo).
 - (c) Se **relacionan** jerárquicamente, influyéndose unos a otros mediante órdenes (descendente) y controles (ascendente)
-
- (1) Cuentan con un **dirigente** nombrado por la alta dirección (autoridad formal).
 - (2) Los **objetivos** teóricos se crean o suprimen por disposiciones oficiales y son de carácter general.
 - (3) La **cultura** del grupo, si existe, se supone que es la misma que tiene la organización.

TIPOS DE GRUPOS 2/3

GRUPOS SEMIESTRUCTURALES

COMITÉS, COMISIONES Y JUNTAS

- (a) Formados por **personal** técnico o directivo de varios grupos formales relacionados.
 - (b) NO suelen tener bien definidas las **tareas**; pero algunas son muy específicas.
 - (c) Existe alguna base de **relaciones** personales (no siempre).
-
- (1) Normalmente el **liderazgo** es de tipo representativo o no se define.
 - (2) Los **objetivos** a cumplir se determinan en cada caso concreto.
 - (3) Es casi imposible crear una **cultura** común, por su carácter coyuntural o circunstancial

CUERPOS, CATEGORÍAS Y GR. PROFESIONAL

- (a) Formados por **personal** técnico de varios grupos formales no relacionados.
 - (b) Desarrollan **actividades** propias de cada grupo (corporativismo).
 - (c) Si es voluntario, tienen fuertes **relaciones** personales; si es "por normativa" las relaciones pueden ser nulas.
-
- (1) Si es voluntario, puede existir un **liderazgo** apreciable; "por normativa", no existirá.
 - (2) Su **objetivo** es la salvaguarda de los intereses profesionales de los miembros.
 - (3) Tienen una base **cultural** análoga, por su formación específica.

TIPOS DE GRUPOS 3/3

GRUPOS INFORMALES

GRUPOS DE DIRECTIVOS

- (a) Formados por directivos del mismo o distinto nivel.
 - (b) Normalmente, NO tienen actividades predefinidas
 - (c) Relaciones personales muy sólidas
-
- (1) Es posible que exista un sólido liderazgo.
 - (2) Mantenimiento y/o mejora de todo tipo de condiciones.
 - (3) Fuerte identidad del grupo

GRUPOS DE PROYECTOS

- (a) Formados por personal de cualquier nivel.
 - (b) El plan, trabajo o proyecto está muy bien definido.
 - (c) Relaciones profesionales muy intensas.
-
- (1) Se nombra a un dirigente de prestigio profesional.
 - (2) El objetivo es realizar el proyecto eficientemente.
 - (3) La provisionalidad impide desarrollar una cultura de grupo.

GRUPOS INFORMALES

- (a) Formados por personas del mismo nivel y función.
 - (b) Realizan trabajos similares o complementarios.
 - (c) Las relaciones personales son profundas y continuas.
-
- (1) Normalmente, aparece un líder natural.
 - (2) Tienen algún objetivo definido (a veces, inconsciente).
 - (3) Suelen desarrollar una cultura propia que define al grupo.

EVOLUCIÓN DEL GRUPO

MODELOS GENERALES 1/3

1.1. MODELO GENERAL



a) FASE DE INFANCIA:

* **Máxima motivación**

- Cubre necesidades superiores (Maslow)
- Aparecen factores motivadores (Herzberg)
- Grandes expectativas

* **Máximo rendimiento**

- Desajustes (desacoplamiento, descoordinación)
- Desfases (habilidades y conocimientos poco desarrollados)

b) FASE DE CHOQUE:

* **Mínima motivación (frustración)**

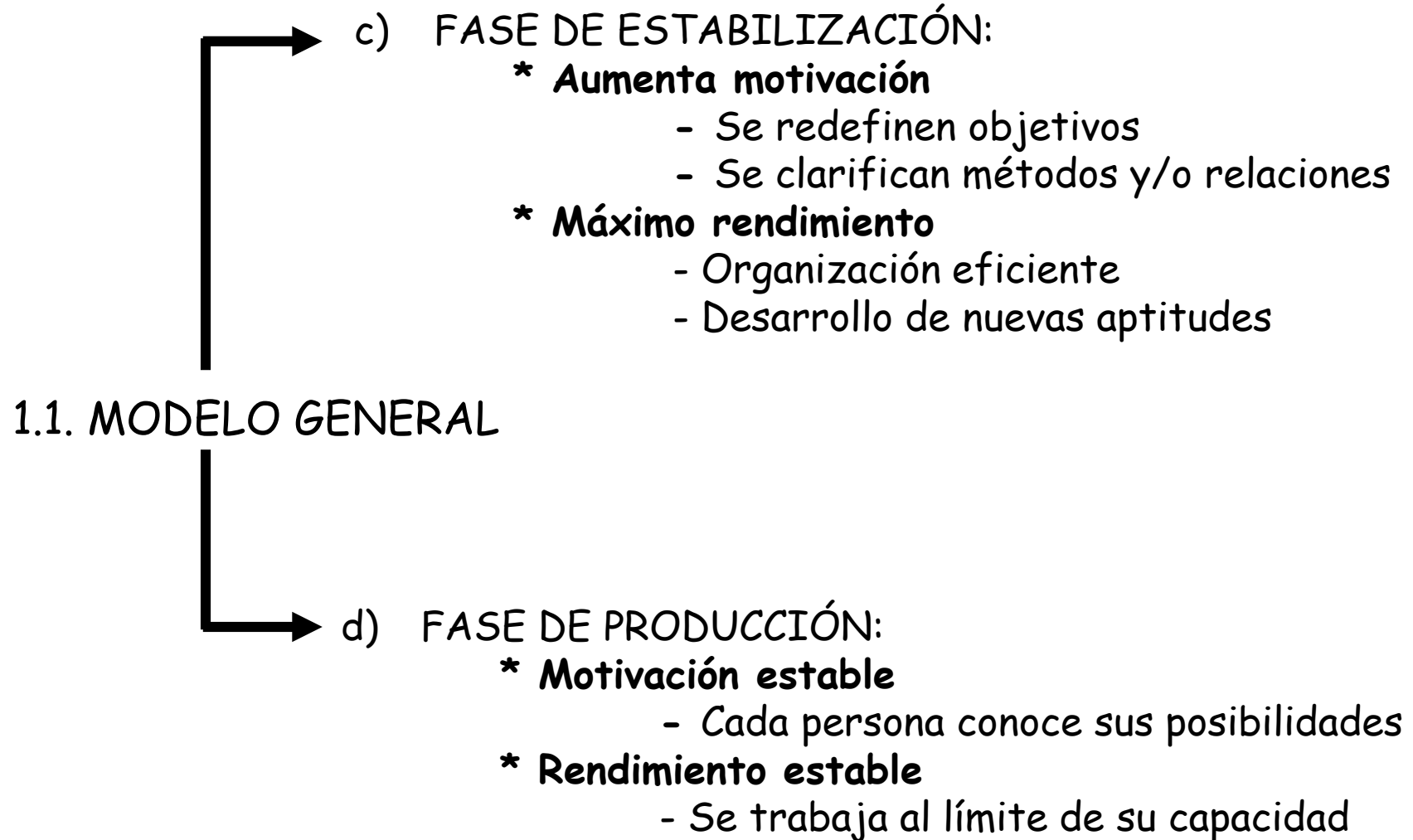
- No se cumplen los supuestos de partida
- Problemas interpersonales

* **Aumenta rendimientos**

- Mejora de la organización
- Aprovechamiento de aptitudes

EVOLUCIÓN DEL GRUPO

MODELOS GENERALES 2/3



EVOLUCIÓN DEL GRUPO

MODELOS GENERALES 3/3

CASO 0. Ideal o teórico

CASO 1. El declive empieza en la ESTABILIZACIÓN

CASO 2. El declive empieza en el CHOQUE

CASO 3. El declive empieza en la INFANCIA

CASO 4. El ciclo se repite
(después de la crisis)

CASO 5. Mantenimiento de la tasa de PRODUCCIÓN ideal

VARIACIONES DE LA TRAJECTORIA

DÓNDE

CUÁNDO

CÓMO

FASE DE
INFANCIA

Si aparecen problemas de FUNCIONAMIENTO

- Personalidades conflictivas
- Desajustes o/y desfase

FASE DE
CHOQUE

Si repercute sobre el COMPORTAMIENTO

- Rebelión o abandono de miembros relevantes
- Cambios o incumplimientos notables de la actividad

FASE DE
ESTABILIZACIÓN

Si no se alcanzan niveles aceptables RENDIMIENTO

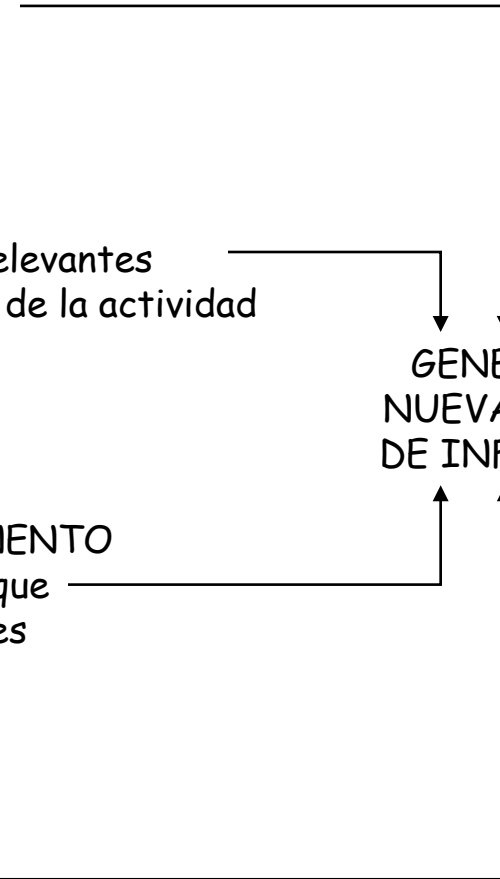
- No se supera pronto la fase de choque
- No se cambian actitudes ni aptitudes

FASE DE
PRODUCCIÓN

Si empieza claramente el DECLIVE

- Baja rápidamente la motivación
- Baja rápidamente el rendimiento

GENERAR:
NUEVA FASE
DE INFANCIA



MECANISMOS DE REACTIVACIÓN

a) ROTACIÓN DE PERSONAS

- * Voluntaria, si es posible
- * Renovación de ideas y conductas

b) REPLANTEAR ACTIVIDADES

- * Proceso participativo
- * Amplio (cuestionar todos los servicios)

c) VARIAR INTERRELACIONES

- * Nuevas informaciones
- * Nuevos enfoques

1. NUEVA DIRECCIÓN

- * Solución rápida
- * Fuerte revulsivo

2. REDEFINIR OBJETIVOS

- * Participación necesaria
- * Sostenida en el tiempo

3. CAMBIO DE CULTURA

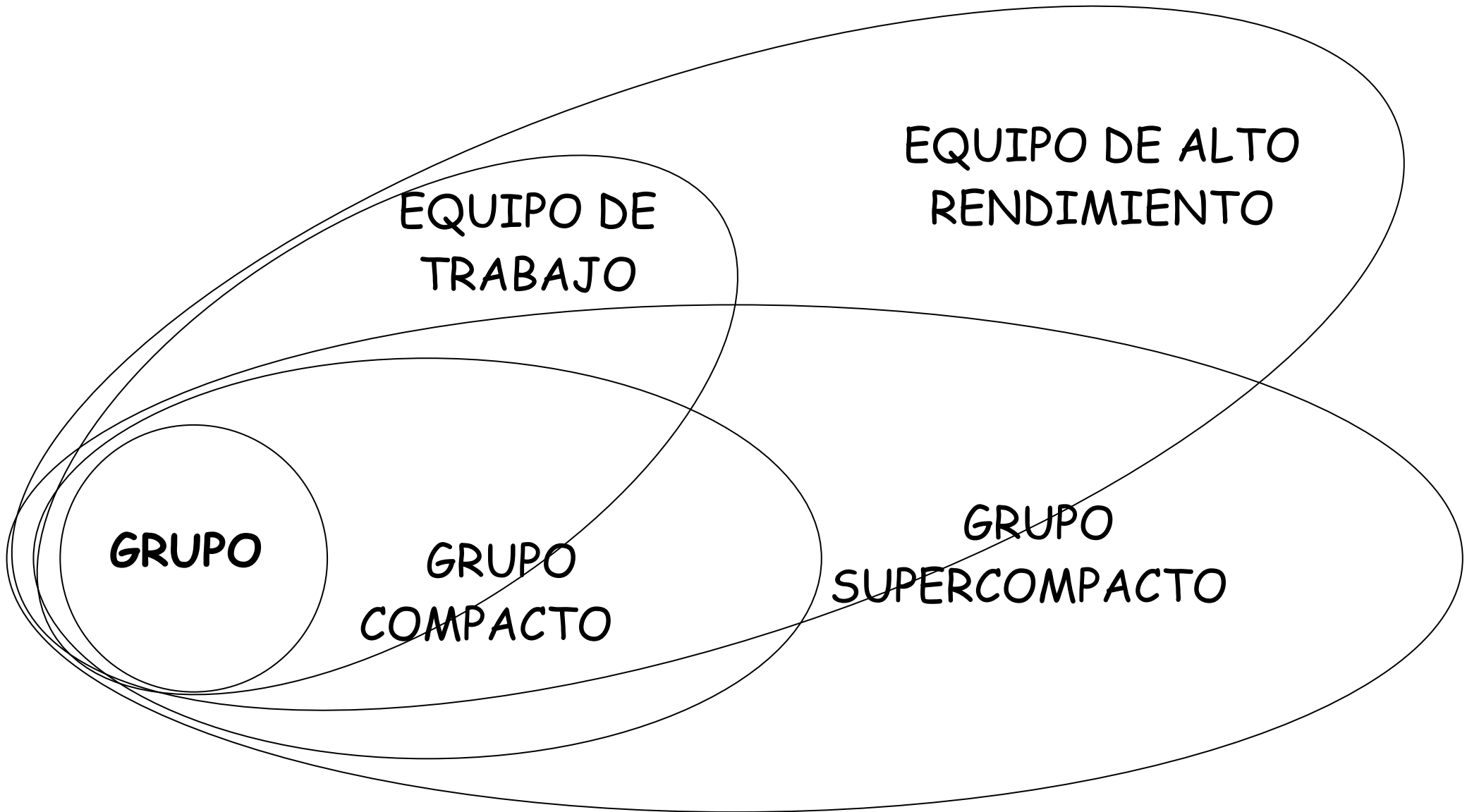
- * Agentes externos
- * Muy costosa

8ª sesión

IX. ESTUDIO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

1. Más allá de los grupos
2. Formación de equipos
3. Tipos de equipos

MÁS ALLÁ DE LOS GRUPOS



GRUPOS DE TRABAJO

CONCEPTO TÉCNICO

- A. Conjunto de PERSONAS, con
- B. ACTIVIDADES laborales en común, que
- C. INTERACTÚAN habitual o periódicamente

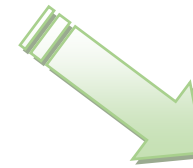
CONCEPTO ESTRATÉGICO

- 1. Coordinadas por una DIRECCIÓN efectiva
- 2. Orientadas hacia unos OBJETIVOS determinados
- 3. Generando una CULTURA propia



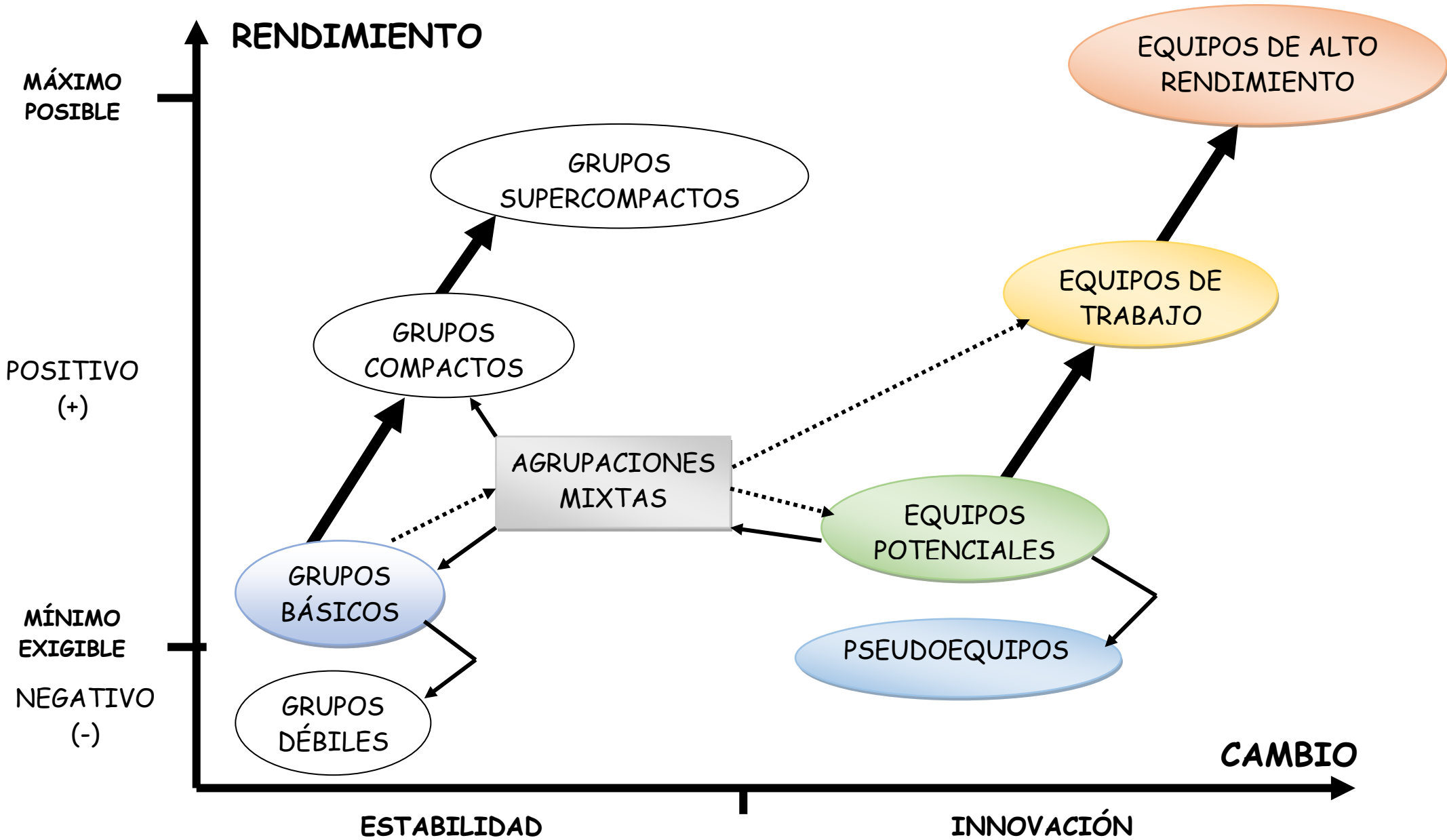
GRUPO COMPACTO

- 1. DIRECCIÓN FORMAL
(impuesta)
- 2, OBJETIVOS GENERALES
(organizativos)
- 3, CULTURA EXTERNA
(de estabilidad)



EQUIPO DE TRABAJO

- 1. DIRECCIÓN INFORMAL
(elegida o consensuada)
- 2, OBJETIVOS ESPECÍFICOS
(grupales o/y personales)
- 3, CULTURA INTERNA
(de cambio)



EQUIPOS POTENCIALES

GRUPO SEMIAUTÓNOMO

- A, Grupos pequeños del **nivel operativo**
- B. Realizan un conjunto completo de **actividades interdependientes**
- C. Cualquier persona puede realizar **todas las funciones**

CÍRCULO DE CALIDAD

- A. Grupos medianos de **diversos niveles** jerárquicos
- B. Tratan de resolver problemas comunes del **trabajo en una unidad organizativa**
- C, Hacen **reuniones periódicas** de carácter voluntario

-
1. Dirección **compartida**
(externa: alto directivo/interna: por elección)
 2. El objetivo es resolver, con plena autonomía, los problemas de su **ámbito de trabajo**
 3. La cultura de la **competitividad** potencia habilidades técnicas y sociales

1. Tienen un líder **elegido** democráticamente (por consenso)
2. Su objetivo es mejorar la **calidad de vida laboral** y de los productos
3. Se mueven en una cultura **innovadora** que fomenta la creatividad mediante la mejora continua

EQUIPO DE TRABAJO

- A. Personas con una **diversidad de habilidades** (alta capacitación, sobre todo colectiva)
- B. Se distribuyen equitativamente las actividades y se **apoyan mutuamente** al desarrollarlas (responsabilidad colectiva)
- C. Relaciones interpersonales **abiertas y de confianza** (se piensa como colectivo)

EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

- A. Todos los miembros tienen **todas las competencias** necesarias para resolver cualquier problema.
- B. Se **mejoran constantemente** los procedimientos de trabajo, de manera no formalizada.
- C. Tienen numerosos **mecanismos informales** para resolver los problemas personales y grupales

-
1. **Varios miembros** realizan *rol*s de decisión, coordinación y control (dirección compartida)
 2. Perspectiva amplia, clara y **conocida por todos** (objetivos compartidos)
 3. Tienen personalidad e **ideas propias** (cultura compartida)

1. El liderazgo es ejercido por **el propio grupo** y no requiere ningún tipo de orientación o guía externa
2. El equipo **busca activamente sus objetivos** y los propone al resto de la organización
3. Es innovador por definición, es un producto de la cultura del cambio

ESTRATEGIAS PARA FORMACIÓN DE EQUIPOS

<p>Aa. Seleccionar a los miembros basándose en las competencias y en el potencial de desarrollo.</p> <p>Ab. Invertir en la cualificación de sus miembros.</p>	<p>1a. Establecer el rumbo a seguir con un enfoque claro y novedoso.</p> <p>1b. Recibir el apoyo incondicional de la alta dirección.</p>
<p>Ba. Aportar todos los medios necesarios para desempeñar su trabajo.</p> <p>Bb. Disponer del tiempo suficiente y de lugares de trabajo dignos.</p>	<p>2a. Establecer unas pocas y urgentes metas y tareas.</p> <p>2b. Conocer las expectativas (qué se espera de ellos), con cierta exactitud</p>
<p>Ca. Establecer algunas reglas claras de comportamiento.</p> <p>Cb. Utilizar adecuadamente la retroalimentación, el reconocimiento y la recompensa.</p>	<p>3a. Es importante realizar a menudo reuniones formales e informales para reforzar la identidad de grupo (cultura).</p> <p>3b. Pasar mucho tiempo juntos.</p>

9ª sesión

X. TÉCNICAS DE DINÁMICA GRUPAL

1. Diagnosticar el grupo
2. Sobre las reuniones
3. Hablar en público

TÉCNICAS DE DINÁMICA GRUPAL



DIAGNOSTICAR AL GRUPO (I)

- ❖ LOS TEST DE EVALUACIÓN MÁS FRECUENTES PROPONEN CUESTIONES EXTREMAS SITUADAS EN UNA ESCALA (NORMALMENTE DE 1 A 5) SOBRE LA QUE PUNTUAR.
- ❖ CONSTAN DE 20-30 VALORES REFERIDOS A POSIBLES PROBLEMAS QUE SE PLANTEAN EN LOS GRUPOS:
 - * CLASE DE PERSONAS
 - * TIPO DE ACTIVIDADES
 - * FORMAS DE RELACIÓN
 - * ESTILO DE DIRECCIÓN
 - * DEFINICIÓN DE OBJETIVOS
 - * CULTURA DEL GRUPO
- ❖ LA CLASIFICACIÓN DEL GRUPO DEPENDE DE LA PUNTUACIÓN OBTENIDA:
 - MENOR QUE 50% : **GRUPO DÉBIL**
 - DEL 51% AL 65% : **GRUPO COMPACTO**
 - DEL 66% AL 85% : **EQUIPO DE TRABAJO**
 - MAYOR QUE 85% : **EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO**

DIAGNOSTICAR AL GRUPO (II)

- ❖ OTROS TESTS PLANTEAN AFIRMACIONES SOBRE APARTADOS CONCRETOS, CON LAS QUE SE PUEDE ESTAR *CLARAMENTE DE ACUERDO* (2 PUNTOS), *PARCIALMENTE DE ACUERDO* (1 PUNTO) O *EN DESACUERDO* (0 PUNTOS).

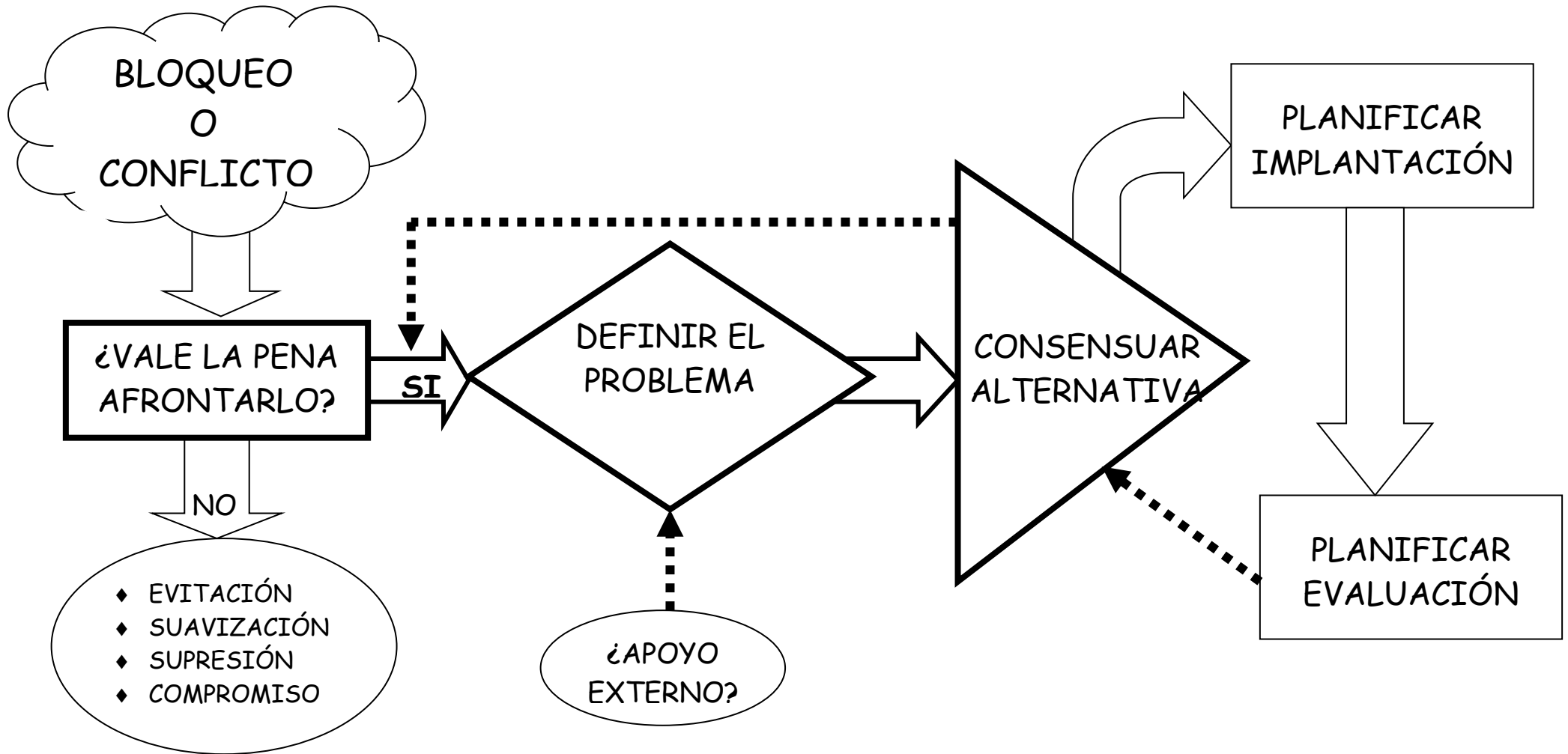
- ❖ A PARTIR DE 5-7 CUESTIONES, SE VALORA CADA UNO DE LOS 4 EJES DE UN GRÁFICO:
 - **EJE T:** Mide los **OBJETIVOS** (tendencia a PRODUCIR)
 - **EJE B:** Mide las **RELACIONES** (tendencia a DISFRUTAR)
 - **EJE E:** Mide las **ACTIVIDADES** (tendencia a SITUARSE)
 - **EJE I:** Mide las **PERSONAS** (tendencia a LOGRAR)

- ❖ SE PRESTARÁ ATENCIÓN PREFERENTE EN LOS SIGUIENTES CASOS:
 - A LOS EJES CON PUNTUACIÓN **MÍNIMA**
(inferior a 4)
 - CUANDO EXISTEN GRANDES **DESEQUILIBRIOS**
(diferencia entre ejes, mayor a 4)
 - CUANDO **EMPEORA** LA EVALUACIÓN DE UN EJE EN EL TIEMPO

TÉCNICAS DE MEJORA DE LA COMUNICACIÓN

NOMBRE	CARÁCTER	MÉTODO
TÉCNICAS BÁSICAS	ORAL	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista individual • Reuniones de trabajo
	ESCRITO	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicados • Encuestas • Buzón de sugerencias
TÉCNICAS DE INTEGRACIÓN	PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Dispositivos de acogida • Eventos sociales
	IMPERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Cartas al personal • Tablón de anuncios • Revistas y periódicos internos
TÉCNICAS DE ACTIVACIÓN	DIRECTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Política de puertas abiertas • Grupos de intervención
	INDIRECTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Formación en técnicas de comunicación • Retroalimentación por un observador • Psicodrama

CONFLICTOS Y BLOQUEOS



TIPOS DE REUNIONES

DIRECCIÓN

TRADICIONALES

- Transmitir informaciones
- Mejorar las comunicaciones

PATERNALISTAS

- Resolver conflictos y quejas
- Desarrollar mejores relaciones

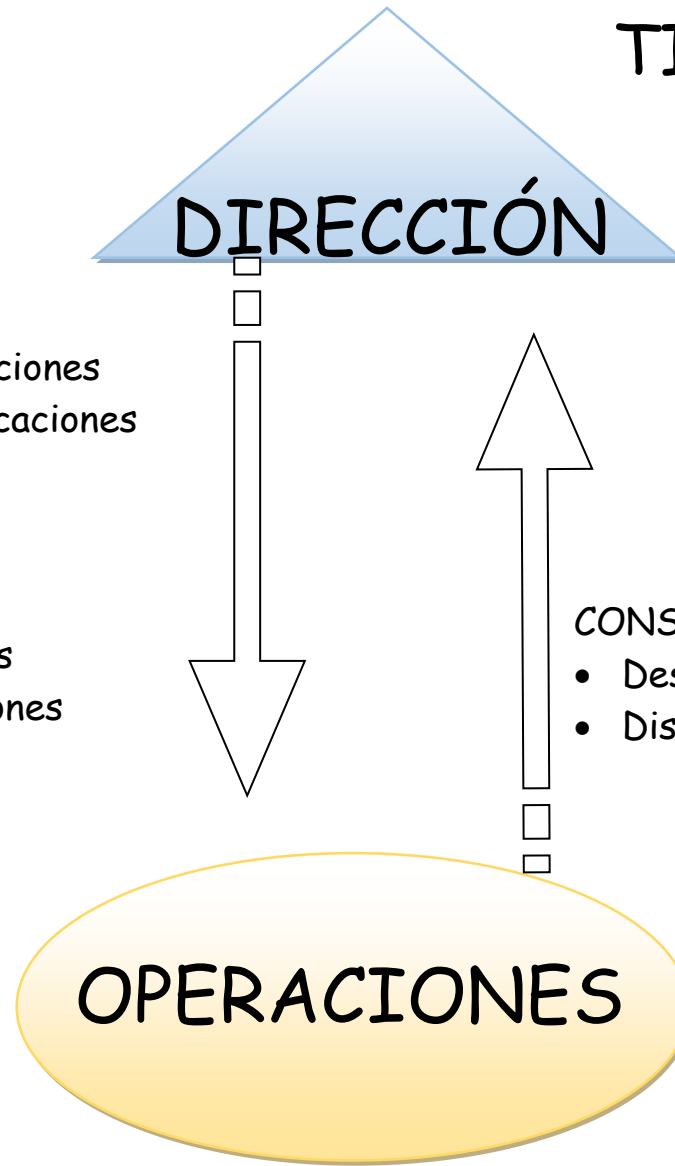
PARTICIPATIVAS

- Tomar decisiones estratégicas
- Crear equipos de trabajo

CONSULTIVAS

- Desarrollar políticas de la organización
- Discutir problemas de orden técnico

OPERACIONES



PREPARACIÓN DE UNA REUNIÓN (I)




P L A N I F I C A C I Ó N	1.DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none">• Motivo• Finalidad
	2. ELECCIÓN DE PARTICIPANTES	<ul style="list-style-type: none">• Número• Importancia
	3. FECHA	<ul style="list-style-type: none">• Compatible•
	4.AMBIENTE FÍSICO	<ul style="list-style-type: none">• Lugar adecuado• Medios técnicos
	5. DURACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Hora de inicio• Hora de finalización
	6. MATERIAL DE DISCUSIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Informes• Folletos, revistas,...

PREPARACIÓN DE UNA REUNIÓN (II)

O R G A N I Z A C I Ó N	7. CONFECCIONAR EL ORDEN DEL DÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Temas a tratar • Formas de desarrollo
	8. DESARROLLAR TEMAS VARIADOS	<ul style="list-style-type: none"> • De todo tipo • Ni personales ni extragrupo
	9. PREPARAR TEMAS COMPLEJOS	<ul style="list-style-type: none"> • Profundidad técnica • Impacto sobre personas
D I R E C C I Ó N	10. TRATAMIENTO DE LOS TEMAS	<ul style="list-style-type: none"> • Tratar todos los temas • Utilizar medios adecuados
	11. AMBIENTE DE PRECISIÓN Y EFICACIA	<ul style="list-style-type: none"> • Ceñirse a los temas propuestos • Limitar el tiempo • Hacer cumplir el horario
	12. FUNCIONAMIENTO DEMOCRÁTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidar que todos participen • Lograr consensos más que unanimidades • Aprovechar todos los talentos del grupo

PREPARACIÓN DE UNA REUNIÓN (III)

C O N T R O L	13. DETECTAR ERRORES	<ul style="list-style-type: none"> • De todo tipo, en todo el proceso • Sobre todo, en la discusión de temas: <ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento de técnicas - Análisis incorrecto de problemas - Imprevisión, interrupciones, ...
	14. FORMALIZAR ACUERDOS	<ul style="list-style-type: none"> • Actas sobre conclusiones, decisiones, ... • Recoger temas pendientes y puntos abiertos
	15. CUMPLIMIENTO DE LO ACORDADO	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables de ejecutar lo acordado • Seguimiento de su ejecución • Informar de lo ejecutado

- ❖ Errores en la PLANIFICACIÓN - CONTROL  REUNIONES INEFICACES
- ❖ Errores en la ORGANIZACIÓN  REUNIONES INNECESARIAS
- ❖ Errores en la DIRECCIÓN  REUNIONES TÍPICAS

UN EJEMPLO DE REUNIÓN CREATIVA: BRAINSTORMING (I)

1. DEFINICIÓN

ES UNA TÉCNICA DE GRUPO, EN LA CUAL SE ESTIMULA A LOS PARTICIPANTES A DESARROLLAR SU CREATIVIDAD PARA PRODUCIR IDEAS, QUE PERMITAN LA MEJORA DE ALGUNA ACTIVIDAD CON LA QUE ESTÁN RELACIONADOS.

2. FASES

A. PREVIA

- ◆ Comunicación del problema
- ◆ Explicación de las reglas
- ◆ (+) Precalentamiento

B. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

- ◆ Formulación adecuada
- ◆ División de problemas complejos

C. EXPOSICIÓN DE IDEAS (*brainstorming*)

- ◆ Emisión del mayor número de ideas
- ◆ Seguir pensando después de la sesión
- ◆ Lista definitiva de ideas

D. SELECCIÓN DE IDEAS

- ◆ Evaluación para eliminar ideas no aplicables
- ◆ Clasificación de ideas por categorías
- ◆ Presentación de las ideas seleccionadas

UN EJEMPLO DE REUNIÓN CREATIVA: BRAINSTORMING (II)

3. REGLAS

- ◆ Tiene total libertad de expresión
- ◆ Respete el turno de palabras

- ◆ Diga cada vez una idea y sólo una
- ◆ Abrevie la idea en pocas palabras
- ◆ Puede aprovechar las ideas de otros para proponer otra suya

- ◆ No comente ni critique ideas propias o ajenas
- ◆ No exprese ningún signo de agrado/desagrado o acuerdo/desacuerdo

- ◆ Cuando no se le ocurra nada diga "paso"
- ◆ Puede volver a opinar en la siguiente vuelta
- ◆ La sesión termina cuando todos digan "paso"

- ◆ Reflexione sobre las ideas expuestas

HABLAR EN PÚBLICO (I)

❖ ES UNA **HABILIDAD** EN LA CUAL DEBEMOS CONSIDERAR QUE:

- ◆ ES APRENDIDA
- ◆ DEPENDE DE LA SITUACIÓN
- ◆ CIERTO NIVEL DE NERVIOSISMO ES LÓGICO E INCLUSO ADECUADO
- ◆ NOS COMPORTAMOS EN FUNCIÓN DE LAS CONSECUENCIAS QUE ESPERAMOS

❖ TRATAREMOS POR TANTO DE CONOCER Y ENTRENAR LOS **COMPORTAMIENTOS** QUE **ANTES** (PREPARACIÓN) Y **DURANTE** LA SESIÓN (DESARROLLO Y FINAL) NOS PERMITAN ALCANZAR CON MAYOR PROBABILIDAD CONSECUENCIAS POSITIVAS.

❖ **ANTES DE LA SESIÓN:**

- ◆ PREPARACIÓN DEL CONTENIDO
- ◆ ANÁLISIS DE LA AUDIENCIA
- ◆ PREVISIÓN DE LAS PREGUNTAS
- ◆ PREPARACIÓN DE LA PRESENTACIÓN
- ◆ ENSAYO

HABLAR EN PÚBLICO (II)

❖ DURANTE LA SESIÓN:

- ◆ El miedo no lo producen los demás sino uno mismo
- ◆ Si tiene miedo y sensación de ridículo no lo diga
- ◆ El miedo es natural y lo padece todo el mundo
- ◆ El miedo crece con el talento
- ◆ El miedo se supera mediante el control personal
 - ◆ Una cierta ansiedad es positiva
 - ◆ La ansiedad es una llamada al movimiento y a la acción
 - ◆ Cuando empiece a actuar, el miedo irá desapareciendo
 - ◆ Mire al público
 - ◆ No baje los ojos ni la voz al terminar las frases
 - ◆ Sustituya las muletillas repetitivas por pausas
 - ◆ La pausa es un arma potente en manos del orador

❖ EN RESUMEN:

- ◆ Cualquier persona puede hablar de manera convincente y persuasiva
- ◆ Prepararse convenientemente la exposición ayuda a vencer el miedo
- ◆ El secreto de hablar bien en público está en la autodisciplina

10ª sesión

X. DIRECCIÓN DE EQUIPOS

1. Teorías del comportamiento
2. Teorías contingentes
3. Teorías contemporáneas

➤ Comparación de los conceptos

DIRECCIÓN

Se fundamenta en el derecho a mandar y en el poder de hacerse obedecer.

[IMPOSICIÓN]

Pretende unir los esfuerzos de los subordinados para conseguir los objetivos organizativos.

[PODER FORMAL: Coercitivo y/o legalista]

Persona que se guía por reglas, resuelve problemas, y es cauta, estricta y aburrida.

[ESTEREOTIPO DIRECTIVO]

Tendencia a la conservación, la simplicidad y la estabilidad.

[MIRA AL PASADO]

LIDERAZGO

Se fundamenta en la capacidad de cambiar el comportamiento de una persona o grupo.

[INFLUENCIA]

Pretende convencer otros miembros de la organización para conseguir objetivos comunes.

[PODER INFORMAL: Carismático y/o experto]

Persona imaginativa, orientada a objetivos, amante del riesgo, flexible y apasionada.

[ESTEREOTIPO LÍDER]

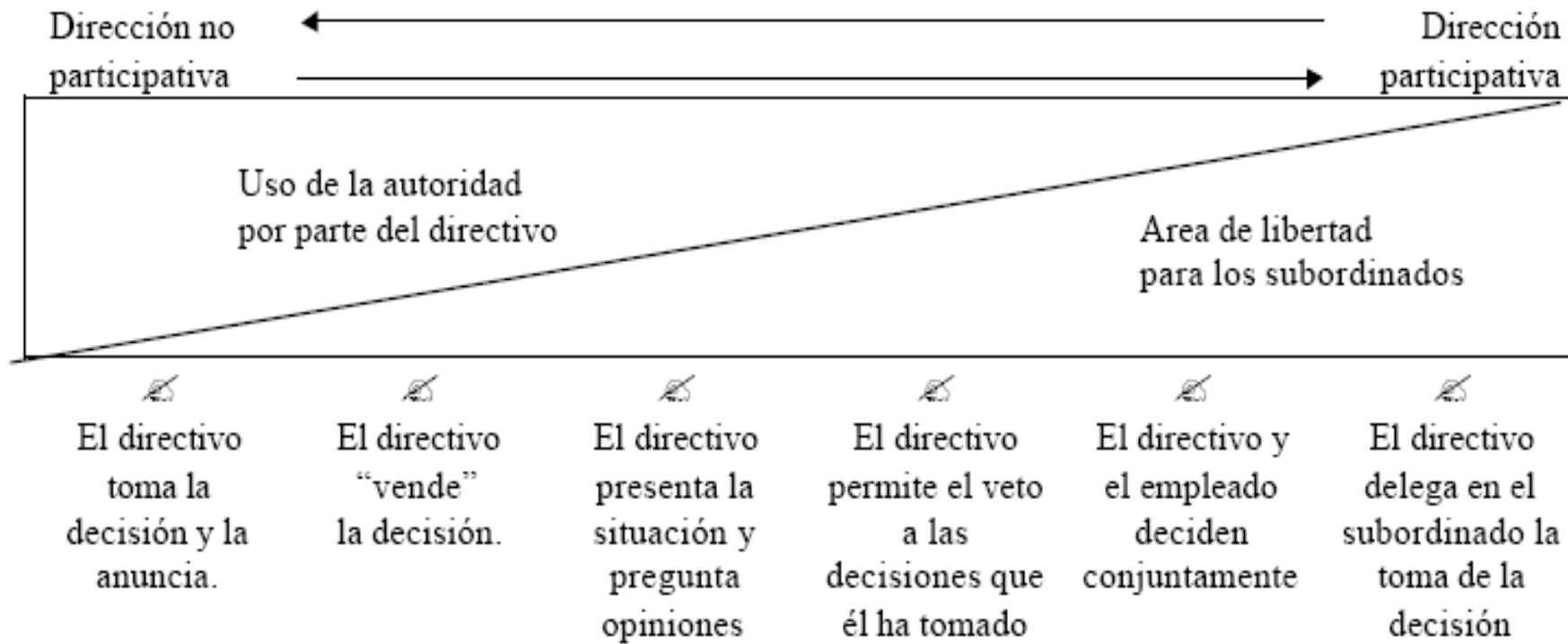
Tendencia al dinamismo, la complejidad y el cambio.

[MIRA AL FUTURO]

➤ Teorías de comportamiento-1

Mc GREGOR Características de la persona	LIKERT Características de la jerarquía	TANNENBAUM y SCHMIDT Características persona-organización
TEORÍA X <ul style="list-style-type: none">■ Concepción NEGATIVA de la persona■ DIRECCIÓN AUTORITARIA	A. EXPLOTADOR ➔	1. Director DECIDE, Subordinado ACATA 2. Director debe "VENDER", Subordinado ACEPTA
TEORÍA Y <ul style="list-style-type: none">■ Concepción POSITIVA de la persona■ DIRECCIÓN PARTICIPATIVA	B. PATERNALISTA ➔ C. CONSULTIVO ➔	3. Director CONTRASTA, Subordinado CRITICA 4. Director CONSULTA, Subordinado SUGIERE 5. Subordinado PROPONE, Director SINTETIZA 6. Subordinado DECIDE, Director LIMITA
	D. DEMOCRÁTICO	7. Subordinado y Director DECIDEN

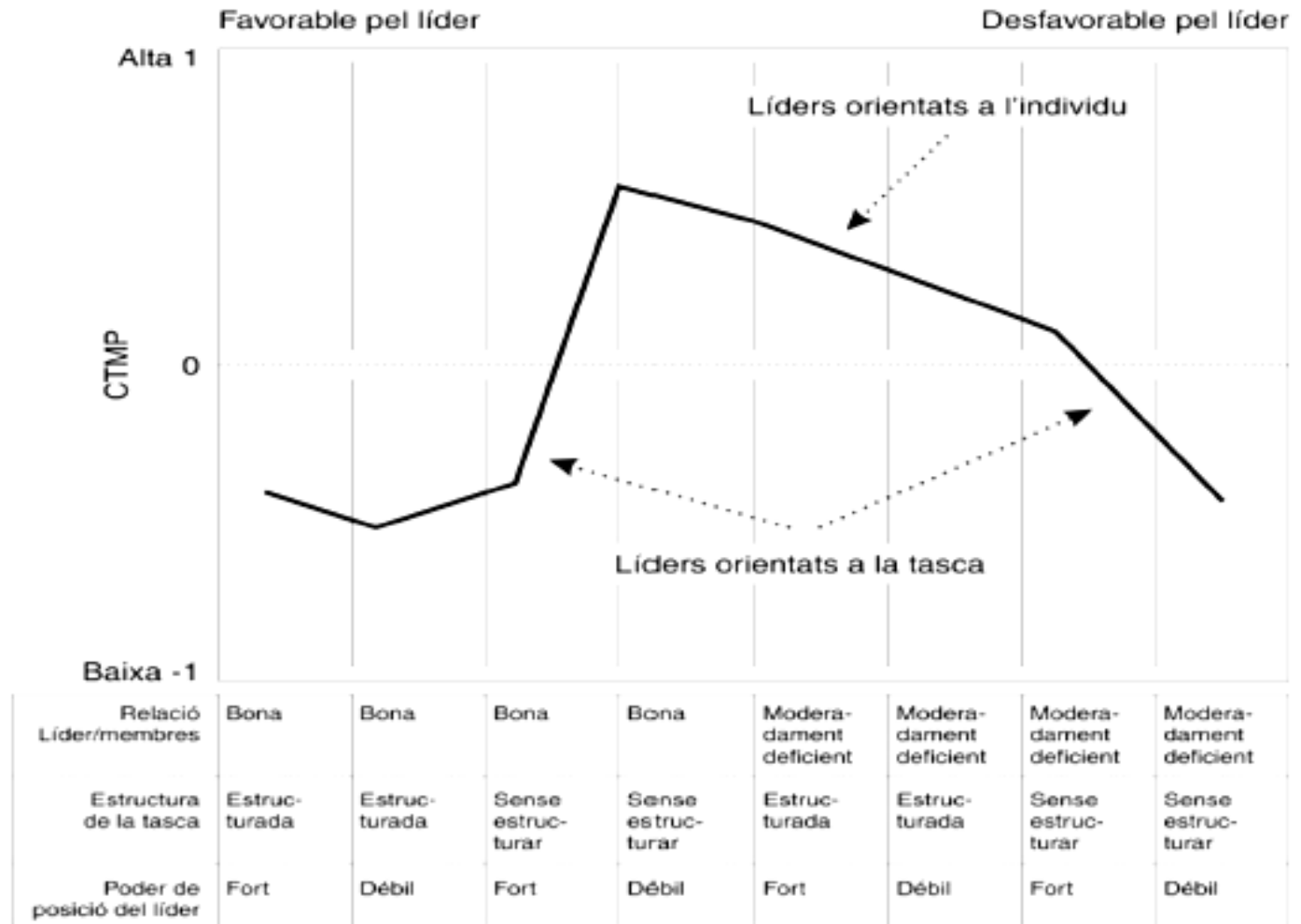
➤ Teorías de comportamiento-2



Fuente: Adaptado de Tannenbaum y Schmidt (1958)

➤ Teorías contingentes-1

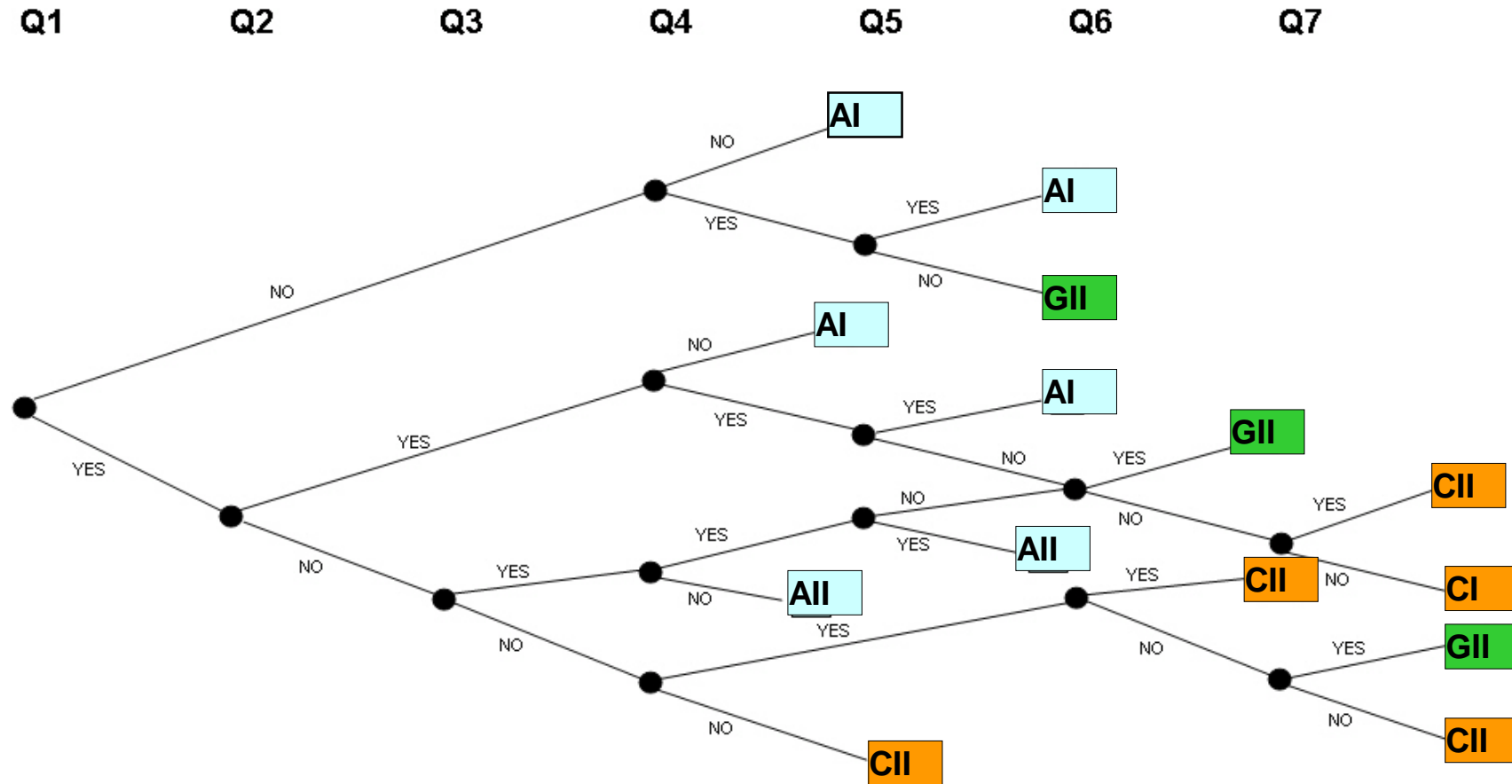
FIEDLER (1967): Primer modelo contingente integral de liderazgo



Font: Claver et al. (1995) p. 338

➤ Teorías contingentes-2a

VROOM y JAGO (1988): Modelo de la participación del líder, actualizado.



➤ Teorías contingentes-2b

VROOM y JAGO (1988): Modelo de la participación del líder, actualizado

Leyenda 1: Cuestiones a concretar

- Q1. Es una decisión importante/crítica?
- Q2. Tiene suficiente capacidad/información el líder?
- Q3. Se trata de un problema bien estructurado?
- Q4. Necesita aceptación/compromiso para ejecutarla?
- Q5. Es probable que sea aceptada?
- Q6. Son congruentes los objetivos personales y organizativos?
- Q7. Puede ser conflictivo obtener la solución elegida?

Leyenda 2: Estilos de dirección

AI (Autoritario, tipo I): Toma la decisión con la información que tiene disponible.

AII (Autoritario, tipo II): Toma la decisión con la información de los subordinados.

CI (Consultivo, tipo I): Plantea el problema a cada colaborador; con las sugerencias toma la decisión.

CII (Consultivo, tipo II): Plantea el problema al grupo de colaboradores; con las sugerencias toma la decisión.

GII (grupal, tipo II): Discute el problema con el equipo de colaboradores; toma la decisión consensuada.

➤ Teorías contemporáneas

1. LIDERAZGO DE EQUIPOS DE TRABAJO (a partir de 1980)

El líder realiza cuatro **roles básicos**, dentro y fuera del equipo:

- ENLACE CON GRUPOS EXTERNOS
- RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS EXTREMOS
- GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS INTERNOS
- DESARROLLO DEL EQUIPO

2. LIDERAZGO PARTICIPATIVO (Hermel, 1990)

- ❖ Proceso directivo **GLOBAL** para crear en **TODOS** los miembros de la organización, un comportamiento **ACTOR-DECISOR** que contribuya a la **MEJORA o CAMBIO** de funcionamiento y los resultados organizativos.

3. LIDERAZGO TRANSACCIONAL v. TRANSFORMACIONAL (Bas y Avolio, 1994)

- **LÍDER TRANSACCIONAL:** Tiene poder y motiva a sus colaboradores hacia los objetivos establecidos por acuerdo, concretando las necesidades de roles y tareas.
- **LÍDER TRANSFORMACIONAL:** Tiene carisma potencia los intereses personales de sus colaboradores, ajustándolos al desarrollo organizativo.

➤ Teorías contemporáneas: UN CLÁSICO

“Cuentan las crónicas, que en el año 96, se celebró una competición de remo entre dos equipos: uno compuesto por trabajadores de una conocida gran empresa española y otros por sus colegas de una empresa japonesa del mismo sector. Apenas se da la salida, los japoneses salen zumbando, *banzai, banzai*, dale que te pego al remo, y cruzan la meta una hora antes que el equipo español.

De vuelta a casa, la Dirección se reúne en comité para analizar las causas de tan bochornosa actuación, llegando a la siguiente conclusión que difunde el secretario -una vez levantada Acta- a todo el personal de la empresa a través del correo electrónico:

“Se ha comprobado que la victoria de los japoneses se debe a una simple argucia táctica: Mientras que en su dotación había un jefe de equipo y diez remeros, en la nuestra había un remero y diez jefes de servicio. El próximo año se tomarán las medidas oportunas que reviertan este resultado”.

En el año 97 se repite la carrera y nuevamente el equipo japonés comienza a distanciarse desde la primera remada. Los españoles, pese a sus camisetas Lotto, zapatillas Nike y remos de carbono hidratado (que han costado a la empresa un ojo de la cara), llegan esta vez con dos horas y media de retraso.

Dirección convoca nueva reunión después de un sonado rapapolvo de Gerencia. Para estudiar lo acaecido encargan a un departamento ‘ad hoc’ la investigación y al cabo de dos meses de pesquisas se establece que: *“El equipo japonés, con táctica obviamente conservadora, mantuvo su estructura tradicional de un jefe de equipo y diez remeros. Por el contrario, el equipo español, con las medidas renovadoras adoptadas después del fracaso del año pasado, optó por una estructura abierta, más dinámica y se compuso de un jefe de servicio, dos asesores de gerencia, cinco jefes de sección, tres representantes sindicales (que exigieron hallarse a bordo) y un remero. Por lo que el Comité de Dirección, tras minucioso análisis llega a la siguiente conclusión: EL REMERO ES UN INCOMPETENTE”*

A la luz de tan crucial informe, la empresa crea un departamento especialmente dedicado a preparar la siguiente regata.

En el año 98, como el lector puede suponer, el equipo japonés se escapa nada más producirse la salida. La trainera hispana, cuya composición había sido encargada ese año al departamento de Nuevas Tecnologías, llega con cuatro horas de retraso. A fin de evaluar los resultados, vuelve a reunirse el Comité de Dirección con los representantes de la alta gerencia en la cuarta planta, o planta noble, del edificio de Dirección. Se llegó a la siguiente conclusión, según consta en acta:

“Este año, el equipo nipón, optó una vez más por una tripulación tradicional formada por un jefe de equipo y diez remeros. El español, tras una auditoría externa y el asesoramiento de los departamentos de Organización y de Informática y el informe de un grupo de consultores, optó por una formación mucho más vanguardista y operativa y se compuso de: un jefe de servicio, tres jefes de sección con plus de productividad, dos auditores y cuatro vigilantes jurados de Prosegur con instrucciones concretas de no quitar ojo al único remero, al cual la empresa había amonestado y castigado quitándole todos los pluses e incentivos por el fracaso del año anterior.”

Tras varias jornadas maratonianas de reuniones al más alto nivel de Dirección con los diversos responsables de departamento y con el apoyo de un estudio de consultoría externo, se ha acordado que para la regata del próximo año el remero será expulsado de la plantilla de la empresa y sustituido por una contrata externa, ya que a partir de la vigésimo quinta milla marina se ha observado cierta dejadez en el remero de plantilla, una dejadez preocupante que se manifiesta en comentarios dichos entre dientes, entre remada y remada, del tipo: *“Anda y que os den”* o *“El año que viene va a venir a remar... quién yo me sé”* y una actitud que incluso roza el pasotismo en la línea de meta.