

# **EL FACTOR HUMANO**

**FACTORES DETERMINANTES EN LA DIRECCIÓN  
DE GRUPOS DE TRABAJO**

**LIDERAZGO-MOTIVACIÓN Y GESTIÓN DEL TIEMPO**

# **EL FACTOR HUMANO**

## **FACTORES DETERMINANTES EN LA DIRECCION DE GRUPOS DE TRABAJO: LIDERAZGO MOTIVACION Y GESTIÓN DEL TIEMPO**

### **GUIÓN DEL PROGRAMA**

**Tema 1.- MOTIVACIÓN.**

**Tema 2 .- LA ORGANIZACIÓN INFORMAL.**

**Tema 3.- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.**

**Tema 4.- LA FUNCIÓN DE LIDERAZGO. (BASES DEL PODER Y CONTENIDO DE LA AUTORIDAD).**

**Tema 5.- EL TRABAJO EN EQUIPO.**

**Tema 6.- GESTIÓN DEL TIEMPO EN EL TRABAJO EN EQUIPO.**

## **BIBLIOGRAFÍA**

**Maslow H. Abraham.** , MOTIVACIÓN Y PERSONALIDAD, ed. Díaz de Santos S.A., Madrid, 1991

**Taylor F. W.** , LOS PRINCIPIO DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA, ed. Limusa-Wiley, México, 1971.

**Galbraith J.** , ORGANIZATION DESIGN, ed. Addison-Wesley, Reading mass, 1977.

**Herzberg F.** , THE MOTIVATION TO THE WORK, de. John Wiley, New York, 1967

**Vroom V.** , WORK AND MOTIVACIÓN, ed. John Wiley & Son, New York, 1964

**Douglas Mc. Gregor,** THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE, ed. Mc. Graw-Hill. New York, 1964.

**Dilts, Robert,** CREACION DE MODELOS CON PNL (Programación neurolinguística), ed. Urano, 2000.

## BIBLIOGRAFÍA-2

**Blema José Manuel**, QUE ES HABLAR, ed. Salvat, Barcelona, 1982

**Michael Mc. Callon**, THE VOICE BOOK, ed. Faber and Faber, London-Boston

**Ginebra Joan**, EL LIDERAZGO Y LA ACCIÓN, ed. Mc. Graw-Hill, Madrid 1994.

**Douglas Mc. Gregor**, LEADERSHIP AND MOTIVACIÓN, ed. Mit Press, Cambridge, Mass, 1966.

**Rehfeld E. John**, LA ALQUIMIA DE UN LIDER, ed. Deusto, Bilbao, 1997.

**Kenneth Blanchard y Spencer J.**, EL EJECUTIVO AL MINUTO, ed. Grijalbo, Barcelona, 1995.

**Herber S.Kindler**, “ COMO GESTIONAR LOS CONFLICTOS ” E.. Centro de Estudios Ramón Areces, S. A. Madrid 2001.

**Douglas E. Merrill & Douglas N. Donna**, EL MANAGEMENT DEL TIEMPO EN EL TRABAJO EN EQUIPO, ed. Páidos Empresa 35, Barcelona 1977.

## Librerías:

**Ediciones Planeta**, Paseo de Recoletos, 4 telf.:915. 212. 113

Web: <http://www.planeta.es>.

**Espasa Calpe-Casa del Libro**, c/ Gran Vía 29, telf.:915.212.113. Horario: L a S de 10h a 20,30h. Web: <http://www.casadellibro.com>.

**Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.**, c/Tomás Bretón, 21, Telf.:91 4675291. Horario: L a V de 9h a 14 h y de 15h a 18h. E-mail: [cerasa@cerasa.es](mailto:cerasa@cerasa.es) Web: <http://www.cerasa.es>.

**Libreria Paradox**, c/ Sta. Teresa 2, 28004 Madrid. Telef.- 917 004 042. Horario: L a V de 10,30h a 14h y de 16,30h a 20h, sábados de 10,30h a 14h. [www.paradox.com](http://www.paradox.com)

**Librería Ecobook**, c/ Cristo 3, 28015 Madrid. Telef.- 915. 595.130. [www.ecobook.com](http://www.ecobook.com)

**Dykinson S. L.** c/ Melendez Valdez 61, 28015 Madrid. Telef.- 915.442.846 [www.dykinson.es](http://www.dykinson.es)

# **PROGRAMA**

## **TEMA 1. MOTIVACIÓN**

- 1.1 Conceptos sobre la Motivación Humana. Desde Taylor a nuestros días.**
- 1.2 Motivación y Rendimiento Laboral.**

## **TEMA 2 .- LA ORGANIZACIÓN INFORMAL.**

- 2.1 Grupos Informales espontáneos. Conducta e influencia en la empresa.**
- 2.2 Factores que condicionan la génesis y conducta de los grupos informales.**

## **TEMA 3. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.**

- 3.1 Comunicación Interpersonal.**
- 3.2 Comunicación Descendente y Comunicación Ascendente.**
- 3.5 Comunicación Horizontal.**

## **TEMA 4. LA FUNCIÓN DE LIDERAZGO. (BASES DEL PODER Y CONTENIDO DE LA AUTORIDAD).**

- 4.1 La Autoridad.**
- 4.2 El Estilo de Mando.**
- 4.3 El líder Transaccional. El Líder Transformador. El Líder Carismático.**
- 4.4 Orientaciones para Mandar y Perfeccionamiento en el ejercicio del Mando.**

# **PROGRAMA**

## **TEMA 5. EL TRABAJO EN EQUIPO.**

### **5.1 El Trabajo en Equipo. Bases y Desarrollo.**

## **TEMA 6.- GESTIÓN DEL TIEMPO EN EL TRABAJO EN EQUIPO.**

**6.1 Importancia de la administración del tiempo.**

**6.2 Planificación de tareas y tiempos.**

**6.3 Control de los tiempos del equipo.**

**6.4 Delegación de tareas.**

**6.5 Minimización de las pérdidas de tiempo.**

# MOTIVACIÓN

- ORGANIZACIÓN
- MOTIVACIÓN
- MOTIVAR
- LIDER
- LIDERAZGO



# **HOMO ECONÓMICUS**

**\*MOTIVACIÓN HUMANA.**

**\*DIRECCIÓN CIENTÍFICA (W. Taylor).**

- a) **EL TRABAJO EN SI MISMO.**
- b) **INFLUENCIA DE LOS FACTORES AMBIENTALES.**
- c) **DESARROLLO Y APLICACIONES DE TEST.**

# **HOMO SOCIAL**

## **a) DEL HOMO ECONÓMICUS AL HOMO SOCIAL.**

- EXPERIENCIA EN HAWTHORNE(1920). NUEVA VARIABLE.**
- MOVIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS.**

## **b) VALOR MOTIVACIONAL DEL TRABAJO EN SI (Herzberg, 1950).**

## **c) RACIONALIZACIÓN Y DIVISIÓN DEL TRABAJO (Charles Walter, Technology, Industry and Man).**

- 1.- CONOCIMIENTO Y HABILIDADES.**
- 2.- RITMO.**
- 3.- GRADO DE REPETITIVIDAD DE TAREAS.**
- 4.- RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS.**
- 5.- RELACIÓN CON EL PRODUCTO FINAL.**
- 6.- AUTONOMIA EN EL MÉTODO DE TRABAJO.**
- 7.- ESTILO DE MANDO Y AUTONOMÍA DEL PUESTO DE TRABAJO**

# MOTIVACIÓN

**ABRAHAM MASLOW**

**DOUGLAS Mc. GREGOR**

**HERZBERG F. (1967)**

**FACTORES DETERMINANTES DE SATISFACCIÓN O DE INSATISFACCIÓN.**

- FACTORES HIGIÉNICOS (Insatisfacción). Externos.**
- FACTORES MOTIVADORES (Satisfacción, Job Enrichment).  
Ligados al trabajo.**

# ABRAHAM MASLOW

## PROPOSICIONES DE MASLOW SOBRE LA MOTIVACIÓN HUMANA

- ✓ El individuo es un todo integrado y organizado (Enfoque Holístico).
- ✓ La mayoría de los impulsos, no se pueden aislar, ni localizar somáticamente.
- ✓ Los deseos, son generalmente medios para alcanzar un fin.
- ✓ Los fines, son más universales de lo que podamos pensar.
- ✓ Un deseo consciente o una conducta motivada, puede servir de canal para expresar otros propósitos.
- ✓ En cierto sentido, todo estado de “sentimiento”, es de por sí un estado motivador.
- La satisfacción de un deseo genera nuevos deseos que se sitúan en primer plano.
- Hay una imposibilidad de enumerar los impulsos del ser humano.
- La motivación ha de clasificarse por los fines últimos (inconsciente), mas que por los deseos.
- El entorno. La motivación humana se da en relación con una situación y unas personas.
- Acción Integradora, no siempre es la pauta de comportamiento.
- Posibilidad de Realización. Anhelamos aquello que se puede alcanzar en la práctica.

**C) DOUGLAS Mc. GREGOR (1957). ABRAHAM MASLOW**

**TEORÍA Y**

**NECESIDADES FISIOLÓGICAS.**

**NECESIDADES DE SEGURIDAD.**

**NECESIDADES SOCIALES**

**NECESIDADES DEL YO.**

**NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN.**



PIRAMIDE DE NECESIDADES  
DE MASLOW

## **a) VALORACIÓN DE LA TEORÍA Y**

- 1.- ESQUEMA DE Mc. GREGOR, PLAUSIBLE.**
- 2.- LÍNEAS DE DESARROLLO DE LA PSICOLOGÍA HUMANA.**
- 3.- CONCEPTO DE JERARQUÍA.**

## **b) OMISIONES DE Mc. GREGOR, A LA TEORÍA DE MASLOW**

- 1.- NECESIDAD DE AUTOESTIMA ANTES QUE NECESIDAD SOCIAL.**
- 2.- IMPULSO CREATIVO, PRIORIDAD SUPERIOR.**
- 3.- NIVEL DE ASPIRACIÓN, MUY BAJO.**
- 4.- NECESIDADES SOCIALES, INEXISTENTES.**
- 5.- IDEALES Y OBJETIVOS, SUPERIORES.**
- 6.- NECESIDADES FISIOLÓGICAS, OLVIDADAS.**

INDIQUE AL MENOS OCHO FACTORES (aspectos) IMPORTANTES, EN SU EXPERIENCIA LABORAL Y EN EL CASO DE NO CONTAR CON ELLA, REMITASE A SU ETAPA DE ESTUDIANTE, EN LO QUE CONCIERNE A SU VIDA ACADÉMICA, INDIQUE SI LE PRODUCIAN:

Satisfacción(S), Insatisfacción(I) o Indiferencia (ID)

1.- \_\_\_\_\_

Su presencia le producía \_\_\_\_\_ Su ausencia le producía \_\_\_\_\_

2.- \_\_\_\_\_

Su presencia le producía \_\_\_\_\_ Su ausencia le producía \_\_\_\_\_

3.- \_\_\_\_\_

Su presencia le producía \_\_\_\_\_ Su ausencia le producía \_\_\_\_\_

4.- \_\_\_\_\_

Su presencia le producía \_\_\_\_\_ Su ausencia le producía \_\_\_\_\_

5.- \_\_\_\_\_

Su presencia le producía \_\_\_\_\_ Su ausencia le producía \_\_\_\_\_

6.- \_\_\_\_\_

Su presencia le producía \_\_\_\_\_ Su ausencia le producía \_\_\_\_\_

7.- \_\_\_\_\_

Su presencia le producía \_\_\_\_\_ Su ausencia le producía \_\_\_\_\_

8.- \_\_\_\_\_

Su presencia le producía \_\_\_\_\_ Su ausencia le producía \_\_\_\_\_



# MOTIVACIÓN TEORIAS EN EL S.XX

**TIENDEN A ENCERRAR EL DESARROLLO PSICOLÓGICO DEL INDIVIDUO EN EL PROPIO YO.**

**MASLOW: AUTORREALIZACIÓN (Desarrollo Psicológico).**

**FREUD : PLACER (Motor de la Motivación Humana).**

**ADLER : VOLUNTAD DE PODER.**

# OTROS PLANTEAMIENTOS

**VICTOR FRANKL**

**SENTIDO DE LAS ACCIONES DEL HOMBRE.**

**SENTIDO DE LA VIDA.**

**ERIKSON**

**GENERATIVIDAD.**

**PEREZ LOPEZ**

**ESQUEMA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA.  
MOTIVACIONES :**

**INTRÍNSECAS/EXTRÍNSECAS**

**TRANSCENDENTES.**

EN ORDEN CRECIENTE DE IMPORTANCIA, RELACIONE  
LOS CINCO ASPECTOS QUE ASOCIARÍA AL  
DESEMPEÑO DE UN TRABAJO PARA HACERLO MAS  
ATRACTIVO, SEGÚN SU CRITERIO (JOB ENRICHMENT)

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

NECESIDADES	PORCENTAJE EN QUE ESTÁN SATISFECHAS				
	0%y 25%	26%y 50%	51%-75%	76-99%	100%
fisiológicas					
de seguridad					
sociales					
<u>del yo</u>					
Propia estima					
Propia reputación					
autorrealización					

**ANALICE EN QUE MEDIDA CADA UNA DE LAS NECESIDADES INDICADAS, ESTAN SATISFECHAS EN SU CASO (teoría Y de Mc. Gregor)**

# MOTIVACION Y RENDIMIENTO LABORAL

## TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROMM

□ **EXPECTATIVA: ESFUERZO** —————→ **RENDIMIENTO.**

□ **VALENCIA : ATRACTIVO CONSECUENCIAS CONDUCTA**

□ **INSTRUMENTALIDAD: RENDIMIENTO, CONSECUENCIAS DESEADAS.**

# TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROMM

**HABILIDADES: CAPACIDAD Y CONOCIMIENTOS.**

**PERCEPCIÓN DEL PUESTO.**

**NIVEL DE EQUIDAD: RENDIMIENTO → RECOMPENSA ESPERADA**

**RENDIMIENTO ESPERADO: CONSECUENCIAS**  
**EXTRÍNSECAS**  
**INTRÍNSECAS.**

# TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROMM

• MOTIVACIÓN =

EXPECTATIVAS X  
INSTRUMENTALIDAD X  
VALENCIA

¿ RENDIRÉ?

¿QUE CONSEGUIRÉ SI RINDO?

¿ MERECE LA PENA?

# MOTIVACION Y RENDIMIENTO LABORAL

## INCENTIVOS

### EXTRÍNSECOS

- ✓ **PESO DE LAS NORMAS** (Conducta innovadora, cooperación).
- ✓ **INCENTIVOS GENERALES.**
- ✓ **INCENTIVOS COLECTIVOS.**
- ✓ **INCENTIVOS INDIVIDUALES.**
- ✓ **LIDERAZGO:** INICIACIÓN A LA ESTRUCTURA.  
CONSIDERACIÓN.
- ✓ **ACEPTACIÓN DEL GRUPO:** GRADO DE COHESIÓN.  
NORMAS GRUPO Y ORGANIZACIÓN.

### INTRÍNSECOS

- ✓ **IMPLICACIÓN EN LA TAREA.**
- ✓ **IDENTIFICACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE LA ORG.**



# MOTIVACION Y RENDIMIENTO LABORAL

## NIVEL DE ASPIRACIÓN

**RENDIMIENTO CAPAZ DE ALCANZAR EN UNA TAREA.**

## TIPO DE CONDUCTA

- INCORPORARSE Y PERMANECER.**
- CUMPLIMIENTO ESTRICTO.**
- ESFUERZO POR ENCIMA DEL MÍNIMO.**
- INNOVACIÓN.**
- COOPERACIÓN.**

# MOTIVACION Y RENDIMIENTO LABORAL

- **DISEÑO DEL TRABAJO: AMPLIACIÓN DE TAREAS.  
ENRIQUECIMIENTO.**

## SEGÚN HACKMAN:

- **VARIEDAD.**
- **IDENTIDAD.**
- **TRANSCENDENCIA.**
- **AUTONOMÍA.**
- **REALIMENTACIÓN.**

# MOTIVACION

## ESTRATEGIAS PARA DIRECTIVOS

- 1.- CONOCER LAS VALENCIAS DE LOS EMPLEADOS.
- 2.- DEFINIR CADA PUESTO DE TRABAJO Y SUS OBJETIVOS.  
(CONDUCTA Y RENDIMIENTO).
- 3.- ASEGURAR “EXPECTATIVAS” RAZONABLES.  
(RENDIMIENTO ALCANZABLE).
- 4.- ANALISIS GLOBAL DE SITUACIÓN.  
(EVITA EXPECTATIVAS CONFLICTIVAS).
- 5.- DEFENDER LA EQUIDAD DEL SISTEMA.
- 6.- ASEGURAR LA RELACIÓN, EXPECTATIVA Y DESEMPEÑO.

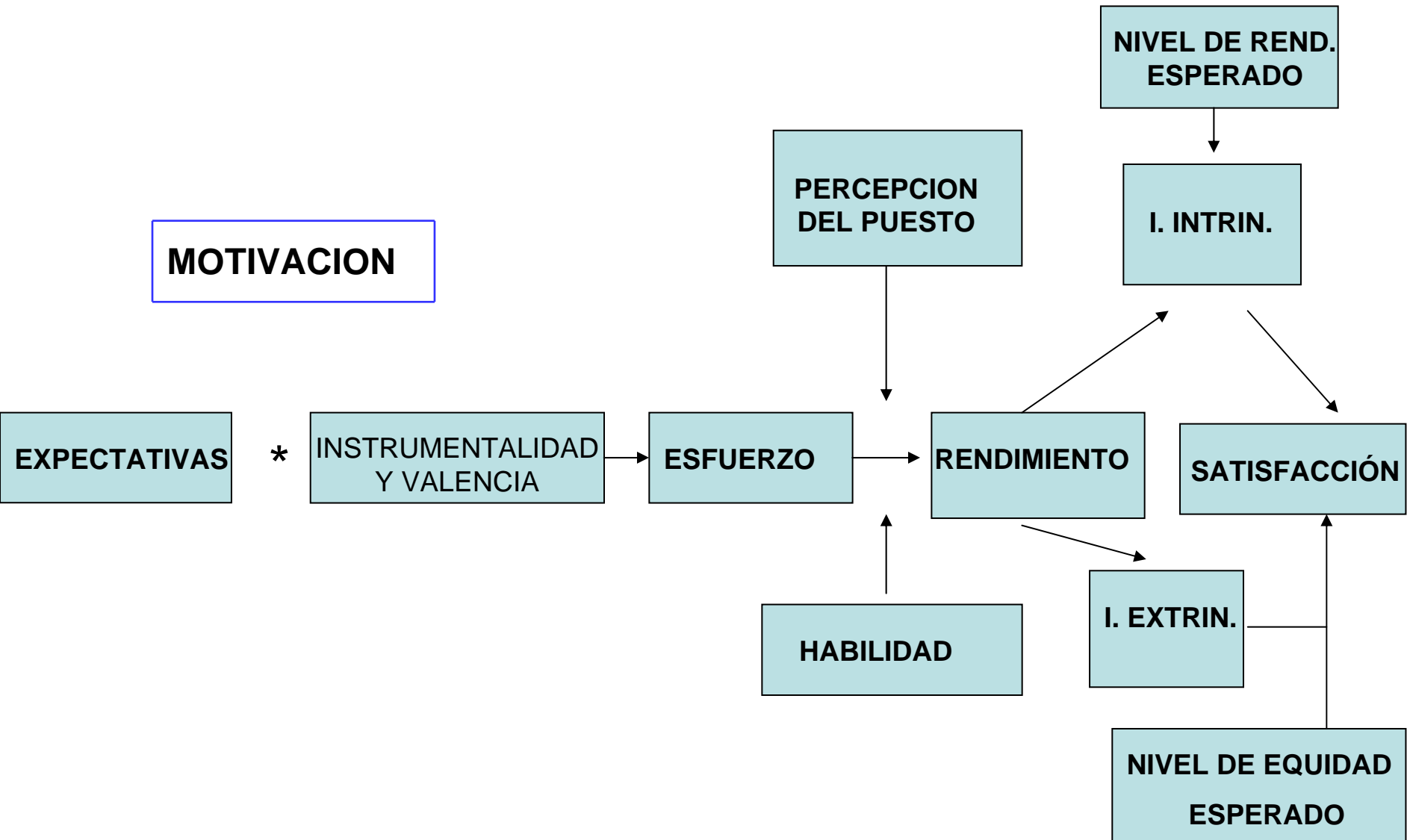
## ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN

- 1.- SISTEMA DE PRIMAS EQUITATIVAS.
- 2.- DISEÑO DE PUESTOS ATRACTIVOS.
- 3.- SISTEMA DE PRIMAS PARA GRUPOS ESPECIALES.
- 4.- FORMACIÓN DE MANDOS: MOTIVACIÓN Y EXPECTATIVAS.

<b>INCENTIVOS EXTRÍNSECOS</b>	<b>INCORPORARSE Y PERMANECER</b>	<b>EX. CUMPLIMIENTO</b>	<b>E. POR ENCIMA DEL MÍNIMO</b>	<b>INNOVACIÓN</b>	<b>COOPERACIÓN</b>
<b>PESO DE LA NORMAS</b>	<b>NO INCORP. FAVORECER ROTACION Y ABSENTISMO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>
<b>INCENTIVOS GENERALES</b> (sueldo, antigüedad.)	<b>ALICIENTE PARA INC. Y PERMA.</b>	<b>SI</b>	<b>NO EXCEPTO ANTIGUEDAD</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>
<b>COLECTIVOS DE GRUPO O INDIVIDUALES</b>	<b>ALICIENTE PARA INC. Y PERMA.</b>	<b>SI, PERO ES CARO BASTAN LAS NORMAS</b>	<b>SI, EXCEP. MOT. INC. INTRÍNSEC.</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>
<b>LIDERAZGO</b> (iniciación a la estructura/consideración)	<b>NO, EN INCOR. SI EN PERMA. CON AL.CONNS.</b>	<b>NO</b>	<b>SI, SI CON. ALTA. TEO. EXPECTA.</b>	<b>PUEDE AYUDAR</b>	<b>PUEDE AYUDAR</b>
<b>ACEPT. GRUPO COND. COHESIÓN</b>	<b>NO SOBRE INCOR. SI EN PERMANEN.</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>

INCENTIVOS INTRÍNSECOS	INCORPORARSE Y PERMANECER	EX. CUMPLIMIENTO	E. POR ENCIMA DEL MÍNIMO	INNOVACIÓN	COOPERACIÓN
IMPLICACION EN LA TAREA	INFLUYE EN LA PERMANENCIA	SI, SI NORMAS DEL SUJETO COINCIDEN CON NORMAS ORG.	SI	SI	SI, SI ES CON OTROS DEL MISMO CAMPO DE INTERÉS
IDENTIFICACION CON OBJETIVOS ORGANIZ.	NO, SOBRE INCORP. SI, SOBRE PERMAN.	NEUTRO	SI, PERO DIFICIL IDENTIF. OBJET. ORGA.	NO, NECESARIAMENTE	SI

# TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS



# A LA LUZ DE LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS, DESARROLLAR Y RESOLVER EL SIGUIENTE SUPUESTO

**SUPUESTO:** USTED, COMO RESPONSABLE DE UN DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS, DEBE ENCOMENDARLE A UN EMPLEADO LA REALIZACIÓN DE UN DETERMINADO TRABAJO , DE MANERA QUE SE ASEGURE “ EN TODO LO POSIBLE” QUE ESTARÁ FINALIZADO Y VERIFICADA LA VALIDEZ DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO, EN UNA FECHA DETERMINADA.

**CONDICIONANTES:** La fecha de entrega es crítica, ya que en caso de retraso, la empresa CLIENTE, tendría que suspender su actividad hasta que el trabajo fuera entregado. Existe una cláusula de penalización, que establece el pago por perjuicios ocasionados a causa del retraso.

**NOTA:** Trate de cumplimentar los diferentes aspectos involucrados en la Tª de las expectativas.