



Carlos Arcos Cabrera

**Rector del Instituto de Altos Estudios Nacionales - IAEN**

Arturo Villavicencio Vivar

**Vicerrector del Instituto de Altos Estudios Nacionales - IAEN**

Fernando López Parra

**Decano General Académico**

Carlos Marchán Romero

**Decano General de Investigación**

Guadalupe Soasti Toscano

**Decana Centro de Educación Continua**

# Gestión del Talento Humano

|

Atención Inclusiva a la Ciudadanía

**Colección  
Nuevo Estado**



Primera Edición, 2011

---

651.1  
S5861d

Silva, Ruth, et al.

Atención a la ciudadanía / Silva, Ruth, Sánchez, Mentor, Egas, Gustavo,  
Hurtado, Jorge, Aguirre, Rodrigo, Vásconez, Héctor y Maldonado, Mónica  
1ª. Ed. — Quito: Editorial IAEN, 2011.

70 p.; 21 x 29,7 cms; (Colección Nuevo Estado: Gestión del Talento Humano No. 1)

ISBN: En trámite

1. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL  
3. ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL 4. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
5. CIUDADANÍA I. Título

---

© **De esta edición: IAEN**

Instituto de Altos Estudios Nacionales  
Av. Amazonas N37-271 y Villalengua esq.  
Telf: (593) 02 2464201 / 02 2260008  
www.iaen.edu.ec

**Equipo Académico**

**Autores**

Ruth Silva Saltos, Mentor Sánchez, Gustavo Egas, Jorge Hurtado,  
Rodrigo Aguirre, Héctor Vásconez M., Mónica Maldonado

**Edición pedagógica y revisión de estilo**

Dalia María Noboa C.

**Equipo Editorial**

**Coordinación editorial**

Paquita Troya Fernández  
(593) 02 2260011. Extensión 208  
Correo electrónico: paquita.troya@iaen.edu.ec

**Coordinador gráfico y de impresos**

David Rivera Vargas

**Diseño gráfico y diagramación**

David Rivera Vargas

**Diseño de colección y portada**

Allen Vallejo Carrión

ISBN: En trámite

**Impresión:**

Imprenta Mariscal  
Quito - Ecuador, 2011

Prohibida la reproducción parcial o total  
sin autorización expresa del IAEN.

Debido a la naturaleza de Internet, las  
direcciones y/o los contenidos de los  
sitios web a los que se hace referencia  
en este texto pueden ser modificados o  
suprimidos.



Si vas a usar este  
libro, sé ético y  
cita la fuente.  
Trabajamos  
para ti

## **Presentación**

El presente texto pretende brindar a las y los servidores públicos un conjunto de herramientas aplicadas a la comprensión de las actitudes cotidianas que como seres humanos perfilan unas acciones que toman diversas direcciones y acarrear consecuencias. Este conjunto de herramientas transferido al servicio público genera un escenario en el que el agente público viabiliza el acceso al ejercicio de los derechos de la ciudadanía.

En este contexto se aspira a cubrir las necesidades que tienen los servidores públicos en cuanto a elementos y claves comportamentales para el ejercicio integral de sus labores, comprendiendo su trabajo como parte de un ejercicio humano, ligándolo de esta manera a los propósitos organizacionales que permitan la práctica de la eficacia y la transparencia desde la creación de un compromiso personal con la institución y con la sociedad y sobre todo, acercar la administración del Estado a la comunidad, con la prestación de servicios oportunos y ágiles, de acceso equitativo, con calidad en la información y en la comunicación.

**MSc. Carlos Arcos Cabrera**  
Rector Instituto Altos Estudios Nacionales



# Índice

<b>Introducción</b> .....	09
---------------------------	----

## Capítulo I

<b>Comportamiento humano en las organizaciones del sector público</b> .....	11
1.1 Concepto de comportamiento organizacional .....	11
1.2 Importancia del comportamiento organizacional .....	11
1.2.1 Lo que las organizaciones esperan de sus servidores .....	12
1.2.2 Lo que los servidores esperan de las organizaciones .....	13
1.2.3 El contrato psicológico .....	13

## Capítulo II

<b>El individuo en el servicio público</b> .....	14
2.1 El servidor público como ser humano .....	14
2.1.1 Elementos que determinan el comportamiento individual .....	14
2.1.2 La percepción .....	15
2.2 Autoanálisis .....	20
2.2.1 Las emociones .....	22

## Capítulo III

<b>Comunicación en el servicio público</b> .....	23
3.1 Elementos del concepto .....	23
3.2 Comunicación y difusión .....	23
3.3 Otros elementos .....	28
3.3.1 Volvemos a la percepción .....	28
3.3.2 En el esquema transaccional .....	29
3.3.3 La comunicación en las instituciones y organizaciones sociales .....	31
Ideas para remarcar .....	32

## Capítulo IV

<b>Motivación en el sector público</b> .....	33
4.1 Incentivos - motivación .....	33
4.2 Concepto de motivación .....	33
4.3 Estímulo .....	35

4.4 La motivación en las organizaciones .....	36
4.4.1 Conceptos de motivación .....	37
4.4.2 Teorías de motivación .....	37
4.5 Modelo de consecuencias .....	40
Ideas para remarcar .....	45

## Capítulo V

<b>Manejo de conflictos</b> .....	46
5.1 Conceptos .....	46
5.2 La naturaleza del conflicto .....	46
5.3 Fuentes del conflicto .....	46
5.4 El conflicto en las organizaciones .....	52
5.5 Estilos de manejo de conflictos .....	55

## Capítulo VI

<b>La Organización</b> .....	57
6.1 La dinámica de las organizaciones .....	57
6.2 Base filosófica de las organizaciones .....	58
6.3 Los modelos .....	60
6.4 El contrato psicológico .....	61
6.5 Roles .....	61
Ideas para remarcar .....	62

## Capítulo VII

<b>Atención incluyente a la ciudadanía</b> .....	63
7.1 Ciudadano y Estado .....	63
7.2 Conceptos .....	64
7.3 Atención a la ciudadanía .....	65
<b>Bibliografía</b> .....	69

## Introducción

Las organizaciones gubernamentales concentran su atención en el logro de objetivos sociales cuyo valor público es garantizado por el Estado, por los campos y problemas de carácter social y público que busca solucionar. Disponen de una estrategia cuando sus líderes y servidores públicos se comprometen con una visión particular en cómo encontrar mejores alternativas para el logro de la misión, considerando que sus ingresos dependen de los tributos de la sociedad y del nivel de apoyo del gobierno.

Para alcanzar la misión y objetivos, las instituciones públicas deben contar con el conocimiento técnico y la capacidad de respuesta, dada por la estructura organizacional que posibilite el logro de los objetivos. La dinámica organizativa de las instituciones públicas en un país de derechos ciudadanos, incorpora al ciudadano como consumidor de un buen servicio, de ahí la necesidad de conocer sus requerimientos y de que las organizaciones del gobierno no solo cuenten con modelos de gestión ágiles para desarrollar sus servicios sino que estos se entreguen con calidad y que quienes trabajen con el ciudadano comprendan sus particulares situaciones a fin de satisfacer sus requerimientos con alta calidad, eficiencia y calidez.

A lo largo del texto se enfatiza en el modelo comportamental psicoanalítico, sin que éste se constituya en el único enfoque que se pueda considerar en el tratamiento de la temática.

El desarrollo del Estado ha sido visto con creciente expectativa por la ciudadanía, la que espera contar con una asistencia de calidad y para ello es necesario construir directrices y una cultura que valore al ciudadano de modo que la prestación de servicios sea eficiente, asertiva y con acercamiento afable, sencillo y natural.

Cambiar el comportamiento en las entidades del Estado, hacerlo más sensible y eficaz, exige de un esfuerzo de la aplicación sistemática del conocimiento de las ciencias de la conducta en diversos niveles (individual, grupal, intergrupal, organizacional).



## Capítulo I

### **Comportamiento humano en las organizaciones del sector público**

El éxito o el fracaso de las instituciones depende fundamentalmente de los dignatarios, funcionarios, servidores y trabajadores que laboran en ellas. Es necesario tener la habilidad suficiente para tratar con personas que tienen distintas personalidades y lograr comunicarse con ellas. Esto no tiene nada que ver con los conocimientos y técnicas, es la calidad de las relaciones las que contribuyen decididamente a alcanzar los objetivos organizacionales.

#### **1.1 Concepto de comportamiento organizacional**

Comportamiento organizacional es el conjunto de actitudes individuales y grupales del personal dentro de las organizaciones, con influencia mutua en el alcance de la estrategia institucional. El estudio del comportamiento organizacional se basa en aportes de la psicología y trata temas como personalidad, actitudes, percepción, comunicación, motivación.

El comportamiento organizacional se puede aplicar en tres niveles:

- Individual
- Grupal
- De la organización

En el nivel individual las personas que trabajan en la organización presentan características de personalidad, historia, valores, experiencias, aprendizaje, como elementos muy importantes y que determinan el comportamiento actual.

En el grupal existen las interacciones de los individuos en la búsqueda de un propósito general y con una misma influencia de la organización.

El nivel de la organización genera un conjunto de comportamientos, determinados por los valores, principios, costumbres establecidos por la cultura organizacional y que le dan las características particulares a cada segmento de servicio (organización).

#### **1.2 Importancia del comportamiento organizacional**

Toda organización al estar integrada por seres humanos, genera influencia con sus actitudes en la prestación de los servicios hacia la ciudadanía. El que los servidores cumplan sus funciones, actividades afecta al grupo o unidad de trabajo en la que labora y esto condiciona

a la organización. Un correcto desempeño conductual y de resultados facilita el éxito organizacional, mientras que un desempeño mediocre entorpece la organización.

El grado de compromiso con los objetivos de la organización, determina el nivel de contribución de las personas; el absentismo impone costos muy elevados a la organización.

Es necesario e importante analizar sobre la calidad del comportamiento al interior de las organizaciones. El grado de satisfacción en el trabajo se observa en las actitudes, por lo tanto es necesario que en un proceso de desarrollo organizacional también se tome en cuenta al cliente interno, porque muchas veces su insatisfacción la transmite al ciudadano que es el usuario final de los servicios.

... Si la gente es realmente el activo más importante en las instituciones, por qué la mayoría de los ejecutivos del sector público pasan tratando de satisfacer al jefe de turno y buscando alcanzar los objetivos institucionales con gente cuyo comportamiento no se explica y si algún momento se interesan, delegan los programa motivacionales a otras personas....

Todos los ejecutivos sienten que es un problema más. Quizá no aprecian el grado cómo el comportamiento afecta en cada cosa que se da en la organización. La toma de decisiones es comportamiento; el mejoramiento de los servicios, es comportamiento; la implantación de nuevos métodos y técnicas, es comportamiento. Éste es entonces, la clave del éxito organizacional.

Por lo tanto, el comportamiento en las organizaciones no es un elemento más por ser considerado: es el centro de cada decisión... Es el punto nodal del que depende el éxito o fracaso de una decisión y por tanto, la piedra angular de la eficacia organizacional.

Siempre debemos recordar que tanto el desempeño propio como el de nuestros colegas, proviene de la necesidad primordial de los seres humanos de comunicarse y que a su vez cada acto comunicativo tiene una importante carga actitudinal y comportamental que debemos direccionarla de manera adecuada y según cada caso.

En el éxito de una organización, el contingente fundamental es «cómo se desempeñan los empleados<sup>1</sup>.»

### **1.2.1 Lo que las organizaciones esperan de sus servidores**

Como se ha enunciado anteriormente, el trabajo en las organizaciones depende fundamentalmente de las personas, por ello es necesario que ellas:

- Conozcan el rol a fin de que contribuyan con la misión y visión.
- Conozcan sus planes, objetivos y metas.
- Se enfoquen en el cliente (interno y externos).

---

<sup>1</sup> Extracto de Aubrey C. Daniels Ph.D- Bringing Out the Best of People.McGraw Hill.1976

- Tengan claridad en sus resultados con una actitud de mejora continua, y de preocupación constante por mantener la calidad en el servicio a la ciudadanía.
- Se sientan comprometidas y dedicadas a la organización ofreciendo su talento y capacidades.
- Se enmarquen en códigos de ética, normatividad y cumplimiento de responsabilidades.

### **1.2.2 Lo que los servidores esperan de las organizaciones**

- Condiciones de trabajo para su bienestar físico y psicológico, alineado con políticas de desarrollo del Buen Vivir.
- Administración del talento humano en términos de equidad, oportunidades de desarrollo y transparencia en los procedimientos.
- Reconocimiento y recompensa, lo que no solo se refiere al salario sino a los estímulos que aspira recibir por su desempeño.
- Capacitación y formación para mantenerse actualización de conocimientos.
- Un ambiente de trabajo transparente, relaciones interpersonales con respeto mutuo y confianza.

### **1.2.3 El contrato psicológico**

La interrelación de la organización y el servidor genera un contrato tácito que no es formal ni convencional. Este contrato implica las aspiraciones de la organización y del servidor, cuyo incumplimiento por alguna de las partes involucradas, puede perjudicar la relación.

## Capítulo II

### El individuo en el servicio público

#### 2.1 El servidor público como ser humano

Los servidores públicos constituyen un factor invaluable en las organizaciones, por ello es importante entender su comportamiento que incide definitivamente en la marcha de las mismas. Al respecto existen estudios y evidencias de que la personalidad de los individuos de un grupo y la situación, determinan el comportamiento organizacional.

##### 2.1.1 Elementos que determinan el comportamiento individual

Intentar una determinación completamente exacta del comportamiento humano es una tarea compleja que nunca se cierra por completo y que parte de una profunda necesidad por realizar interpretaciones adecuadas con respecto a lo que nos sucede como personas, en el momento de interactuar con otras personas.

Por ejemplo, si nos encontramos impartiendo un curso, por supuesto que nos interesaría saber cómo actuar frente a reacciones como: un ceño fruncido, un rostro que expresa expectativa, otro sonriente y alguno distraído.

¿Qué factores están determinando esas señales comportamentales? ¿Acaso lo que estoy exponiendo no es del total interés de los participantes? ¿El público no está lo suficientemente preparado para escuchar lo que estoy diciendo? ¿La metodología que estoy utilizando no es la adecuada?

En fin, la cantidad de preguntas y respuestas no dichas que determinan un comportamiento, pueden ser infinitas. Pero lo más sorprendente es que esa infinidad de acciones/reacciones se dan en el mínimo tiempo que permite una interacción comportamental y se ligan en una cadena de consecuencias que logran como resultado la consecución de nuestros propósitos a diversos grados.

Para ayudarnos a responder cómo se construyen esas interacciones comportamentales, la Psicología, a través de sus diversas escuelas de producción científica, nos ofrece algunas pautas importantes.

El Conductismo, al que se alude también como Behaviorismo, concibe al comportamiento humano como producto de la relación estímulo – respuesta manifestado por los individuos de acuerdo con las condiciones ambientales en las que vive. Sin embargo, esta relación no es tan simple ya que no proviene de un ejercicio mecánico, sino de otro de orden profundamente cognitivo, al punto que estimula un movimiento psíquico ligado a elementos de enorme profundidad.

A comienzos del siglo XX, Watson estudió el ajuste de los organismos a sus entornos, más específicamente los estímulos o situaciones particulares que llevan a los organismos a comportarse. Sus acercamientos estuvieron influenciados principalmente por el trabajo del fisiólogo ruso Iván Pavlov.

Con el tiempo, surgieron dos grandes tipos de variantes conductuales: una radical y una metodológica. La primera de ellas (desarrollada por B. F. Skinner) se centró en las relaciones funcionales que establecen los organismos con su ambiente, con énfasis en la ley del efecto, es decir, en la manera cómo las consecuencias de lo que hacemos regulan la emisión de nuestra conducta futura (conducta operante). La segunda, (desarrollada por Hull y Toman, entre otros, sobre la base de los reflejos condicionados introdujo un factor (o variable) interviniente que podía ser neurofisiológico o mental, según el caso.

Relación E – R (Estímulo – Respuesta)

Relación E – I – R (Estímulo – Interpretación – Respuesta)

Resumiendo: sobre la base de los estudios de Iván Pavlov (reflejos condicionados) y Thorndike (ley del efecto), de John Watson, el fundador del conductismo, seguido por B.F. Skinner, llegamos a la fórmula antes señalada.

De ahí que ante un mismo estímulo, existan muchas respuestas, a partir de las cuales podemos observar un tercer elemento: la interpretación.

En el momento de la interpretación existen factores individuales que permiten a cada ser humano «percibir el mundo de un modo distinto».

### 2.1.2 La percepción

Es un proceso por el cual los individuos, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darles significado. La percepción puede ser sustancialmente diferente a la realidad objetiva.

La percepción conduce a respuestas distintas entre los individuos frente a un mismo estímulo, ya que es el canal por medio del cual cada persona es capaz de construir interpretaciones únicas de una misma realidad.

«No existe la realidad sino lo que cada uno percibe como tal». (Tom Peters –Búsqueda de la Excelencia)

«La vida en las organizaciones depende de la manera en que las personas perciben su entorno mediato e inmediato, toman decisiones y adoptan comportamientos. La percepción es un proceso activo, por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar un significado a su entorno»

El comportamiento de las personas se basa más en sus percepciones que en hechos objetivos y concretos, cada individuo es un sistema procesador de datos que responde al ambiente de acuerdo con la manera en que se expone la información por medio de su percepción y comprensión o de la opinión que desarrolla sobre lo que percibe y comprende.

En la percepción se dan cuatro etapas:

**Recepción de la información**, el individuo capta la información a través de la vista, oído, olfato...

**Extracción de la forma**, el cerebro analiza, intenta clasificar la información, compara con patrones que tiene en la mente y en la memoria.

**Interpretación o reconstrucción consciente**, en función de nuestros aprendizajes y experiencias anteriores, conocemos el mundo por medio de nuestras propias interpretaciones.

**Respuesta**, sensación o emoción.

Según, Idalberto Chiavenato, para ampliar nuestra percepción de la realidad debemos partir de dos principios:

1. Reconocer que experimentamos esa realidad a partir de nosotros mismos y que su existencia es independiente de nuestra interpretación. Tenemos que aceptar que nuestra visión del mundo no es el mundo.
2. Reconocer que apreciamos la realidad por medio de nuestra propia experiencia, porque lo que está afuera no existe para nosotros hasta que lo experimentamos.

Lo que interpretamos como real no es la realidad sino una representación de ella. Esto se debe a tres causas:

1. No toda la información es captada. Los órganos sensoriales son limitados y solo registran un pequeño espectro de los datos realmente disponibles en la realidad externa.
2. Cuando una persona percibe algo, los datos obtenidos del entorno son procesados por medio de viejas programaciones, determinadas por el historial del individuo y su personalidad, los cuales actúan como filtros que recrean la información por medio de un programa de interpretación, cuya salida es la percepción que la persona tiene de la realidad.
3. La persona no capta la información en sí sino solo su representación a través de símbolos culturales.

### **2.1.2.1 El aprendizaje y la «historicidad del comportamiento»**

Uno de los aportes más importantes del Psicoanálisis es que sostiene que la historia individual tiene influencia decisiva en el comportamiento humano. Los sujetos son resultado de su aprendizaje. Los cinco primeros años de la vida son determinantes.

¿Cuánto se acuerda usted de su niñez?

¿Por qué recordamos algunas cosas y otras no?

Con el objeto de sustentar esta teoría, psicoanalistas toman como referencia trabajos del doctor Wilder Penfield (1951), neurocirujano, canadiense, quien contribuyó con importantes avances al estudio del cerebro y de las enfermedades neurológicas, especialmente de la epilepsia.

Hasta hace unos años, las operaciones del cerebro se realizaban sin anestesia general. El tejido cerebral no es sensible al dolor (cuando decimos que duele la cabeza, en realidad lo que duele son las arterias cerebrales y las envolturas del cerebro o meninges), por lo que no era necesario dormir al paciente. Se aplicaba anestesia local para abrir el cuero cabelludo y el cráneo y luego se operaba en el cerebro, con el paciente consciente. En aquella época la anestesia general tenía cierto riesgo, por lo que solo se usaba cuando era estrictamente necesario y por eso no se utilizaba en estas operaciones (hoy la anestesia general tiene menos riesgo y habitualmente sí se duerme al paciente para operar en el cerebro).

En función de esta circunstancia, entre los años 40 y 50 el neurocirujano Wilder Penfield, en sus operaciones estimulaba con una pequeña corriente eléctrica puntos en la superficie del cerebro y preguntaba al paciente qué sentía (esto lo hacía no por simple curiosidad, sino que era necesario para determinar exactamente en qué región había que operar). Cuando se estimulaban así distintas regiones del cerebro, el paciente podía referir distintas sensaciones. Por ejemplo, cuando se estimulaba en la parte posterior del cerebro el paciente veía destellos de luz, si se estimulaba en la parte lateral oía zumbidos, o notaba cosquilleos en alguna parte de la piel, en otra región lo que sucedía era que el paciente movía alguna parte del cuerpo. A partir de estas observaciones, Penfield realizó un mapa de la corteza, en donde cada modalidad sensorial, estaba representada en una parte de la corteza cerebral. Y no solo había una región cortical para cada modalidad sensorial, sino que cada parte del cuerpo tenía asignada su región en la corteza, dependiendo del grado de sensibilidad que tuviera. La región que se encargaba de analizar la sensibilidad (parte izquierda del esquema) o de controlar los movimientos (parte derecha) de la mano era mucho mayor que la que analizaba la sensibilidad o controlaba los movimientos del pie, porque el tacto y los movimientos de la mano son más finos que los del pie.

Hoy no se podrían realizar estos experimentos, sin embargo hay otros métodos para conseguir el mismo objetivo. Existen técnicas como la tomografía de emisión de positrones (PET) o la resonancia magnética funcional, que permiten detectar, desde fuera y sin necesidad de abrir el cráneo, qué partes de la corteza se activan al realizar una tarea determinada. Estos estudios han confirmado las observaciones de Penfield, por ejemplo, cuando el sujeto mira una escena se activa la parte posterior de la corteza y al realizar una tarea determinada, la zona parietal (zona motriz).

El científico nombrado realizó muchas operaciones de cerebro abierto y se dio cuenta que los pacientes, al ser estimulados en partes de su cerebro, con un electrodo, expresaban vivencias que seguramente estaban grabadas en las neuronas. Los pacientes volvían a sentir las emociones relacionadas con tal o cual experiencia; ésta cesaba, cuando el electrodo era retirado.

- El electrodo evoca un solo recuerdo concreto.
- No solo se registran los acontecimientos sino los sentimientos asociados.
- Los sujetos sienten de nuevo la emoción que la situación originó.
- Los estímulos cotidianos actúan como los electrodos, a veces se produce la emoción y no el recuerdo.
- Los sentimientos agradables son evocados de manera parecida.
- A veces no recordamos el hecho pero evocamos el sentimiento y éste es real.
- El recuerdo permanece intacto en la memoria aunque la persona no pueda recordarlo.

Seguidores del Psicoanálisis, demuestran con estos experimentos que la historia de las personas está grabada fisiológicamente en las diferentes áreas del cerebro.

### 2.1.2.2 El Argumento de vida

Eric Berne sostiene que de alguna manera el ser humano cumple argumentos que otras personas escribieron. Nuestros padres, aun antes de nosotros nacer empiezan a delinear nuestro futuro y a escribir un guión de vida.

#### ¿Qué es un argumento?

Es un plan inconsciente de vida. Los padres nos indican las formas de sentir, pensar y actuar que están de acuerdo con sus expectativas. El argumento es igual a un guión de una obra teatral que ya está escrito antes de ser representado. Se le puede introducir variantes (cambio de personajes, cambio de decoración) pero la trama y desenlace no varían.

Los mandatos que nos dan los padres o el ambiente donde nos desarrollamos son tan potentes, que generalmente nos prohíben hacer algo, aunque no sean evidentes para todos. El niño de la persona a la que va dirigido, extrae el contenido. Estos mandatos pueden ser impositivos o atributos, (sé el mejor) o prohibitivos (no sientas miedo). El conjunto de estos mandatos forman el argumento.

Ejemplos de mandatos:

- No pienses, diviértete.
- No crezcas.
- No vivas, sacrificate.
- No sientas.

Otra forma de transmisión de mensajes argumentales es por identificación: «igualito al papá».

### 2.1.2.3 Las experiencias diarias

Los individuos aprendemos diariamente de las vivencias.

Existe una variedad de fuerzas externas que actúan sobre el individuo; factores ambientales que combinados con los factores internos tales como personalidad y otros que dinamizan el comportamiento (motivación), generan un tipo particular de expresiones individuales que las llamamos actitudes.

Cada individuo es un sistema procesador de datos que responde al ambiente de acuerdo con la manera que percibe y comprende.

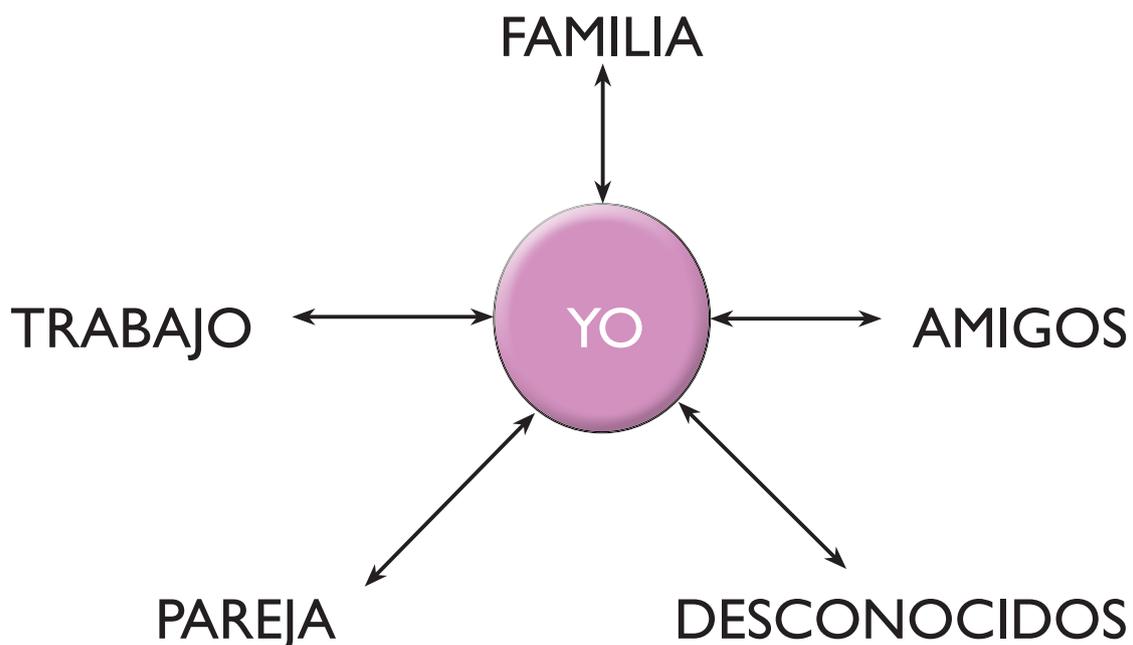
#### Experiencia - percepción - interpretación - emoción - análisis - decisiones

«Las personas pueden cambiar por la fuerza de los argumentos».

### 2.1.2.4 La personalidad

Es una característica y potencial de decisión que posee todo ser humano para conocernos, cambiar nuestra conducta y elegir nuestro destino. Eric Berne, en el análisis transaccional como parte de una filosofía de entender la vida permite una fácil comprensión de los fenómenos comportamentales. Las ciencias en general buscan comprender cualquier fenómeno a través de procesos de observación, inferencia y verificación y esto pasa también con la Psicología.

Es necesario por lo tanto, para crear una teoría sobre el comportamiento, observar cómo actúan e interactúan las personas en sus diferentes roles.



Fuente: Tomado de una presentación académica utilizada en cursos

## Principios del análisis transaccional

El Análisis transaccional es una teoría de la personalidad con filosofía propia; sus conceptos se expresan por medio de un vocabulario sencillo que busca la comprensión del comportamiento en los diferentes roles que representamos.

- 1.- Se parte del principio que «Todos nacemos bien». Después al vivir, en nuestras relaciones y experiencias con los demás, tomamos decisiones autolimitadoras.
- 2.- El segundo principio indica que todos tenemos un cierto potencial humano determinado por los condicionamientos genéticos, circunstanciales de salud y sociales de origen y procedencia, que podemos desarrollar y que permiten enfrentar la vida. Cada individuo es responsable de su propio comportamiento y de las decisiones que toma.

El tercer principio en que basa su filosofía el A.T. es que todos podemos cambiar en pos de la autonomía y tenemos los recursos necesarios para hacerlo. Estos recursos pueden ser personales o relacionales e incluyen la posibilidad de tomar nuevas decisiones.

### 2.1.3 Ideas para remarcar

- Los comportamientos humanos son determinantes en las organizaciones.
- El comportamiento es el resultante de varios elementos que influyen en los individuos.
- El individuo representa roles, sin embargo existe un YO que se mantiene.

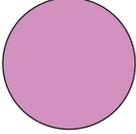
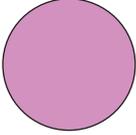
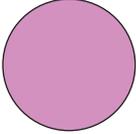
## 2.2 Autoanálisis

Si observamos a nuestro alrededor vemos si la gente cambia y emitimos comentarios de la experiencia actual o una en particular:

- Eric Berne, psicoanalista, hizo lo mismo: observar y ver que los comportamientos de las personas variaban en términos de segundos. Si observamos a la gente, las veremos cambiar ante nuestros ojos.
- La observación continua ha apoyado el supuesto de que existen tres estados en todas las personas, expuestos en comportamientos usuales a los que los llamó Estados del Yo:

### PADRE - ADULTO - NIÑO

- Estos estados no son papeles sino realidades psicológicas, dinámicas e interconectadas.
- No son conceptos sino realidades fenomenológicas ligadas a comportamientos que afectan al desenvolvimiento cotidiano.

 <p><b>Padre: Crítico /Protector</b> Dictamina de manera imitativa</p>	<p>Orienta, guía, autoridad Impone normas prestadas Es imperativo, juzga, castiga. Protege, da cariño, cuida, permisivo, apoyo. Todo lo que el niño ve hacer se graba en el Padre del niño La reproducción de las enseñanzas se repite a lo largo de toda la vida. Transmite: costumbres, valores, prejuicios.</p>
 <p><b>Adulto</b></p>	<p>Realista, analítico, computarizado, compilador de datos. Convierte los estímulos en fuente de información, ordena y archiva en función de lo que vive a diario. Busca información, decide. Examina los datos del Padre y los sentimientos del Niño, para admitirlos o rechazarlos. No se pueden borrar las grabaciones pero sí decidir no reproducirlas.</p>
 <p><b>Niño: Libre/Adaptado/ Pequeño Profesor</b></p>	<p>Libres, creativos, egoístas, inquietos, traviosos, imitadores, quemimportistas, espontáneos, crueles, imprudentes. Manipuladores, «respetuositos», calladitos. A veces expresan sentimientos de frustración y abandono, de ira, de estar mal -, afloran. Creativos, curiosos, investigadores, con necesidad de tocar, de sentir experiencias agradables; emotivos.</p>

Cada estado del Yo puede definirse como un sistema coherente de comportamientos y sentimientos. Cualquier momento, en un grupo social, en la organización, cada individuo exhibirá un estado del Yo, Paternal, Adulto o Niño y las personas pueden pasar de un estado a otro con diferentes grados de facilidad.

Los cambios de un estado al otro se manifiestan en la actitud, en el aspecto, las palabras y los gestos. La observación continua apoya el supuesto de que estos estados están presentes en todas las personas, es como que en cada individuo existiera un Niño. También están en ellas sus propios padres, en forma de experiencias de acontecimientos importantes que se produjeron en durante los primeros cinco años de vida. Aparecen como advertencias y normas que oyó en la infancia y que es importante obedecerlas. El tercer estado, el Adulto que se empieza a formar a partir de vivir experiencias por sí mismo, recibe datos y puede decidir si acepta o no la información.

El Adulto es necesario para la supervivencia, piensa objetivamente, actualiza los datos del Padre y decide aceptarlos o rechazarlos.

Las fronteras entre el Padre, el Adulto y el Niño son frágiles y vulnerables. Transitamos por todos los estados, los individuos tenemos estados favoritos, el ideal será el equilibrio entre los estados y deben estar comandados por el Adulto.

## 2.2.1 Las emociones

Es en el Niño en el que encontramos las emociones. Se habla que hay cinco emociones básicas, aunque según Daniel Goleman, autor de varios libros sobre inteligencia emocional, existen varias más. Sabemos que ser inteligente no depende solamente de los conocimientos que poseemos y del C.I., sino de las habilidades para relacionarse con los demás en forma más efectiva. El concepto de inteligencia está ligado a la fusión entre pensar, sentir y actuar, equilibrando la vida y la relación con los demás.

Se determinan las siguientes clases de emociones:

**Básicas:** Amor, dolor, alegría, ira, miedo

**Auténticas:** Las de corta duración. Se puede pasar de una a otra, inmediatamente o cambiar la atención a otra cosa.

**Rebuscadas:** Duran y buscan llamar la atención. Son fuente inagotable de problemas.

### **Experiencias en las que las emociones hayan generado problemas en las instituciones**

Los grupos sociales y las instituciones tienen su propia personalidad y desequilibrios. Hay algunas, en las que el Padre está muy desarrollado, y son normativas, críticas, protectoras; otras, muy técnicas, reflexivas y analíticas; mientras que otras, son dependientes, quemimportistas, libres, manipuladoras: culpan a los otros de lo que hacen

Si los comportamientos son similares en todas las personas, ¿en qué nos diferenciamos?

La diferencia está en que las personas tenemos ESTADOS FAVORITOS y en el nivel de desarrollo de estos.

## Capítulo III

### Comunicación en el servicio público

Los grupos, las organizaciones, la sociedad únicamente se conforman a partir de un elemento importante que es la comunicación. No existe una definición única, sin embargo el factor más importante en esta búsqueda de un concepto se llama interrelación.

#### 3.1 Elementos del concepto

- Son interacciones que generan relaciones interdependientes.
- Involucran personas: sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.
- Es intercambio dinámico de mensajes.
- Es un proceso transaccional - mutuo.
- Es personal. Recibimos y organizamos información y datos sensoriales del medio ambiente según nuestras necesidades, nuestras experiencias, valores, sentimientos.

#### 3.2 Comunicación y difusión

Es bastante común, en varios contextos, cuando hablamos sobre la comunicación, no diferenciar la sutileza que existe entre el acto de comunicar mensajes y la maniobra de difundir información. Solemos utilizar indistintamente los términos comunicación y difusión como similares y/o sinónimos. Sin la intención de que esta pequeña referencia sea analizada y comparada con un serio y profundo estudio idiomático o filológico, la intención es simplemente esclarecer la diferencia entre estos dos términos.

La primera acepción que trae la Real Academia Española para estas dos palabras es la siguiente:

**«Comunicar»:** *«Hacer a otro partícipe de lo que uno tiene».*

La etimología proviene del latín **communicare**, «intercambiar, compartir, poner en común». A su vez, del latín antiguo *comoinis* y éste del indoeuropeo: *ko-moin-i* «común, público»; que deriva de *ko-* («juntamente») + *moi-n* («intercambio de servicios»).

De otro lado tenemos el término **difundir**: *«Extender, esparcir, propagar físicamente».*

Etimológicamente este término proviene del latín: *diffundere*, con otras acepciones como:

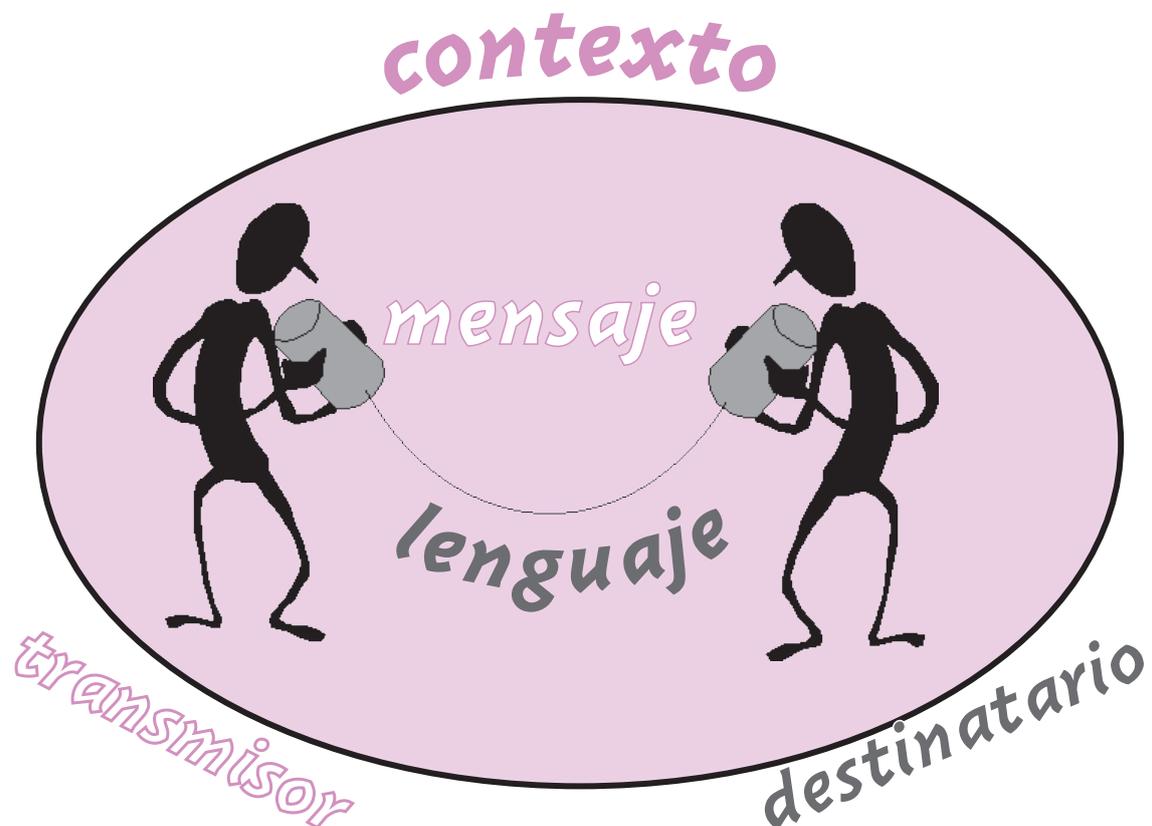
- Introducir en un cuerpo corpúsculos extraños con tendencia a formar una mezcla homogénea.

- Transformar los rayos procedentes de un foco luminoso, en luz que se propaga en todas direcciones.
- Propagar o divulgar conocimientos, noticias, actitudes, costumbres, modas...
- Extensión de alguna cosa por el espacio, en todas direcciones.
- Conocimiento de alguna cosa por parte de un gran número de personas.
- Falta de exactitud, claridad y brevedad, especialmente en un escrito.
- Expansión, divulgación, propagación.

Realizada esta aclaración, es conveniente resaltar que cuando nos referimos a la **comunicación**, nos encontramos insertos en un contexto en el que compartimos los códigos —verbales o no—, «involucrán-donos» en el fabuloso regalo cultural, único de nuestra especie, de dar sentido a la simbología de la misma, mediante la interacción, interrelación, intercambio, interpretación, diálogos, «toma y dadas», pregunta-respuesta, del proceso de comunicación.

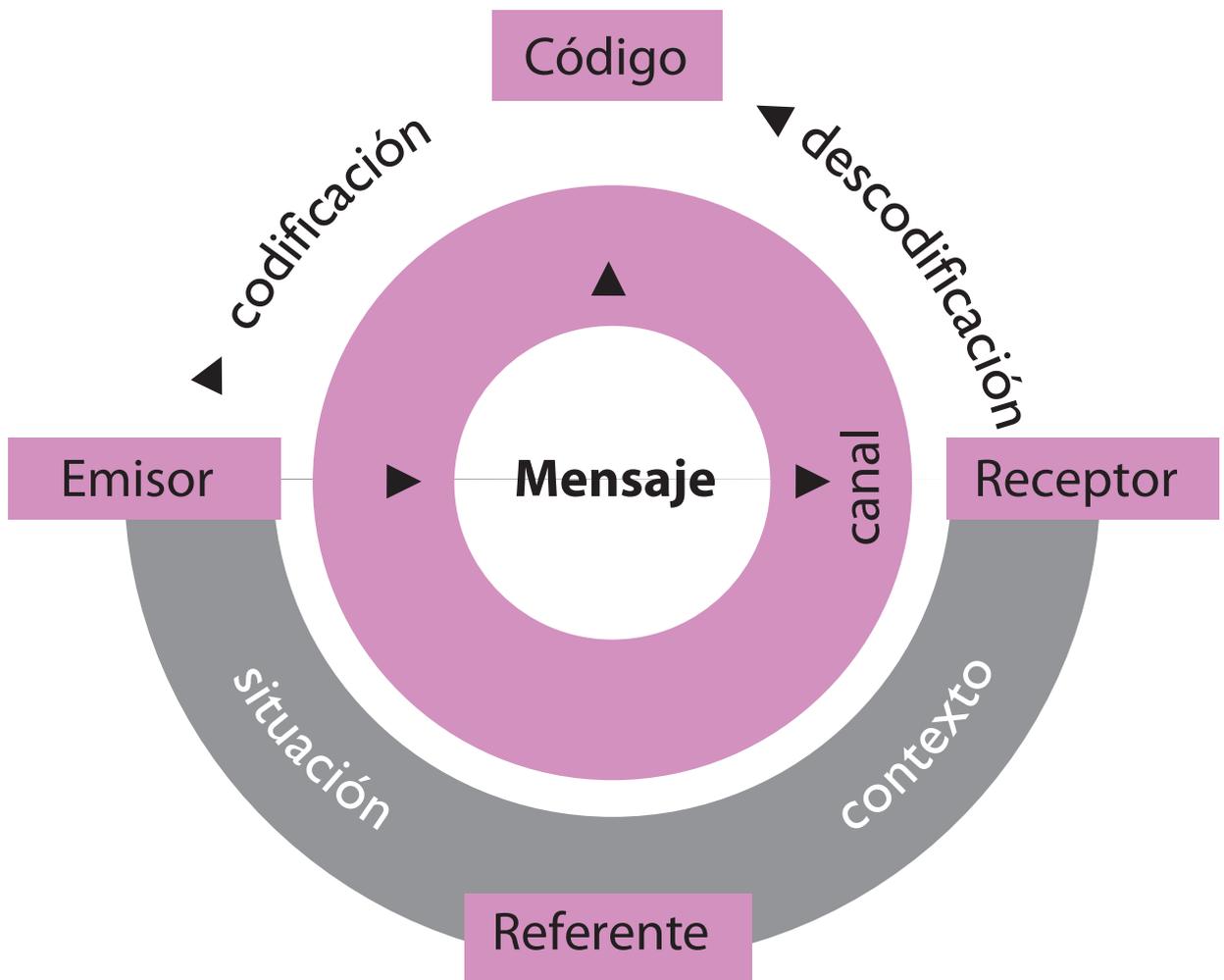
Queda para los especialistas de la comunicación, el proceso mismo y los elementos que intervienen en este acto humano, pero se transcribe algo como referencia al respecto:

### Elementos del proceso de la comunicación



Fuente: <http://www.mitecnologico.com/Main/ElementosDeLaComunicacion>

Los elementos o factores de la comunicación humana son:



**Emisor.** Es el punto (persona, organización...) que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para poder llevarlos de manera entendible al perceptor. En el emisor se inicia el proceso comunicativo.

En muchas ocasiones será el ciudadano el emisor de los mensajes que se requiere para el servicio de calidad, sin embargo en otras ocasiones será el servidor/a público el que desempeñe este rol. Cualquiera de los dos, en calidad de emisor, está obligado a propiciar una buena generación comunicativa.

**Perceptor.** Es el punto (persona, organización...) al que se destina el mensaje. Realiza un proceso inverso al del emisor; ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer (anteriormente al perceptor se lo denominaba receptor).

Sea quien sea el perceptor se debe asegurar el mensaje de retorno de la comunicación, el mismo que debe reflejar un correcto proceso de asimilación de lo comunicado. No es aceptable que los pedidos o mensajes del ciudadano no sean ni siquiera codificados por el perceptor servidora o servidor público.

**Código.** Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utiliza, para transmitir su mensaje. Un ejemplo claro es el código que utilizan los marinos para poder comunicarse; la gramática de algún idioma; los algoritmos en la informática. Todo lo que nos rodea son componentes de conjuntos de códigos.

Debe ajustarse a las características y condiciones del perceptor; por lo tanto no se pueden utilizar lenguajes simbólicos que escapan a la comprensión del ciudadano.

**Mensaje.** Es el contenido de la información (contenido enviado): el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al perceptor para que sean captados de la manera que precisa el emisor. El mensaje es la información.

El mensaje que entrega el ciudadano o el servidor/a público debe ser preciso y de fácil comprensión. Se debe lograr que el ciudadano/a –en caso de que sea el perceptor– quede satisfecho con el contenido del mismo.

**Canal.** Es el medio a través del cual se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el perceptor. Ejemplos: el aire, en el caso de la voz; el hilo telefónico, en el caso de una conversación telefónica.

Es propicio buscar los canales más adecuados para el envío de información. No se puede exigir la utilización de herramientas tecnológicas que posiblemente no están al alcance del ciudadano común.

**Situación.** Es el tiempo y el lugar en que se realiza el acto comunicativo.

La comunicación debe ser oportuna y eficaz. No es posible que sea a destiempo y en espacios físicos no adecuados.

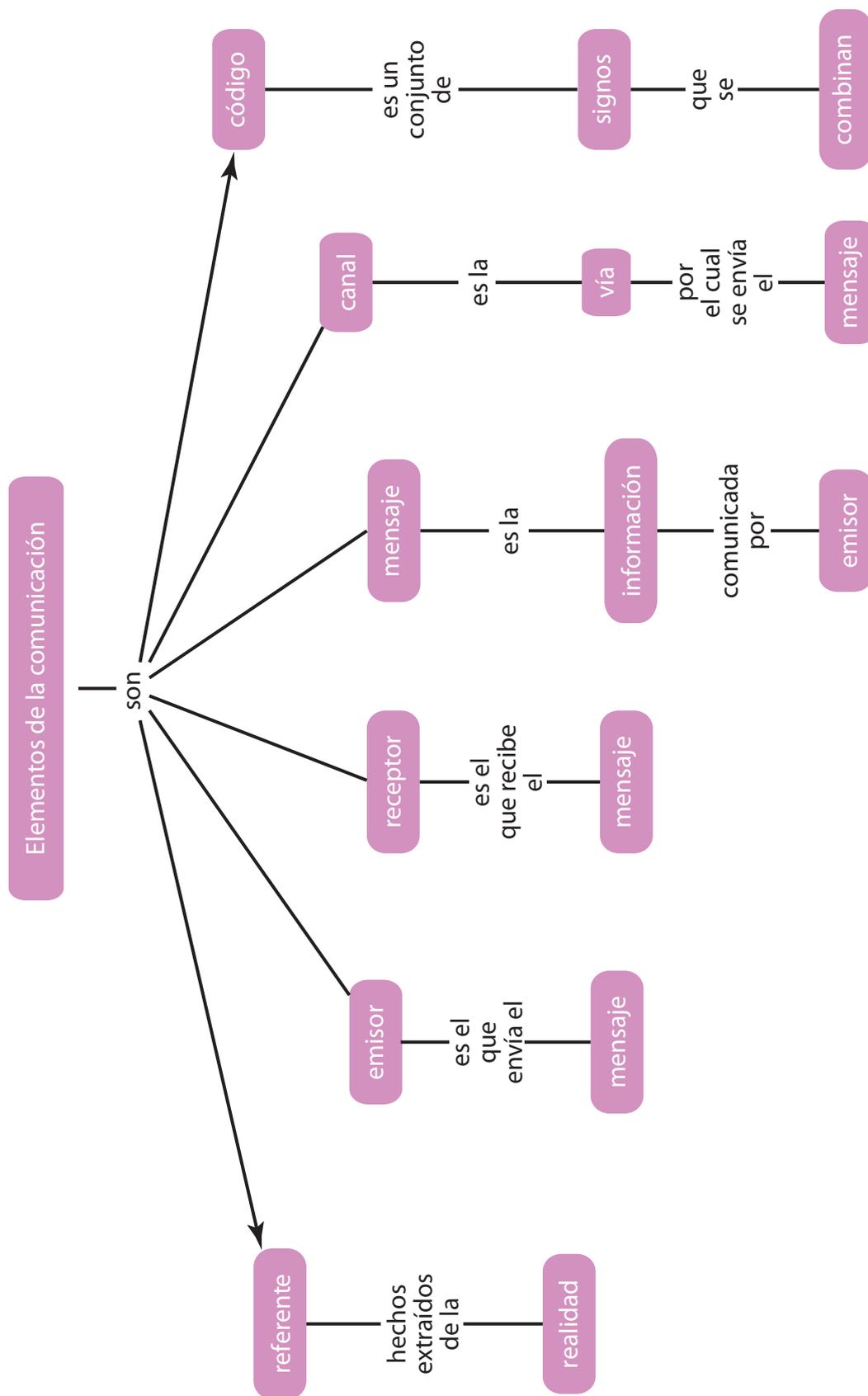
**Interferencia o barrera.** Es cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo; se puede dar en uno u otro de sus elementos. Son las distorsiones del sonido en la conversación o la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura en un viaje, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la escritura defectuosa, la distracción del perceptor; el alumno que no atiende, aunque esté en silencio. También suele llamarse ruido.

Hay que recordar que los mayores obstáculos o barreras en la comunicación son de carácter afectivo. Una actitud descomedida o indiferente puede provocar bloqueo comunicativo.

**Realimentación o retroalimentación (mensaje de retorno).** Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta...), logrando la interacción entre el emisor y el perceptor. Si no hay realimentación, entonces solo hay información, mas no comunicación.

Siempre se debe estar alerta a la respuesta que dé el perceptor. De alguna manera el servidor público sea cual sea su papel en la comunicación es quien debe propiciar las mejores oportunidades y escenarios comunicativos.

¿Cuáles son los elementos de la comunicación?



Nota: Para interpretar este gráfico (que no es mapa conceptual) leemos horizontalmente la primera desagregación de conceptos y las otras lecturas las hacemos de manera vertical.

Podría decir que en el actual entorno los medios de comunicación más utilizados son los siguientes: comunicación gestual; diálogo directo; comunicación a través de teléfono convencional, teléfono celular, internet, direcciones electrónicas (con posibilidad de respuesta) chat, mensajería instantánea a través de dispositivos electrónicos de radiofrecuencia (intercomunicadores de onda corta), intranet, radio interactiva (en tiempo real), televisión interactiva (en tiempo real) y algunos más antiguos y menos utilizados como telegrafía y correo escrito a destinatarios (con seguridad no están incluidos todos).

En el ámbito de la difusión, claro está que sus elementos, no son los mismos que los de la comunicación. Hay que resaltar que en la difusión intervienen también algunos elementos de la comunicación: emisor, receptor, código, mensaje, canal, situación; pero la mayor diferencia radica, en la imposibilidad de respuesta o realimentación por parte de uno de los involucrados en este proceso, el receptor; situación que anula la comunicación.

Los medios más habituales para la difusión son los masivos: la prensa escrita y gráfica, la radio, la televisión, internet: direcciones electrónicas (sin posibilidad de respuesta), y otros más domésticos como los rumores, las bolas, los comentarios...

Ojalá estos sencillos comentarios ayuden a esclarecer la diferencia sutil y abismal que entrañan estos términos, que con bastante frecuencia los utilizamos como iguales, parecidos o sinónimos... cuando en la realidad son conceptualmente disímiles y hasta contrapuestos.

### 3.3 Otros elementos

#### 3.3.1 Volvemos a la Percepción

- **Percepción.** Es la imagen mental que formamos de un conjunto de sensaciones interpretadas a través de nuestros filtros emocionales, intelectuales o espirituales. La creencia de que mi punto de vista es el del otro, es una fuente inagotable de desacuerdos y malentendidos, base de los conflictos en las organizaciones.
- **Suposición.** Es la conclusión que elaboramos como respuesta a la percepción de una vivencia o de un comportamiento. Los supuestos: nos llevan a convertirnos en ciegos frente a algunas cosas.

Ej: el ciego, la caja de galletas

#### Efectos de la percepción

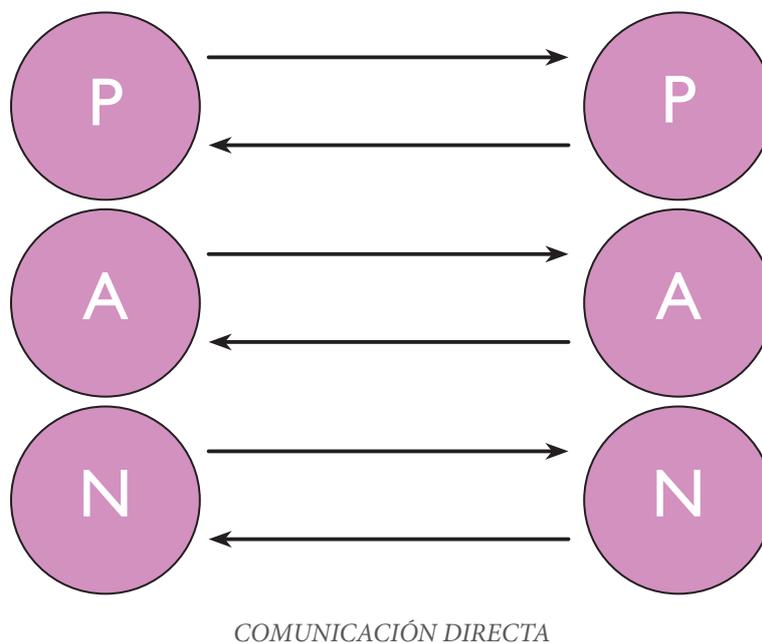
Tomamos «fragmentos» de las personas o de las cosas de acuerdo a nuestros intereses y circunstancias, suponemos y juzgamos.

- **Efecto Aura.** Inferimos una impresión de una persona en base a una característica única positiva, como la inteligencia.
- **Efecto Contraste.** Comparar una persona o cosa bajo la influencia de alguien o por un sentimiento recientemente manejado. Ej: Si hubieras conocido a mi otro jefe....

- **Efecto Proyección.** Tendencia a atribuir nuestras características o formas de pensar a otros.
- **Efecto Estereotipo.** Juzgar con base a a percepción del grupo al cual pertenece.
- **Efecto Compadrazgo.** Sesgar una decisión por lazos afectivos.

Se asume que la comunicación es eficaz si las palabras usadas son claras y simples. Las palabras tienen varios significados. Los problemas no son de palabras sino de diferencias perceptivas.

### 3.3.2 En el Esquema Transaccional



**Regla N.º I:** Cuando el estado que yo estímulo es el estado que responde.

#### Ejemplos.

Estímulo: Las mujeres no deben trabajar.

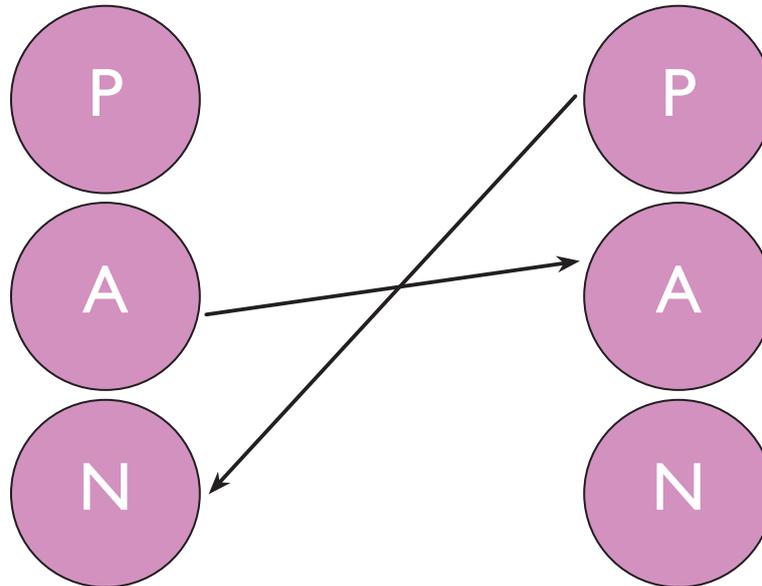
Respuesta: Las mujeres que trabajan no tienen sentido del deber.

Estímulo: Los servidores públicos no hacen nada.

Respuesta: Sí, son unos vagos.

Estímulo: ¿Qué hora es?

Respuesta: Son las 5h30



COMUNICACIÓN CRUZADA

**Regla N.º 2:** Cuando el estado que estimulo no es el estado que responde.

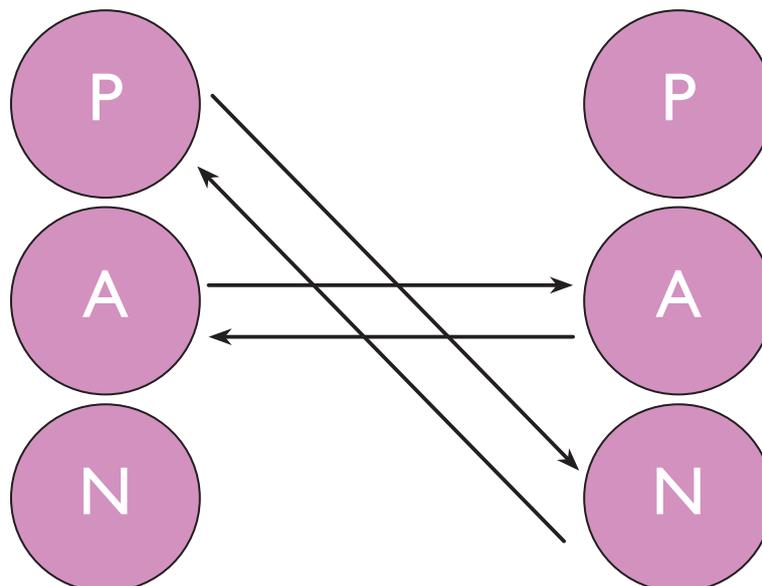
**Ejemplos.**

Estímulo: ¿Dónde está mi camisa verde?

Respuesta: ¡Donde tú la dejaste!

Estímulo: Me gustaría trabajar en turismo.

Respuesta: Si no tienes tiempo para nada, cómo vas a trabajar en otra cosa.



COMUNICACIÓN ULTERIOR

**Regla N.º 3:** Cuando existen dos niveles de comunicación: uno real y uno oculto.

**Ejemplo:**

Estímulo: ¿Me puedes pasar el lápiz?

Respuesta: ¿Dónde está?

Respuesta: Deja, deja, yo mismo lo busco.

El proceso de comunicación solamente se completa cuando el mensaje que recibo es devuelto indicando el modo como recibí la comunicación. Esta respuesta se llama Realimentación o Retroalimentación.

**3.3.3 La comunicación en las instituciones y organizaciones sociales**

La Discusión Racional permite el intercambio de explicaciones, de argumentos, es estar dispuesto a ceder a la fuerza de los argumentos. Si tu argumento es más fuerte que el mío cedo a tu posición y si mi argumento es más fuerte espero que tú cedas a la mía».

La Cultura Democrática reivindica la DISCUSIÓN RACIONAL como un elemento básico en el desarrollo de los grupos, como un dispositivo que busca acuerdos, que se fundamenta en la confianza, sin embargo si se ve empañada por prejuicios, por percepciones erradas, la gente no se puede comunicar.

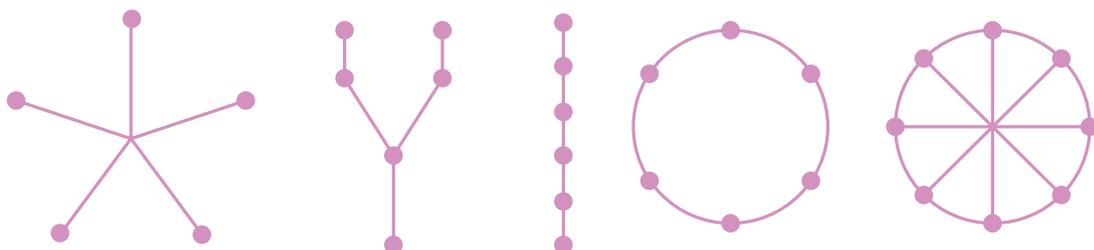
Valora tanto la comunicación que sostiene que las personas pueden cambiar por la fuerza de los argumentos. El intercambio de argumentos permite enriquecer el propio o saber que existen otras posiciones y tolerarlas, esto es un ejercicio de racionalidad.

Comunicación: Adulto – Adulto

«Es como renunciar a otro pulso distinto al pulso de las razones».

**3.3.3.1 Estructura de la comunicación**

La estructura de la comunicación ayuda a identificar quién efectivamente se comunica con quién, tanto en el plano oficial como no oficial. Muchas veces se establecen los canales de comunicación que son utilizados, lo cual refleja la estructura formal e informal.



*RUEDA, CADENA, CÍRCULO CONECTADOS*

La rueda en la comunicación funciona en actividades sencillas y el círculo, en donde todas las personas están vinculadas; funciona en tareas más complejas. Los círculos son más democráticos, pero más lentos. La rueda permite identificar al líder del grupo, sin embargo la falta de oportunidades de comunicación entre los miembros provoca bajos niveles de satisfacción. Solo el líder se siente complacido en este modelo e incluso su satisfacción puede ser efímera si el grupo desempeña alguna actividad compleja, puesto que el modelo de rueda se asocia con un desempeño deficiente en este tipo de actividades. El modelo Y es similar a la rueda.

El modelo cadena se da cuando los miembros de la organización se comunican con algunas personas en el grupo, aquí no está claro, quién es el líder, pueda que haya más de uno. Este modelo funciona moderadamente en problemas simples y complejos, sin embargo pueden fallar por la falta de coordinación, por el liderazgo débil. El modelo círculo se diferencia del modelo cadena porque en el primero, dos de los miembros se comunican al final.

En el modelo completamente conectado se interrelaciona todo el grupo, existe un liderazgo de equipo. Este tipo de interacción es esencial para el manejo de actividades complejas.

### Ideas para remarcar

- La comunicación es la base de toda interacción humana
- La existencia misma de un grupo depende de la comunicación. La vida diaria es comunicación
- Dado que los individuos nos proyectamos en cada acción, cada gesto, cada palabra, nuestra ropa, nuestra casa, comunican nuestro modo de ser.
- Recomendaciones frente a dificultades de comunicación. ¿Qué estado debe liderar la comunicación en las interrelaciones?
- Los individuos, los grupos pueden cambiar por la fuerza de los argumentos cuando se sustentan en la **comunicación racional**.

## Capítulo IV

### Motivación en el sector público

#### 4.1 Incentivos - Motivación

- ¿Por qué algunas personas responden con un trabajo intenso?,
- ¿Por qué disfruta de algunas clases?
- ¿Por qué algunas personas no demuestran igual entusiasmo que otras?
- ¿Qué motiva a la gente?

#### 4.2 Concepto de Motivación

Es la voluntad de hacer algo, es el esfuerzo para alcanzar una meta (individuales u organizacionales. Estas fuerzas pueden ser tanto internas como externas y **provocan el entusiasmo y la persistencia para seguir un curso de acción.**

Hay varios conceptos y teorías sobre motivación, todos válidos e importantes, sin embargo vamos a trabajarlos de una manera más individual para ir luego a la organización.

Analizaremos entonces al Individuo:

¿Qué es un estímulo?

¿Qué tan importantes son los estímulos en la vida individual?

**Todos necesitamos estímulos para vivir.** (Experimento de Harlow)

De ahí que la *indiferencia si mata*. En función de este proverbio, se presenta el siguiente texto:

#### Importancia del contacto materno: experimento de Harlow<sup>2</sup>

Nada más nacer, el bebé pasa a experimentar gran cantidad de sensaciones que hasta el momento desconocía. Si en el interior del útero materno todo era calidez, humedad y protección, en el exterior experimenta por primera vez el frío, el aire y el dolor...

---

<sup>2</sup> Se incluye un texto sin referencias bibliográficas, sin embargo se aclara que no pertenece a los autores de este libro.

El dolor inducido por alguien que, nada más salir, empieza a golpearle en las nalgas provocándole su primer llanto. Sin duda, la primera experiencia desagradable tras el parto a la que ha tenido que hacer frente, marcando así el principio de otras más que estarán por llegar (infecciones cada dos por tres, caídas, berrinches...).

Pero en un mundo tan nuevo para él, el bebé posee una serie de comportamientos innatos, primitivos y básicos que le permiten aliviar su alto estado de desprotección. Nadie le ha enseñado a succionar ni a agarrar, ni tan siquiera a buscar el contacto de los demás, pero algo dentro de él (que ha pasado a lo largo de toda nuestra especie sin la necesidad del boca a boca, ni registros escritos) le permite hacerlo. Por instinto, succiona cuando se le acerca un pecho o una boquilla de aspecto similar. Por instinto, cierra la mano, cuando se le acerca un objeto lo suficientemente pequeño para rodearlo completamente con sus pequeños dedos. El bebé posee tal cantidad de comportamientos instintivos protectores que cuesta imaginarse cómo ha podido recurrir a ellos sin nadie que se los chivara. Unos conocimientos «de serie» que todos hemos tenido y que transmitiremos, sin saber muy bien a través de qué mecanismo, a nuestros descendientes.

El bebé, este ser tan enigmático ha intrigado y sigue intrigando a pediatras, psicólogos y psiquiatras. Si la explicación de su comportamiento resulta intrigante más aún resultaba ver qué era para él lo más importante. A qué comportamientos innatos recurría más para tratar de sobrevivir. La primera respuesta en la que todos pensaríamos, sería el alimento. ¿Qué iba a ser de un bebé sin leche? ¿Cómo haría para sobrevivir? Estas cuestiones eran las que un psicólogo llamado Harry Harlow se preguntaba. Para tratar de dilucidar el asunto, era necesario la realización de experimentos pero, ¿cómo experimentar con un bebé? No sería ético. Así que Harry Harlow recurrió a uno de nuestros parientes más cercanos, los monos rhesus. Y menos mal, que fueran ellos. Sus experimentos fueron realmente crueles y de ser aplicados en seres humanos, habría creado personas traumatizadas de por vida. Harlow entendió que para comprender hasta el fondo el corazón humano tenía que estar dispuesto a destrozarlo y así lo hizo, en los pequeños monos. La tortura de la violación, las damas de hierro o el foso de la desesperación eran algunos de los nombres que dio a los dispositivos de sus experimentos.

A pesar de las características generales de los experimentos, hubo uno realmente emblemático y que ayudó a responder qué era aquello más importante para el ser humano siendo un bebé.

El experimento era bastante sencillo. Harlow cogía a unos monos *rhesus* bebés y les daba a elegir entre dos madres artificiales. Se trataban de modelos, semejantes a una mona adulta para que el bebé tratará de creer que era su madre. Una de ellas simplemente estaba cubierta de felpa. La otra, simplemente tenía barrotes de hierro pero tenía un biberón con leche.

Cuando el experimento comenzó, los resultados fueron abrumadores, los monos preferían el contacto de felpa materno, que el de hierro, aunque éste tuviera leche. Los pequeños monos preferían agarrarse a la madre de felpa buscando su contacto y protección que acercarse a la madre de hierro para tomar leche. Cuando la sensación de hambre era ya insuportable, iban corriendo a la madre de hierro, tomaban la leche suficiente y volvían

corriendo a agarrarse a la madre de felpa. Más tarde, se comprobó que cuando se trataba de asustar a los monos, salían corriendo a buscar refugio en la madre de felpa.

Este comportamiento, tan claro al principio, iba perdiéndose conforme los monos iban haciéndose adultos y cada vez iban buscando más el alimento que el contacto «materno».

Más tarde, se probó que ocurría con estos monos, al cambiarlos en un ambiente diferente. Los monos que estaban junto a su madre de felpa, se agarraban fuertemente a ella, hasta que tenían la valentía de explorar los alrededores y después volvían al refugio que su madre artificial les ofrecía. Sin embargo, aquellos que tenían que enfrentarse a un ambiente diferente, sin su madre artificial, se quedaban paralizados, asustados y no dejaban de llorar. Algunos de los monos incluso buscaban entre los objetos esperando encontrar a su madre simulada, mientras gritaban y lloraban. Lo mismo ocurría para aquellos monos que se encontraban junto a su madre de barrotes de hierro.

Con ese experimento y otros más que se realizaron posteriormente en monos, quedó claro que en ellos era principalmente importante el contacto materno para su desarrollo, y que su principal comportamiento estaba dirigido a buscar y solicitar esa atención materna tan necesaria para ellos. Pero, ¿hasta qué punto estos resultados podían ser extrapolables al ser humano? ¿Seríamos lo suficientemente similares como para compartir esta característica? ¿Cómo íbamos a responder a esa cuestión sin recurrir a esos traumáticos experimentos?

### 4.3 Estímulo

**Definición.** Es todo tipo de contacto humano, así como la comunicación y las relaciones interpersonales.

#### Clases de estímulos

- Positivos
- Negativos
- Físicos
- Verbales
- Verdaderos
- Falsos

La persona necesita de estímulos para vivir y contabiliza aquellos que recibe a diario. Si no los recibe, su «Niño» actuará de tal manera para conseguirlos, su ausencia se verá reflejada en su comportamiento.

## Comportamientos drásticos

- Indiferencia – ausencia de estímulos
- Oprobio – estimular negativamente delante de otras personas

## ¿Por qué no doy estímulos? Prejuicios

- Culturales, estatus, poder
- Sociales
- Sexuales

## ¿Cómo dar estímulos?

- Al hecho y no a la persona
- Específico, descriptivo
- Inmediato
- Personalizado
- Sin juicios de valor cuando son negativos

Éstas son las características de realimentación o retroalimentación asociadas a los estímulos.

Ésta puede ser:

### Positiva

- Busca **mantener** un comportamiento deseado.

### Negativa

- Busca **cambiar** un comportamiento no deseado.

## 4.4 La motivación en las Organizaciones

El psicoanalista Erik Erikson, concibe algunos estadios de la vida individual que pueden ser proyectados a la vida en la organización. Sus conceptos están marcados por el éxito y el fracaso en las diferentes etapas, que son las siguientes:

- **Confianza vs. desconfianza.** Temprana infancia - inicio en la organización.
- **Autonomía vs. vergüenza y duda.** Cuando las personas conocen la organización, su trabajo, empieza su desarrollo.

- **Iniciativa vs. culpabilidad.** Presenta ideas, proyectos para desarrollar su trabajo.
- **Productividad vs. inferioridad.** Etapa productiva en la organización.
- **Identidad vs. confusión.** Identificación con la organización.
- **Intimidad vs. aislamiento.** Profunda interrelación con la organización.
- **Generativa vs. estancamiento.** Apoyo en el desarrollo de nuevas generaciones – Mentores, Tutores.

Las personas nos encontramos en diferentes estadios de desarrollo en las organizaciones, en donde nuestras necesidades y deseos de contribución varían, por lo que motivar a la gente significa considerarlo en su individualidad a fin de mantenerlas en el círculo positivo.

Pocas actividades humanas son espontáneas y carecen de motivación, casi toda las conductas se llevan a cabo por un motivo o causa. No requiere motivación que el pelo crezca, pero sí lo requiere un corte de pelo.

Los modelos de motivación que vamos a examinar están dados por el contenido de la motivación, se relacionan con el ser interior del individuo, y el modo en que este estado interior determina la conducta. Sin embargo el otro elemento importante en el proceso motivacional, es el cómo mantener o desechar una conducta.

#### 4.4.1 Conceptos de motivación

- La Motivación está constituida por las fuerzas tanto internas como externas que provocan el entusiasmo y la persistencia para seguir un curso de acción.
- Es la voluntad para hacer algo.
- Es la voluntad de hacer cada esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales, condicionados a satisfacer las necesidades individuales.

Para los directivos es de vital importancia comprender:

- ¿Qué le mueve a la gente a actuar de determinada manera?
- ¿Qué le hace definir un modo de actuar?
- ¿Qué le hace persistir y dar todo de sí?

#### 4.4.2 Teorías de motivación

##### a) Basadas en las Necesidades

- Las necesidades son la fuente interna que motiva el comportamiento a fin de satisfacerlas. Influyen poderosamente en el comportamiento.

- Las necesidades son de tipo personal, por ello es importante que los líderes conozcan las motivaciones individuales y de grupo del personal y estimulen aquellas orientadas a los objetivos y metas compartidas.
- Las necesidades están condicionadas por las prácticas sociales. Si la costumbre es comer tres veces al día, quien solo coma dos, sentirá la necesidad en función de la costumbre.

● **Jerarquía de Necesidades.** Abraham Maslow las clasifica:

1. **Fisiológicas.** Aseguran la sobrevivencia.
2. **Seguridad y Certidumbre.** Necesidad de un ambiente seguro , libre de violencia, trabajos seguros, beneficios.
3. **Pertenencia y sociales.** Necesidad de aceptación de los demás, amistad, ser parte de grupos, buenas relaciones en el trabajo.
4. **Estima y estatus.** Positiva autoimagen, necesidad de reconocimiento y aprecio. Reconocimiento por contribución.
5. **Autorrealización.** Oportunidades de desarrollo, autonomía, crecimiento personal.

**Niveles de necesidades en la jerarquía de Maslow**



- **La Teoría de Dos Factores de Frederick Herzberg:**

1. **Factores de Higiene.** La ausencia genera insatisfacción en la paga, las políticas de la empresa, por sí mismas no son altamente satisfactorias.
2. **Factores Motivadores.** Necesidad de alto nivel; Logro, reconocimiento, responsabilidad y oportunidades de desarrollo. Cuando estos están presentes hay una alta motivación.

### b) Basadas en Impulsos Motivadores

A partir de la investigación de David McClelland, de la Universidad de Harvard, se definió que los impulsos motivadores que definen las conductas individuales son tres.

Su estudio por naciones estableció que en ellas, sus trabajadores tienen patrones de motivación en los trabajadores que están arraigados porque habían crecido con antecedentes similares. Y definió tres impulsos motivadores:

- **El logro:** Impulso por alcanzar metas y objetivos y seguir adelante. Trabajan más duro cuando perciben que recibirán el crédito personal por sus esfuerzos. Les gusta ser parte de un esfuerzo individual o colectivo para ganar una meta. Pone en las manos de cada persona la capacidad de motivarse.
- **La afiliación:** Impulso para relacionarse bien con la gente. Trabajan cuando se los elogia por sus actitudes favorables al equipo y su cooperación. A veces hay dificultades de eficacia.
- **El poder:** Es el impulso por influir en la gente, asumir el control y cambiar las situaciones. Pueden usar el poder para fines positivos o negativos.

Es planteamiento importante de A. Mockus, referido a la Motivación al Logro es «Si tú quieres puedes, si tú te esfuerzas y organizas racionalmente tu esfuerzo, el resultado estará al alcance de tus manos.»

«Una vez que alcanzas algo, no para ahí.» A. Mockus

### c) Basadas en la modificación del comportamiento organizacional

- **Ley del Efecto:** Skinner

La conducta depende de las consecuencias, por lo cual los directivos que son los verdaderos administradores de recursos humanos pueden controlar o por lo menos afectar los comportamientos si manejan adecuadamente las consecuencias.

- **La Teoría del Refuerzo**

Mira la relación entre el comportamiento y las consecuencias del mismo. En esta teoría se entrega la responsabilidad a los ejecutivos de analizar los comportamientos, a fin conocer

qué conductas están siendo estimuladas o no para orientar los estímulos a aquellas que se desean se repitan.

- **Refuerzo positivo.** Administrar una recompensa es consecuencia del comportamiento.
- **Refuerzo negativo.** No es igual que el castigo, significa evitar un estímulo desagradable.
- **Castigo.** Ocurre después de un comportamiento no deseable.
- **Extinción.** Es la salida de una recompensa positiva cuando el refuerzo no se da.

Para esto es necesario:

- a. Identificar el comportamiento que se desea mantener o modificar.
- b. Definir las recompensas que el empleado aprecia.
- c. Clarificar la conexión entre la conducta deseada y las recompensas.
- d. Usar sobre todo el refuerzo positivo.
- e. Usar el castigo en circunstancias excepcionales y para conductas específicas.
- f. Pasar por alto conductas indeseables menores para permitir su extinción.
- g. Repetir el estímulo para moldear la conducta.
- h. Que el estímulo sea inmediato.

#### 4.5 Modelo de consecuencias

El comportamiento de la gente es el único elemento que permite alcanzar los objetivos de la institución. Cada logro depende del comportamiento, por lo tanto es necesario influenciar en el comportamiento de la gente y en esto se sustenta la Gerencia del Desempeño.

La gente:

- Aumenta la calidad.
- Mejora la productividad.
- Desarrolla la creatividad.

Por esto es importante que los ejecutivos conozcan del comportamiento humano.

«Frente a un comportamiento determinado normalmente se piensa en las causas que lo motivaron, es decir antes de que se de el comportamiento...Pero... ¿Qué hay después del comportamiento?»

...CONSECUENCIAS (*Aubrey Daniels*)

¿Qué motiva a la gente para actuar de tal o cual manera?

- Normalmente se le dice a la gente qué hacer:

- Trabaje duro.
- Trabaje mejor.
- Muestre iniciativa.
- Les mandamos memos, mantenemos reuniones.
- Si no funciona les decimos lo mismo pero más alto y más duro.
- El 85% del tiempo de los directivos pasan diciendo a la gente que hacer y pensando qué decirles para que mejoren.
- Si esto funcionaría seríamos saludables, comeríamos bien, no fumaríamos, no tomaríamos droga, seríamos puntuales y trabajadores.

### Hay dos maneras de cambiar el comportamiento

Hacer algo antes del comportamiento – Antecedente

Hacer algo después – Consecuencia

- **Antecedente.** Prepara la ocasión o el escenario para que ocurra el comportamiento, no es la causa.
- **Consecuencia.** Genera la probabilidad de que el comportamiento vuelva a ocurrir, por lo tanto es la causa.

Las organizaciones gastan tiempo en antecedentes:

- Promociones, mercadeo, cuyo objetivo es iniciar la venta.
- Memos
- Capacitación
- Políticas que hacen que el comportamiento deseado aparezca pocas veces.

Los antecedentes son buenos para iniciar un comportamiento, no para mantenerlo. Las instituciones se enamoran de los antecedentes.

¿Qué ha hecho cambiar el comportamiento de los fumadores? ¿Serán los avisos en las cajetillas?... O será por la reacción de la gente frente a quien fuma. Consecuencia

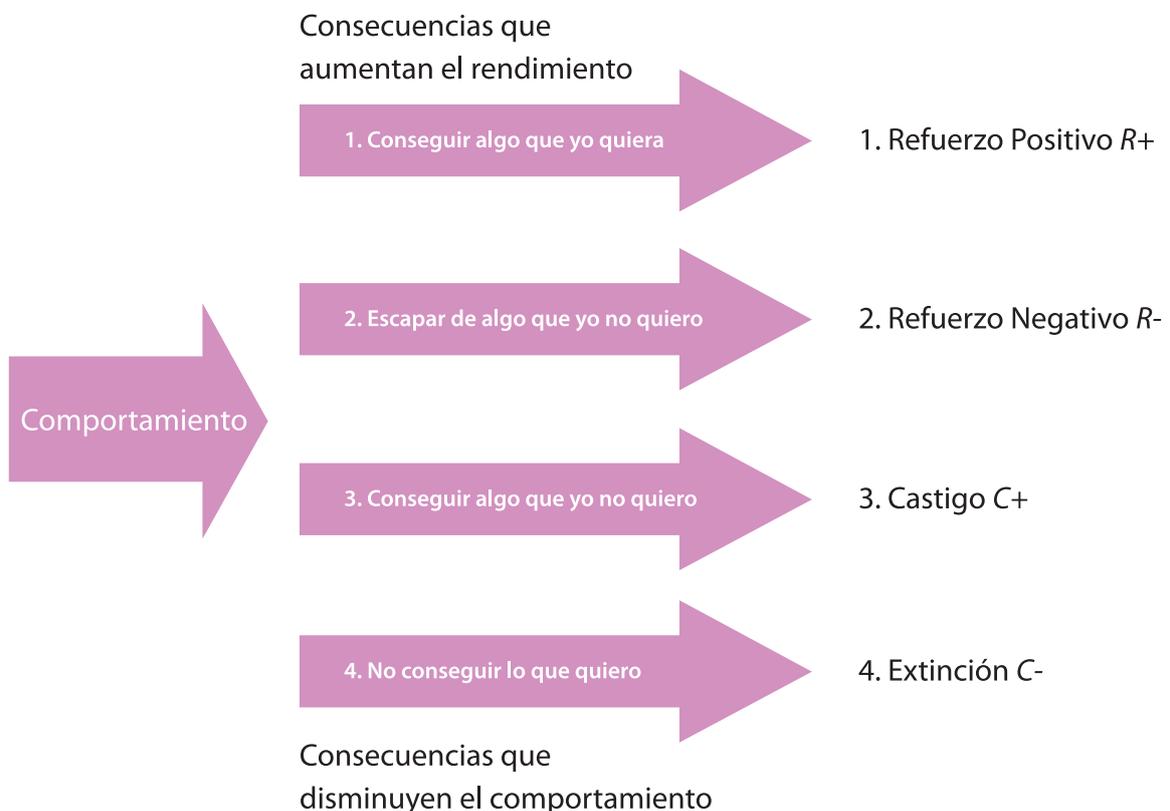
El antecedente da resultado cuando va junto a la consecuencia. (Avisos de no se acerque, pared cercada con energía).

Las **consecuencias** o **incentivos**.- Según Levitt en su libro Freaconomis, clasifica los incentivos o consecuencias en sociales, morales y económicos y analiza cómo en determinados actos de nuestras vidas pueden primar unos u otros.

- Los antecedentes consiguen que la gente actúe.
- La consecuencia mantiene el comportamiento.
- No significa nada una consecuencia cuando solo se torna en amenaza.
- La gente hace lo que hace por lo que le pasa luego de que lo hace.
- Cuando el cambio me agrada, repito el comportamiento .
- Cuando no me agrada lo suspendo.
- Consecuencia cambia la orientación y frecuencia de un comportamiento.

Hay cuatro consecuencias del comportamiento: dos lo aumentan y dos lo disminuyen.

- Lo aumentan:
  - Refuerzo Positivo
  - Refuerzo Negativo
- Lo disminuyen:
  - Castigo
  - Extinción



Probablemente en la institución se esté reforzando comportamientos no deseados, en lugar de extinguirlos o castigarlos.

Si hay problemas de calidad, costo, productividad quiere decir que los comportamientos asociados con estos resultados no deseados están siendo reforzados.

### **Análisis de situaciones puntuales**

¿Qué hacer?

1. Identificar los comportamientos que están produciendo pobres resultados y ubicar consecuencias que los detengan. (R-)
2. Identificar comportamientos que dan resultados deseados y ubicar consecuencias de refuerzo. (R+)

¿Es esto posible?

### **Refuerzo positivo - refuerzo negativo**

- El refuerzo negativo genera acciones suficientes para escapar o evitar el castigo.
  - «*Just enough to get by*»
- El refuerzo positivo maximiza el desempeño positivo, genera más esfuerzos adicionales y el desempeño es mayor que el mínimo.
  - Esfuerzo discrecional
- Organizaciones que utilizan bien los refuerzos, mejoran su desempeño.
- El refuerzo negativo genera acciones suficientes para escapar o evitar el castigo.
- Organizaciones que utilizan bien los refuerzos, mejoran su desempeño,

### **El castigo - la extinción**

- Son consecuencias que decrecen el desempeño.
- El castigo como el R+ se lo mira por su efecto.
- Las consecuencias son definidas como positivas o negativas por quien la recibe y no por las intenciones de los gerentes.
- Prejuicios gerenciales definen que la gente no requiere refuerzos, la paga es suficiente.
- La extinción por su parte es la ausencia de respuesta a un comportamiento.
- El empleado hace algo y nada sucede.

- Ignorar un comportamiento es la mejor ejemplo de extinción.  
«Se haga o no se haga, aquí da lo mismo».
- La extinción es la consecuencia que seduce a los gerentes.
- No hacer nada frente al desempeño. Hacer bien o mal un trabajo es como que nada sucediera.
- Los directivos cambien el comportamiento de la gente por su acción o inacción.
- Abren la puerta para que comportamientos inapropiados sean reforzados.

### **Más rápido... mejor...**

- Mientras más inmediata es la consecuencia, más efectivo es el cambio de comportamiento.
- El refuerzo inmediato es más efectivo que una recompensa tardía.
- Hay un factor de incerteza asociado.
- Las consecuencias que sacan lo mejor de la gente cada día, deben ocurrir cada día.

### **El cambio y las consecuencias**

- La gente no se resiste al cambio si éste le provee inmediatamente consecuencias positivas.
- Comportamientos nuevos requieren esfuerzo extra para aprender; quizás perder tiempo, atrasarse en el trabajo actual, etc.
- Para que el cambio sea positivo, los gerentes deben preocuparse menos de manejar el cambio y estar más atentos a las consecuencias asociadas.

#### **4.4.4 Técnicas para aumentar la motivación**

##### **I.- Definición de objetivos**

Es un proceso de desarrollo, negociación y formalización de las metas que se deben alcanzar en una institución. Si las metas son retadoras y alcanzables y si al definir las se involucra a los empleados, se fomentará la apropiación de los estándares establecidos, lo que promueve la suscripción de los contratos psicológicos. Este proceso permite establecer la relación entre el desempeño y las metas organizacionales.

- Es muy probable que los objetivos difíciles de alcanzar se traduzcan en mayor desempeño que los menos difíciles.
- La retroalimentación sobre el desempeño o sea el conocimiento del resultado de sus actividades, motiva a las personas a lograr un mayor rendimiento.

- La retroalimentación directa sobre las tareas realizadas, sobre todo si tienen las habilidades, genera sentimientos de eficacia y mayor autoestima.

## **2.- Desarrollo del trabajo**

- EL empleado debe tener conocimiento inmediato de los resultados que está obteniendo.
- Si logra nuevos aprendizajes.
- Disposición de libertad de programar individualmente el trabajo.
- Manejo de estímulos por parte del líder.

### **Ideas para remarcar**

1. Las personas requieren estímulos para vivir.
2. La motivación no es igual en todas las personas ni a lo largo de la vida organizacional.
3. Hay varias maneras de motivar a la gente. El modelo de consecuencias.
4. Es importante identificar las diferentes motivaciones en el personal.

## Capítulo V

### Manejo de Conflictos

#### 5.1 Conceptos

Es un proceso **INTERPERSONAL** en el que surgen desacuerdos sobre metas por lograr o los caminos para lograrlas.

Los conflictos pueden surgir también por la interdependencia de las tareas, la ambigüedad de los papeles, las políticas y las diferencias de personalidad, la comunicación ineficaz. Sin embargo y desde la perspectiva de que las organizaciones son comportamiento, analizaremos el conflicto desde este punto de vista del comportamiento individual.

Hay diversos puntos de vista al respecto. Tradicionalmente se los veía como algo negativo, de carácter destructivo, por lo tanto era necesario evitarlos. Posteriormente se lo vio como algo inevitable en las relaciones interpersonales y organizacionales. Actualmente los conflictos no solo que se deben tolerar sino fomentar, porque de otro modo los grupos se vuelven apáticos, previsibles y reacios a la innovación.

#### 5.2 La naturaleza del conflicto

En el entendido de que nuestros comportamientos son el resultado de nuestro aprendizaje anterior y que nuestras experiencias se grabaron en nosotros y que se reproducen hoy frente a cualquier estímulo, es lógico afirmar que a lo largo de los primeros años el individuo experimentó no solo vivencias sino sentimientos y emociones que se mantienen en nuestro cerebro.

Es importante analizar el aprendizaje anterior frente a las interrelaciones con los demás en las organizaciones.

#### 5.3 Fuentes del conflicto

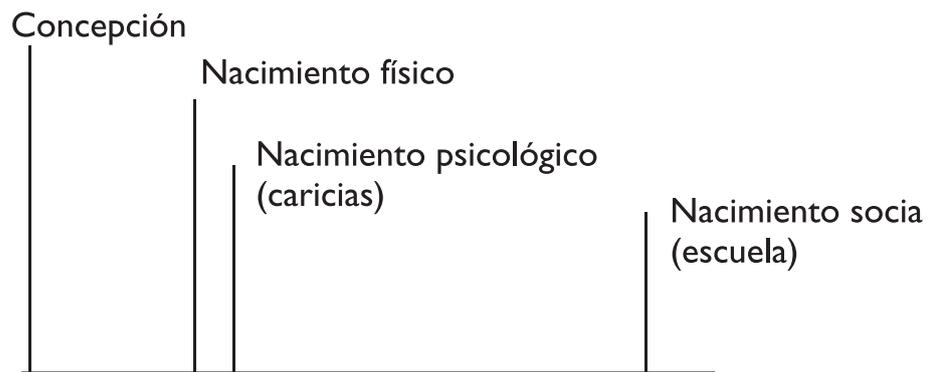
- Posición existencial
- Juegos psicológicos

**Posición existencial.** Los individuos a partir de la concepción vivimos una serie de nacimientos que van más allá del nacimiento físico, en el que, según estudios, percibimos hostilidad en el ambiente; el cambio de una posición de bienestar a una situación nueva de ruido, luz, frío, que nos hace sentir molestia, y, quizá hostilidad hacia nosotros, una posición contraria a la que vivíamos.

Con el transcurrir de los días el niño, en función al ambiente que le tocó vivir y con las personas de su alrededor fluctuará entre situaciones *relacionadas con el bienestar y el no bienestar*. La persistencia de una de las dos características en su ambiente, permitirá que él defina aquella en la que va a permanecer. . . Se generan entonces varias posiciones:

## Posición Existencial

### Tipos de Nacimiento:



Entre el segundo y tercer año de vida, el niño concluye sobre sí mismo y los demás, su posición vital.

El Adulto del niño ha alcanzado su primer triunfo, lo que según Adler es «dar sentido a la vida», *posición emocional central*.

Ésta se convierte en posición afectiva, que da seguridad y el individuo tenderá a volver por el resto de su vida. Estas posiciones son:

1. Yo estoy mal - Tú estás bien
2. Yo estoy mal - Tú estás mal
3. Yo estoy bien - Tú estás mal
4. Yo estoy bien - Tú estás bien



**Primera.** Yo estoy mal – Tú estás bien

- Al final del segundo año se ha tomado esta decisión provisional por el carácter dependiente del niño.
- La acumulación de sentimientos de angustia y de no saber qué viene después de.
- Adler – sentimientos de indefensión iniciales conducen a una posición de inferioridad.
- La fuente de caricias son los demás por ellos asume la posición Tú estás bien .- Búsqueda de aprobación.

**Segunda.** Yo estoy mal – Tú estás mal

- El individuo puede llevar una vida retirada.
- Agrede a los demás.
- Busca amigos protectores, (Padre grande). Se muestra complaciente.
- Siempre encuentra montañas que escalar.

**Tercera.** Yo estoy bien – Tú estás mal

- Si el ambiente es hostil, se cae, se golpea, y esto se prolonga más allá del segundo año
- Simplemente la persona pasa por la vida esperando el final
- Aunque el mundo posterior le rodee de caricias, las acepta selectivamente, con inquietud y duda.
- Rechaza caricias.

- Aparecen los niños autistas.
- Tratos brutales, maltrato
- Experimenta placer en sí mismo - autoacaricias.
- Yo soy bueno, tú eres malo. Posición salvadora
- Culpa a los demás.
- Ha visto la dureza y es duro.
- No hay caricias buenas si la gente no lo es.
- Se junta con aduladores.

**Cuarta.** Yo estoy bien - Tú estás bien

- Existe una diferencia cualitativa con las otras tres.
- Las primeras son inconscientes.
- Se adoptan a edades tempranas.
- Llegan a la posición a partir de los datos que recibí del Padre y del Niño de mis padres.
- Esta es una decisión consciente y verbal.
- No se basa en sentimientos sino en pensamientos en acciones.
- Las primeras tienen relación con el por qué y ésta con el ¿por qué no?
- Es una decisión personal.
- La decisión se basa en la mayor información que tengamos sobre las experiencias grabadas.
- Es bueno que los niños se demuestren por sí solos que valen y lo que valen los demás
- No se puede garantizar que la simple decisión de Yo estoy bien – Tú estás bien, genere inmediatamente sentimientos buenos.
- El Niño exige inmediatez y las grabaciones están presentes.
- El Adulto puede identificar las grabaciones del Niño y reaccionar de otra manera (contar hasta 10).
- Sócrates: «La vida no sometida a crítica no merece ser vivida».
- Demuestra libertad de actuar; el Adulto emancipado.
- Identifica cómo actúa el Padre y el Niño.
- Maneja la incertidumbre, las certezas. Busca el Niño y el Padre.
- Cuando un Adulto se encarga de una transacción, el resultado no siempre es previsible.

Hay seis maneras de gastar el tiempo:

- Ausencias
- Rituales
- Actividades
- Juegos
- Pasatiempos
- Intimidad

## **Juego**

Es una serie de transacciones ulteriores, complementarias que progresan hacia un resultado previsto y bien definido. Un conjunto de transacciones recurrentes, frecuentemente prolijas, con una motivación oculta o un lenguaje familiar.

Es una manera de emplear el tiempo para quienes no pueden soportar la privación de caricias.

Son componentes íntegros y dinámicos del plan de vida inconsciente de cada persona. Sirven para llenar el tiempo. Algunos juegos tienen origen en la infancia. Tienen una función estabilizadora. Confirman la posición existencial.

## **Clasificación**

1. Número de jugadores

2. Intensidad. ( tranquilos, tensos)

Primer grado. Socialmente aceptable

Segundo grado. Del cual no surge un daño irreparable, pero prefieren no hacerlo público.

Tercer grado. Cárcel, daño tisular, la guerra

## **Nombres**

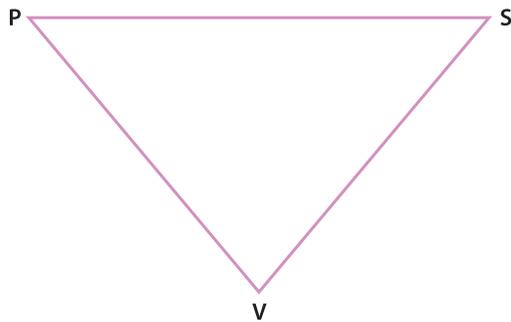
- El Alcohólico
- Yo solo trato de ayudarte.
- Sí, pero...
- Pata de palo qué se puede esperar de mí

- Deudor: si no fuera por las deudas...
- Acreedor
- ¿Por qué a mí?
- ¿No es terrible?
- Mira, lo que me haz hecho hacer
- El Rincón
- Tribunales
- Alboroto
- Defecto
- Peléense los dos

### Roles

#### Triángulo Karpman

- Perseguidor
- Salvador
- Víctima



### ¿Cómo no caer en los juegos?

- Identificarlos,
- Reconocer la posición desde la que me comunico.
- Ir al adulto.
- No entrar en el juego mediante respuestas sinceras.

### Comportamientos Efectivos

1. Dar órdenes – Padre
2. Dar e intercambiar información – Adulto
3. Brindar apoyo – Padre Protector
4. Mostrar emociones – Niño Libre

## Comportamientos Inefectivos

El 95% del tiempo somos inefectivos.

1. Hay dos tipos de conductas inefectivas:

- a. Pensamiento
- b. Sentimiento

2. Mandatos; Son órdenes que ingresan en la vida de cada individuo y que generalmente son importantes en ella. Los padres suelen decir: « es nervioso» «es un fosforito»... También tenemos: Guión de vida, Plan de vida, Libro de mi vida, nos dieron permiso - IMPULSORES.

- a. Sé Perfecto.
- b. Compláceme.
- c. Sé Fuerte.
- d. Apúrate.
- e. Trata más.

## 5.4 El conflicto en las organizaciones

### Definición

Desavenencia, es algo destructivo que hay que evitar. Los conflictos son inevitables e incluso a veces resultan beneficiosos para los grupos. Pueden y deben tolerarse y a veces fomentarse.

Según R. Daft los conflictos son inevitables entre los miembros de una organización. Son interacciones hostiles o antagónicas en la que una persona trata de frustrar las intenciones de otra. El conflicto puede ser saludable a no ser que sea permanente y sea por lo tanto destructivo.

Las organizaciones son teatros de guerra, en los que la disparidad del poder enfrenta a las personas, los conflictos tienen que ver con:

- Valores profesionales
- Recursos limitados
- Progreso en la carrera
- Privilegios

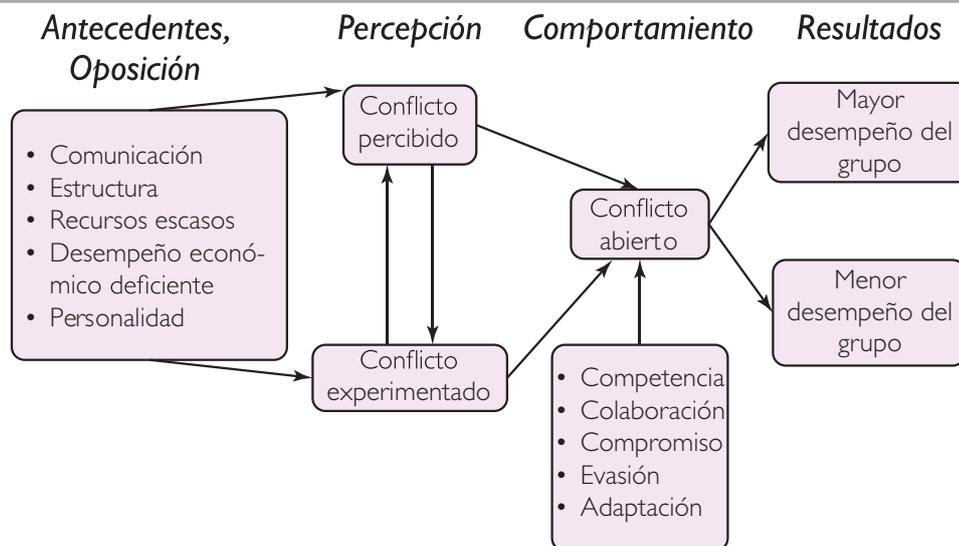
- Percepción o realidad de objetivos excluyentes
- Comportamiento diseñado para vencer
- Los grupos buscan posiciones privilegiadas
- Historia

**¿Qué hacer?**

- Desde el punto de vista psicológico, se deberá ver una tercera posición y buscar que los frentes antagónicos (E. Padre o E. Niño), se ubiquen en la realidad, se analicen datos y se pueda optar por una decisión (E. Adulto)
- Manejarse en el circuito positivo.
- Si el conflicto subsiste optar:
  - Romper con la situación.
  - Aceptar la situación y manejarla diariamente.

# El proceso del conflicto

Stephen Robbins



## Condiciones para un conflicto

1. Oposición potencial
2. Percepción y personalización
3. Comportamiento

### Oposición potencial

Existen factores o condiciones para que surja un conflicto. Esos pueden ser: el tipo de comunicación, estructura, valores personales, recursos insuficientes.

Es frecuente en las organizaciones problemas semánticos, malas interpretaciones, diferencias en metas y objetivos. La comunicación deficiente es la mayor causa del desarrollo de los conflictos.

Por otro lado, las interrelaciones formales de la organización, grado de especialización, tareas asignadas, heterogeneidad de los grupos, estilos de liderazgo son una fuente de conflicto permanente.

Participación y conflicto guardan una estrecha relación porque la participación fomenta la promoción de diferencias reales e imaginarias. La supresión de la participación no necesariamente reduce los conflictos.

### Percepción y personalización

La existencia de un conflicto no necesariamente significa que sean personalizados. La esencia del conflicto es el grado en el que se experimenta, cuando las personas se involucran emocionalmente, y las partes se sienten ansiosas, tensas y hostiles. Los conflictos se pueden detectar pues son de carácter afectivo.

### Comportamiento

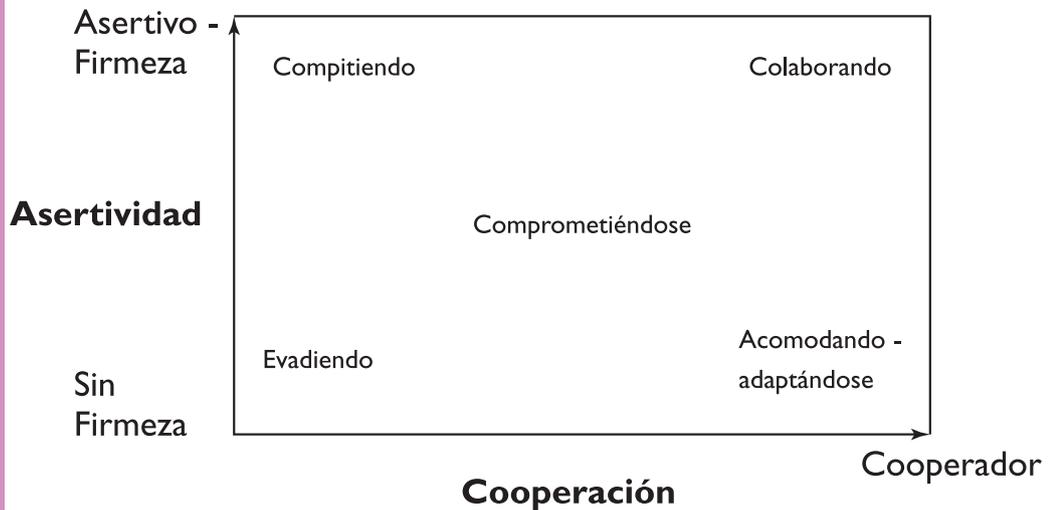
En esta fase, las personas realizan actos que frustran al logro de las metas de otros. El conflicto se vuelve observable. Este comportamiento incluye conductas negativas que afectan a la organización.

En esta última fase se hace necesario establecer estrategias para manejar el conflicto y existen básicamente dos dimensiones: la cooperación y la firmeza y alrededor de ellos se generan cinco orientaciones para manejar los conflictos, competencia, colaboración, compromiso, huida y adaptación.

## 5.5 Estilos de manejo de conflictos

# Entre la competencia y la cooperación. Estilos

### Modelo MD Dunnette



### Asertividad

Procurar satisfacer mis propias preocupaciones. No diga sí cuando quiera decir no.

### Cooperación

Procurar satisfacer las preocupaciones de los otros.

### Competir

Debe ser usado cuando es necesaria una acción vital en situaciones importantes o en acciones impopulares, como emergencias o la necesidad de bajar costos inmediatamente. Se compite para ganar.

### Evadir

Es apropiado su uso cuando se trata de una situación trivial, cuando no hay chance de ganar o cuando se debe demorar para conseguir mayor información. Alejamiento, negación.

## Colaborar

Alto grado en asertividad y cooperación.

Permite a las dos partes ganar, aunque se requiere de procesos sustanciales de negociación y diálogo.

Es importante cuando los dos sets de preocupaciones son importantes para comprometerse, cuando preocupaciones internas de cada persona necesitan juntarse a través de las soluciones o cuando el compromiso es necesario para el consenso.

### ¿Qué hacer?

- Desde el punto de vista psicológico, se deberá ver una tercera posición y buscar que los frentes antagónicos (E. Padre o E. Niño), se ubiquen en la realidad, analicen datos y puedan optar por una decisión. (E. Adulto)
- Manejarse en el circuito positivo
- Si el conflicto subsiste optar:
  - Romper con la situación.
  - Aceptar la situación y manejarla diariamente.
- En el caso de grupos:
  - Una fuerte; visión junta a la gente, su logro requiere de la cooperación de las dos partes.
  - Mediación; usando una tercera posición, quien puede ser otro líder. El mediador discute el conflicto con cada grupo y si no puede encontrar una solución satisfactoria, las partes pueden aceptar la solución dada por el mediador.
  - Facilitar la comunicación; es el proceso más efectivo, para reducir el conflicto. Las partes intercambian información abierta y honestamente con el objeto de aprender más sobre el otro.

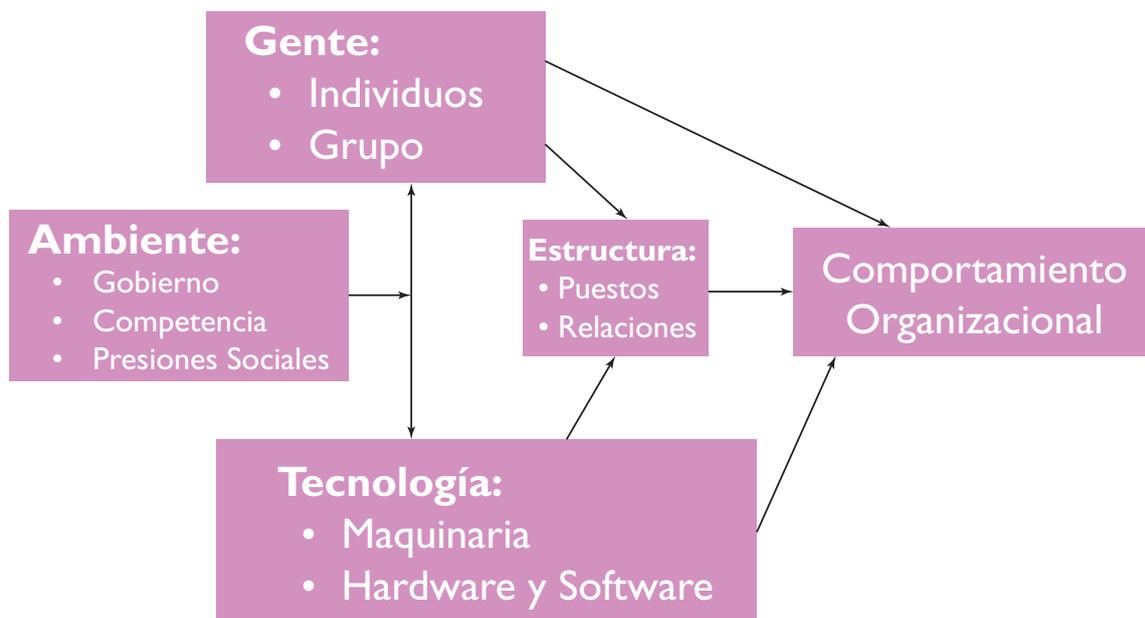
## Capítulo VI

### La Organización

#### 6.1 La dinámica de las organizaciones

Son varias las fuerzas que afectan a las organizaciones y al comportamiento:

1. Gente
2. Estructura
3. Tecnología
4. Ambiente



**Gente.** Forma un sistema social determinante para alcanzar los objetivos organizacionales. Constituida por individuos, grupos, formales e informales orientados a servir a la comunidad. Aporta con conocimiento, experiencia, actitudes y perspectivas. Es una fuerza ricamente diversa, caracterizada por una reducción en la ética de trabajo, da mayor importancia al placer; a la autoexpresión, a la participación, autonomía y control.

Otra característica importante de esta fuerza es la reducción de la aceptación automática de la autoridad, sin embargo la necesidad de seguridad se ha tornado prioritaria por la falta de empleo, mientras disminuye la lealtad. El dinero se ha vuelto motivador.

A todo esto el desarrollo tecnológico hace obsoletas sus habilidades con mayor velocidad.

**Estructura.** Define las relaciones en la organización y el uso formal de la gente en las organizaciones. Facilita la coordinación de las actividades.

El análisis de la estructura permite definir el tipo de organización que se tendrá en función de la estrategia: organizaciones planas, alianzas, organizaciones más complejas, contratación de fuerzas de trabajo temporales, por contrato, como resultado de la presión para reducir costos y seguir cumpliendo con la misión.

**Tecnología.** Afecta las actividades en el trabajo. Tiene una influencia significativa, incide drásticamente en el desarrollo de los procesos, permite a la gente realizar más y mejor el trabajo para responder a las demandas sociales. Su utilización genera beneficios pero también costos para la gente, se reduce su concurso, por ello exige un liderazgo que busque el equilibrio.

**Ambiente.** No hay organizaciones aisladas son parte de un sistema mayor. Los cambios en el ambiente crean demandas en las organizaciones, su influencia recae en la estructura, en la gente, en las condiciones del trabajo, en los recursos y en la estructura poder.

## 6.2 Base filosófica de las organizaciones

Las organizaciones se sustentan en una filosofía, en valores, en la visión, misión y metas a ser alcanzadas, todo lo que construye la estrategia organizacional y esto determina un sistema de comportamiento organizacional.



La Filosofía es la ciencia del «Deber Ser». Tratándose de las organizaciones, la filosofía política se relaciona fuertemente con la ética que plantea inquietudes sobre qué tipo de instituciones políticas son adecuadas para la gente e indica que las mejores instituciones serán aquellas que promuevan esa forma de vida<sup>3</sup>.

Moseley, Alexander, Political Philosophy, (Internet Encyclopedia of Philosophy, Introduction,

Para visualizar la base filosófica y valores de las organizaciones es necesario determinar algunos conceptos importantes que ya se han analizado:

- Naturaleza de la gente
  - Diferencias individuales
  - Percepción selectiva
  - Personas, seres completos
  - Motivación
  - Deseo de participación
- Naturaleza de las Organizaciones
  - Sistemas sociales dinámicos
  - Interés mutuo: Las organizaciones necesitan de la gente y la gente de las organizaciones para alcanzar sus metas.
  - Ética: La gente requiere ser tratada con respeto.
    - «Ética es el uso de principios y valores morales que afectan la conducta de los individuos y organizaciones, respecto de decisiones entre lo correcto e incorrecto».
    - Inteligencia moral: Capacidad de diferencial lo correcto e incorrecto según principios universales.
- La Inteligencia moral: Según Lennick y Kiel
  - La gente nace para ser moral, lo que significa:
    - Tener conciencia de uno y de los demás.
    - Actuar en congruencia con los valores propios – integridad.
    - Tener disposición para rendir cuentas por acciones, admitir errores – responsabilidad.
    - Preocuparse por otros – compasión.
    - Capacidad de perdonar.

<sup>3</sup> Moseley, Alexander, Political Philosophy, *Internet Encyclopedia of Philosophy*, Introduction,

Ejemplo de una declaración de la filosofía organizacional:

- Estamos comprometidos con la calidad, efectividad en costos y excelencia técnica.
- Cada persona es valiosa, es única y realiza una contribución.
- El trabajo en equipo puede y debe producir más que la suma de esfuerzos individuales.
- La innovación es esencial.
- La comunicación abierta es importante y clave de éxito.

La filosofía controla las prácticas organizacionales.

### 6.3 Los modelos

Los modelos también inciden en la organización, en su administración, en su cultura y en el comportamiento. Son sistemas de creencias que dominan el pensamiento de los administradores y afecta a todas las acciones de la administración. El modelo subyacente en la mente del director general se extiende en la organización.

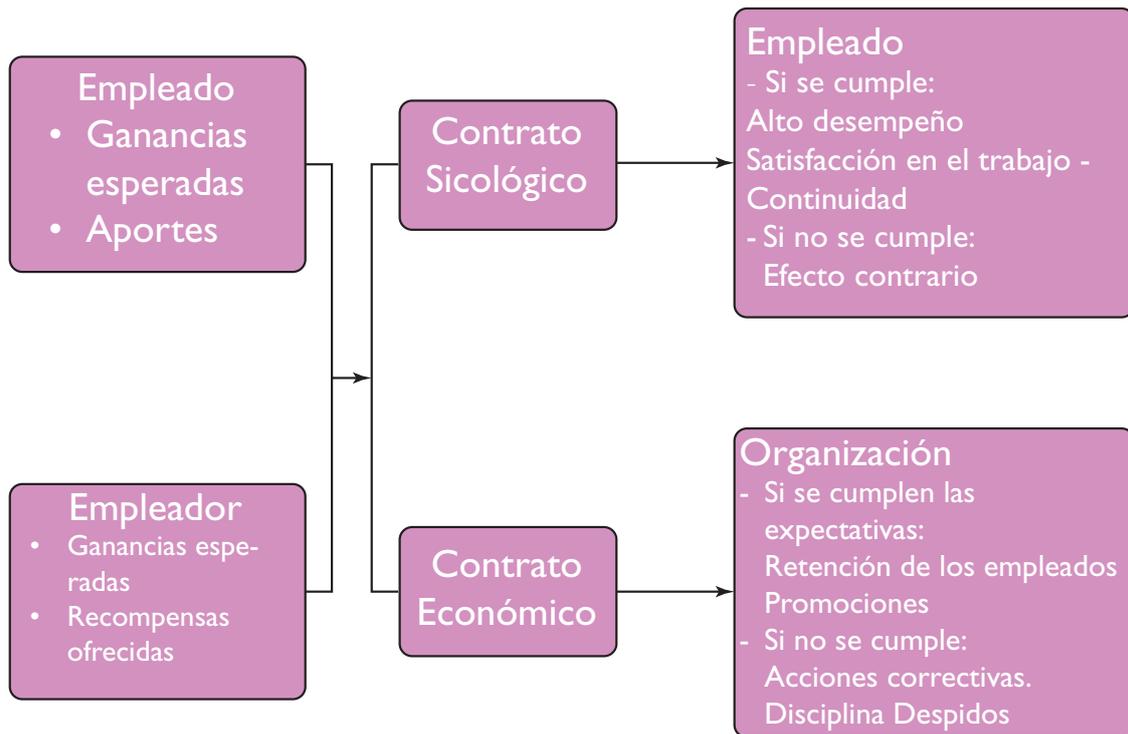
Ejemplo: Las teorías X y Y de Mc Gregor

	Autocrático	De custodia	De apoyo Hawthorne	Colegiado	Sistemas
Base del Modelo	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Asociación	Ético, integridad, confianza
Administración	Autoridad	Dinero	Apoyo	T. Equipo	Cuidado Compasión
Empleados	Obediencia	Seguridad y prestaciones	Desempeño en el Trabajo	Conducta Responsable	Carácter
Resultado Psicológico Empleados	Dependencia del Jefe	Dependencia Organización	Participación – Dinámica de Grupo	Autodisciplina	Auto motivación
Necesidades que se Satisfacen	Subsistencia	Seguridad	Estatus y reconocimiento	Autorrealización	Más allá que el dinero
Resultado de Desempeño	Mínimos	Cooperación Pasiva	Iniciativa	Entusiasmo moderado	Compromiso con las metas de la organización

### 6.4 El contrato psicológico

Se construye sobre el concepto de la teoría del intercambio:

- Recompensas y costos de la interrelación



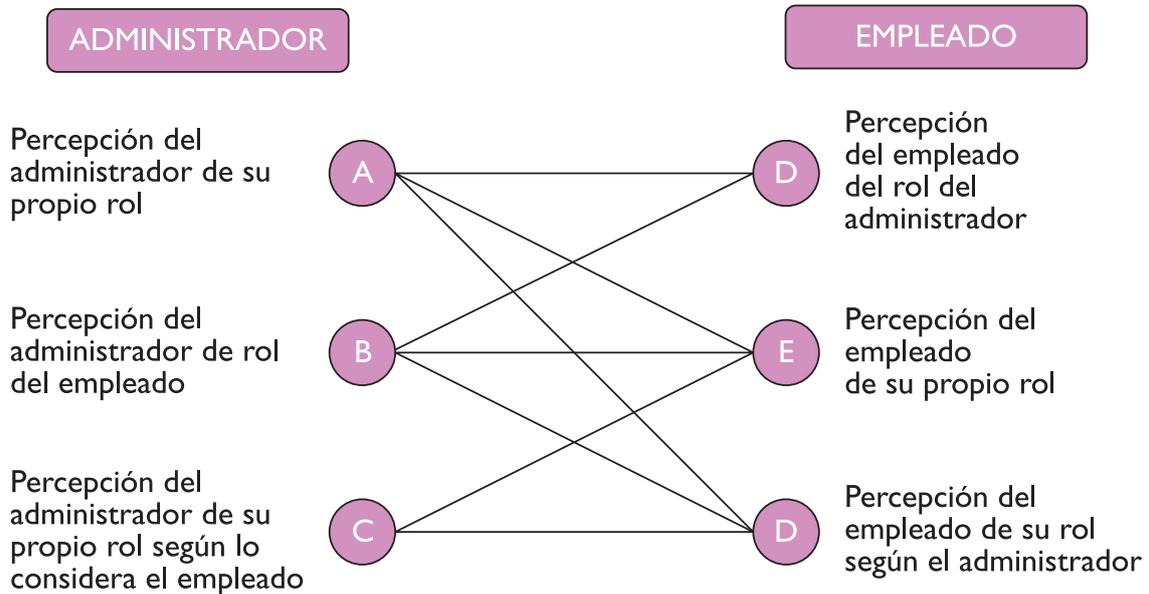
### 6.5 Roles

El rol es el patrón de acciones esperadas de una persona en actividades que incluyen a terceros. Representa la posición de una persona en el sistema social, con sus respectivos derechos, obligaciones, poder y responsabilidades.

Se dan diferencias en la percepción de los Roles y por lo tanto se establece el conflicto de Roles.

#### Conflicto de roles

Se dan conflictos de roles cuando existen percepciones diferentes de los roles de las persona o expectativas diferentes del rol. Se produce esto generalmente cuando hay ambigüedad en el rol, cuando estos no están bien definidos.



#### Ideas a remarcar

- El Comportamiento humano se ve influenciado también por las características de las organizaciones.
  - Por el grupo social – gente
  - Por la estructura
  - Por la tecnología
  - Por el ambiente
- En el afán de entender el comportamiento organizacional, es importante ver la filosofía, valores, modelos organizacionales que subyacen en las organizaciones y determinan los comportamientos.
- Muchos de los problemas en el comportamiento se dan por el incumplimiento del Contrato Psicológico y los Conflictos de Rol.

## Capítulo VII

### Atención incluyente a la ciudadanía

#### 7.1 Ciudadano y estado

El Estado ecuatoriano a través de la Constitución establece un tratamiento incluyente al ciudadano fundamentado en:

Art. 1.- «El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico;»...

Art. 6.- «Todos los ecuatorianos y ecuatorianas son ciudadanos y gozarán de los derechos establecidos en la Constitución.»...

Es así como a lo largo del texto constitucional se establece la interculturalidad, equidad de género, derechos de las personas con capacidades especiales,

En este contexto, también es importante destacar la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, en cuyo Art. 2.- establece: De los Principios Generales.- El Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, además de los principios constitucionales, se regirá por los siguientes:

1. **Igualdad.**- *Se garantiza a las ciudadanas y ciudadanos, en forma individual y colectiva, iguales derechos, condiciones y oportunidades para participar, incidir y decidir en la vida pública del Estado y la sociedad...*
3. **Diversidad.**- *Se reconocen e incentivan los procesos de participación basados en el respeto y el reconocimiento del derecho a la diferencia, desde los distintos actores sociales, sus expresiones y formas de organización.*
4. **Interculturalidad.**- *Se valoran, respetan y reconocen las diversas identidades culturales para la construcción de la igualdad en la diversidad...*

Dentro de la integración del Consejo de Participación Ciudadana, se garantiza la representación paritaria de hombres y mujeres de manera secuencial y alternada. Se promueve en su composición la interculturalidad y la equidad generacional.

Adicionalmente, dentro del marco legal podemos acotar la COOTAD, Ley Orgánica de Planificación y Finanzas Públicas, LOSEP y su Reglamento, entre otras.

El país se encuentra desarrollando políticas de Estado acordes a los lineamientos constitucionales para optimizar el cambio de la atención ciudadana de los productos y servicios que generan las instituciones públicas.

## 7.2 Conceptos

El término **interculturalidad** se produce cuando dos o más culturas entran en interacción de una forma horizontal y sinérgica. Esto supone que ninguno de los grupos se encuentra por encima de otro, lo que favorece la integración y la convivencia de las personas.

Este tipo de relaciones interculturales supone el respeto por la diversidad; aunque la aparición de conflictos es inevitable, éstos se resuelven con respeto, diálogo y concertación.

El **género**, por otra parte, es una clase o tipo que permite agrupar a los seres que tienen uno o varios caracteres comunes.

Se conoce **equidad de género** a la defensa de la igualdad del **hombre** y la **mujer** en el control y el uso de los bienes y servicios de la **sociedad**. Esto supone abolir la discriminación entre ambos sexos y que no se privilegie al hombre en ningún aspecto de la vida social, tal como era frecuente hace algunas décadas en la mayoría de las sociedades occidentales.

La equidad de género consiste en **estandarizar las** oportunidades **existentes** para repartirlas de manera justa entre ambos sexos. Los hombres y las mujeres deben contar con las mismas oportunidades de desarrollo. El **Estado**, por lo tanto, tiene que garantizar que los recursos sean asignados de manera simétrica.

Una mujer no debe obtener menos que un hombre ante un mismo trabajo. Cualquier persona debe ganar lo que propio de acuerdo a sus méritos y no puede ser favorecida en perjuicio del prójimo. Un hombre y una mujer deben recibir la misma remuneración ante un mismo trabajo que contemple idénticas obligaciones y responsabilidades.

Esta situación de equidad debe alcanzarse sin descuidar las características de género. Las mujeres, por ejemplo, tienen derecho a una extensa licencia por maternidad, mientras que la licencia por paternidad es más breve. En este caso, se atiende a las cuestiones biológicas y se realiza una discriminación positiva entre ambos sexos.

Se considera persona con capacidades diferentes a todo ser humano que presente temporal o permanentemente una limitación, pérdida o disminución de sus facultades físicas, intelectuales o sensoriales, para realizar sus actividades connaturales.

Se reconoce que las personas con **capacidades diferentes**, sufren marginación y discriminación, no sólo por parte de la sociedad, sino también a veces de su familia, lo que las orilla a tener además de un problema físico, una baja autoestima.

Con estos conceptos se deduce que el Ecuador es un país incluyente que no hace diferencia de credo, tendencias ideológicas, capacidades especiales, género, etnia, garantizando de esta manera la accesibilidad a los servicios públicos, generando condiciones de igualdad de oportunidades, atención las necesidades específicas determinadas por las características propias e influencias ancestrales de cada etnia (educación, salud, oportunidades laborales), de ahí que todos estos conceptos engloban al término ciudadano.

## EL Ciudadano<sup>4</sup>

«Un ciudadano es una persona capaz, en cooperación con otros, de crear o transformar el orden social que el mismo quiere vivir; cumplir y proteger; para la dignidad de todos.

Ser ciudadano implica entender que el orden de la sociedad –las leyes, las costumbres, las instituciones, las tradiciones– no es natural; el orden social es un invento, una creación hecha por los hombres y las mujeres de la misma sociedad.

Y entender que si ese orden no produce dignidad, se puede transformar o crear uno nuevo, en cooperación con otros.

La cédula de ciudadanía y la mayoría de edad son requisitos legales para ejercer la ciudadanía, pero lo que hace al ciudadano es la capacidad de crear o modificar el orden social, es decir, la capacidad de crear libertad.

La libertad no es posible sino en el orden. Pero el único orden que produce libertad es el que yo construyo, en cooperación con otros, para hacer posible la dignidad humana de todos. Esta construcción colectiva ocurre ya sea actuando directamente o a través de representantes confiables.

Actuar en cooperación con otros requiere poder crear organización o pertenecer, con sentido, a una organización. Es a través de la organización como las personas se convierten en actores sociales. Por eso su importancia.»

De lo indicado se puede inferir que:

- La participación ciudadana crece cuando las personas pueden hacer más transacciones útiles, ya sean económicas, políticas, sociales o culturales.
- La burocracia, en sentido negativo, ocurre cuando las organizaciones y las instituciones vuelven las transacciones lentas y costosas. Por tanto, disminuyen la participación del ciudadano<sup>5</sup>.«

## 7.3 Atención a la ciudadanía

### Definiciones y características

**Calidad.** Grado de cumplimiento de los requerimientos o necesidades del usuario, cliente o ciudadano. La calidad es relativa, depende de las circunstancias, necesidades y expectativas del cliente, usuario o ciudadano.

<sup>4</sup> (José Bernardo Toro: publicado en el Libro *Lo Público, una pregunta desde la sociedad civil*, memorias del V. Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector, Colombia 2000, Bogotá, marzo de 2001)

<sup>5</sup> José Bernardo Toro: publicado en el libro *Lo Público, una pregunta desde la sociedad civil*, memorias del V. Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector, Colombia 2000, Bogotá, marzo de 2001).

**Servicio.** Conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades del cliente, usuario o ciudadano. Los servicios son intangibles, son producidos bajo demanda y son intensivos en personal.

**Etapas de la presentación de un servicio público.** En general, un servicio público se desarrolla y brinda a través de las siguientes etapas:

1. Se crea un servicio público, cuando una necesidad posee un carácter suficientemente universal como para que sea considerada una necesidad pública.
2. Se procede a nombrar a los funcionarios encargados de prestar el servicio aludido y distribuirlo a la sociedad.
3. Los funcionarios, la planificación y el desarrollo del servicio necesitan de una remuneración, por lo tanto se establece una tasa (impuesto) al ciudadano.
4. Se procede a brindar el servicio público

**Calidad del servicio público.** Provisión de servicios accesibles y equitativos con un nivel profesional excelente, optimizando los recursos y logrando la satisfacción del ciudadano.

### **Objetivos generales en la atención al ciudadano**

- Mejorar la percepción de los ciudadanos.
- Facilitar el desarrollo de políticas públicas alineadas con las expectativas de los ciudadanos.
- Mejorar o desarrollar e implantar mecanismos de transparencia.
- Incrementar la colaboración entre sector privado y el público para impulsar el desarrollo económico y social.

### **Pecados capitales en la prestación de servicios... ¡Rechácelos!**

1. Tratar a los ciudadanos con apatía.
2. Desairar a los ciudadanos.
3. Ser frío con los ciudadanos.
4. Tratar a los ciudadanos con aire de superioridad.
5. Trabajar como un robot.
6. Ceñirse al reglamento.
7. Dar evasivas al cliente o ciudadano.

## **La empresa o institución parasitaria... ¡Identifique al parásito!**

Toda organización tiene en su interior un parásito que no aporta valor; muy al contrario, su coste no suele ser inferior al 10% del coste de su actividad; frecuentemente está por encima del 20%.

## **Beneficios del mejoramiento en la atención al ciudadano... ¡Recuérdelos!**

### **Beneficios para el ciudadano**

- Reducción del tiempo de espera y resolución eficaz de sus necesidades.
- Satisfacción por la contraprestación recibida como contribuyente: «rentabilidad» de sus impuestos.
- Mejor servicio, personalizado.

### **Beneficios para la empresa pública... ¡Mire lo que puede alcanzar!**

- Confianza e implicación del ciudadano.
- Mayor prestigio e imagen frente a la sociedad.
- Mejora de la utilización de los recursos e instalaciones.
- Reducción de los costes de gestión.
- Mejora en la comunicación entre la empresa pública y el ciudadano.
- Mejora de la comunicación interna en la empresa pública.
- Creación de un entorno de mejora continua.

## **¿Cómo lograr la calidad máxima del servicio público?**

La máxima calidad se obtiene cuando las expectativas del ciudadano, lo programado por la institución y lo realizado por los funcionarios públicos, coinciden.

## **Diez mandamientos en el servicio al ciudadano... ¡Jamás los olvide!**

1. El ciudadano es la persona más valiosa. Recuerde que usted, además de funcionario, es un ciudadano.
2. El ciudadano trabaja para usted, sea recíproco brindándole un servicio de calidad.
3. Recuerde siempre que si no existieran ciudadanos, no habría necesidad de contar con usted. El ciudadano no interrumpe su trabajo, usted trabaja para los ciudadanos.

4. Brinde servicios al ciudadano en forma equitativa y sin ningún tipo de discriminación, como lo establece la Constitución vigente.
5. Recuerde que el ciudadano espera recibir servicios de calidad por los cuales ya pagó por adelantado a través de los impuestos. Usted no le hace ningún favor sirviéndole.
6. El ciudadano es una parte del Estado, como las instituciones públicas, sus funcionarios, territorio... Ciudadanos mal atendidos y débiles se reflejarán en un Estado de similares características.
7. El ciudadano no es una fría estadística, sino una persona con sentimientos y emociones, igual que usted. Trate al ciudadano mejor de lo que desearía que a usted le traten.
8. El ciudadano no es alguien con quien discutir o a quien hay que ganarle con astucia.
9. Su trabajo es satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los ciudadanos y, siempre que sea posible, disipe sus temores y resuelva sus quejas.
10. El ciudadano se merece ser tratado con la mayor atención, cortesía y profesionalismo que usted pueda brindarle.

### **Diez reglas para la atención al ciudadano... ¡Practíquelas!**

1. No haga esperar al ciudadano, salúdelo de inmediato.
2. Déle atención total, sin distracciones o interrupciones.
3. Haga que los primeros treinta segundos cuenten.
4. Sea natural, no falso o robotizado.
5. Demuestre energía y cordialidad (entusiasmo).
6. Ayude al ciudadano (si no puede usted resolver el problema, ayude para ver quién puede hacerlo).
7. Piense. Use su sentido común para ver cómo puede resolver el problema del ciudadano.
8. Algunas veces ajuste las reglas (si la regla puede ser cuestionada).
9. Haga que los últimos 30 segundos cuenten (dejar una buena impresión).
10. Manténgase en forma, cuide su imagen.

## **Bibliografía**

1. Texto: FUNNHAM Adrian. Psicología Organizacional. OXFORD, México.
2. FELDMAN Robert Psicología McGRAW HILL; México, 1999.
3. PARKINSON Mark, Aplicación de la Psicología de Negocios, MxGRAW HILL, México.
4. GOLDHABER Gerald, Comunicación Organizacional, Editorial DIANA, México.
5. DAFT Richard, Leadership, the Drydwen Press, EE.UU.