



Universidad de la República
Unidad de Capacitación
José Jorge (Tito) Martínez Fontana
Programa de Gestión Universitaria

La Gestión de Capital Humano y el desarrollo de Habilidades Personales



Programa de Gestión Universitaria

Motivación



Motivación

Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso puede ser provocado por un estímulo externo o interno.

Kast, F. y Rosenzweig, J. Organization and Management: A Systems Approach. Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1970. Citado por Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Colombia, McGraw-Hill Interamericana, 1993.



Motivación

- El comportamiento es motivado

En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.



Motivación

■ Teoría de Maslow





Motivación

Teoría de Maslow

- Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento: Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
- El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias.
- Cuando se controlan las necesidades primarias aparecen las más elevadas.
- Las necesidades constituyen una jerarquía simultánea.



Motivación

Teoría de Herzberg

- Factores higiénicos. Condiciones en el trabajo:
 - Condiciones de trabajo y comodidad
 - Políticas de la empresa y de la administración
 - Relaciones con el supervisor
 - Competencia técnica del supervisor
 - Salarios
 - Estabilidad en el cargo
 - Relaciones con los colegas



Motivación

Teoría de Herzberg

- **Factores motivacionales. Contenido del cargo:**
 - Delegación de la responsabilidad
 - Libertad de decidir cómo realizar un trabajo
 - Ascensos
 - Utilización plena de las habilidades personales
 - Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos
 - Simplificación del cargo (por quien lo desempeña)
 - Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o vertical)



Motivación

Teoría de Herzberg

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo. Factores motivacionales.
- La insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo. Factores higiénicos.



Motivación

Teoría de Herzberg

- Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional.
- Lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción profesional y no la satisfacción.
- Para aumentar la motivación hay que enriquecer las tareas, es decir, aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.



Motivación

Teoría de Vroom

- Personas diferentes actúan de manera diferente, según la situación en que se encuentren.



Motivación

Teoría de Vroom

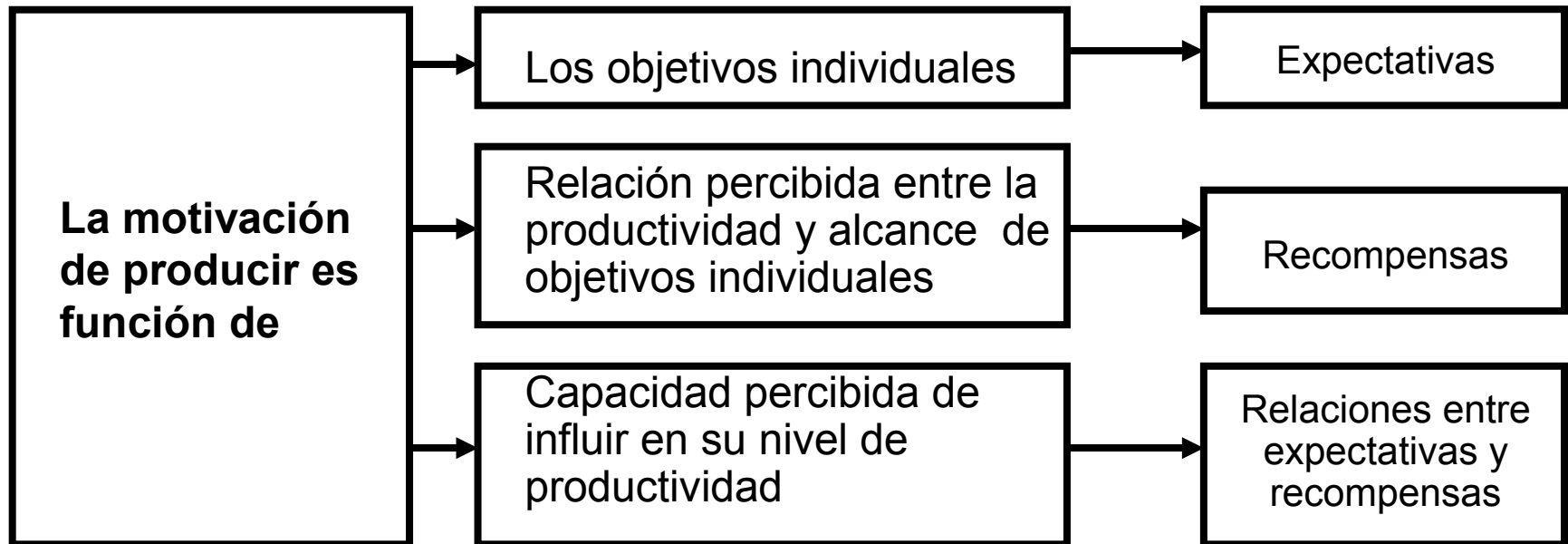
- Tres factores que determinan en cada individuo la motivación para producir:
 - **Los objetivos individuales.** La fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos. Puede incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento, trabajo interesante, etc.
 - **La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.** En función de los objetivos individuales, el trabajador evalúa que relación guardan con la productividad.
 - **La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad,** en la medida en que cree poder hacerlo. Un trabajador que cree que su esfuerzo no incide en la producción, no se esforzará.



Motivación

Teoría de Vroom

Tres factores de la motivación para producir:





Motivación

Teoría de Vroom

- Modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines).
- La motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos.
- El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines.



Motivación

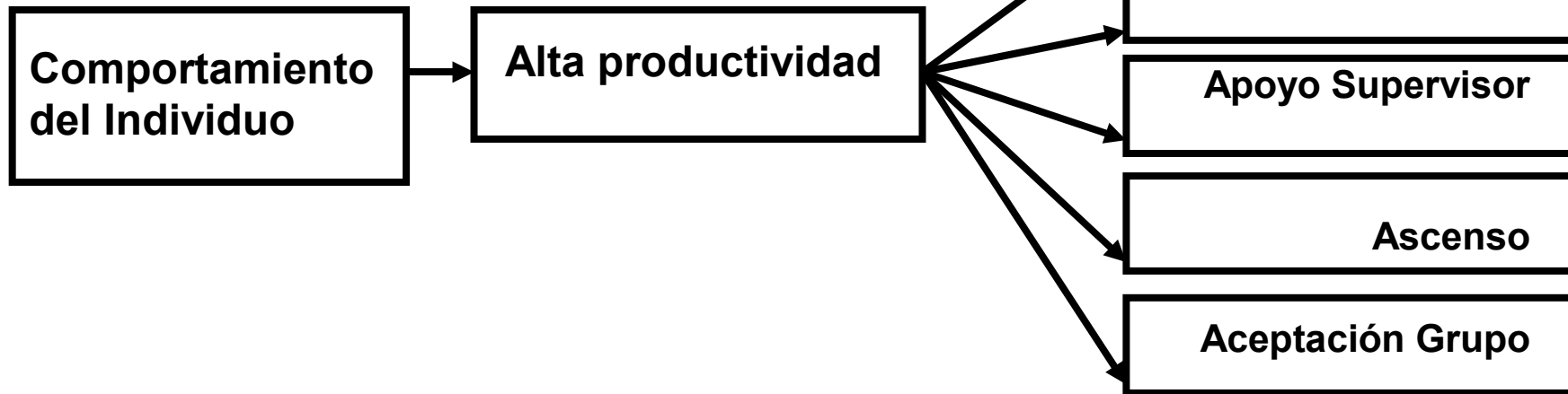
Teoría de Vroom

Modelo de expectativa empleado:

Expectativa

Resultado intermedio

Resultados finales





Motivación

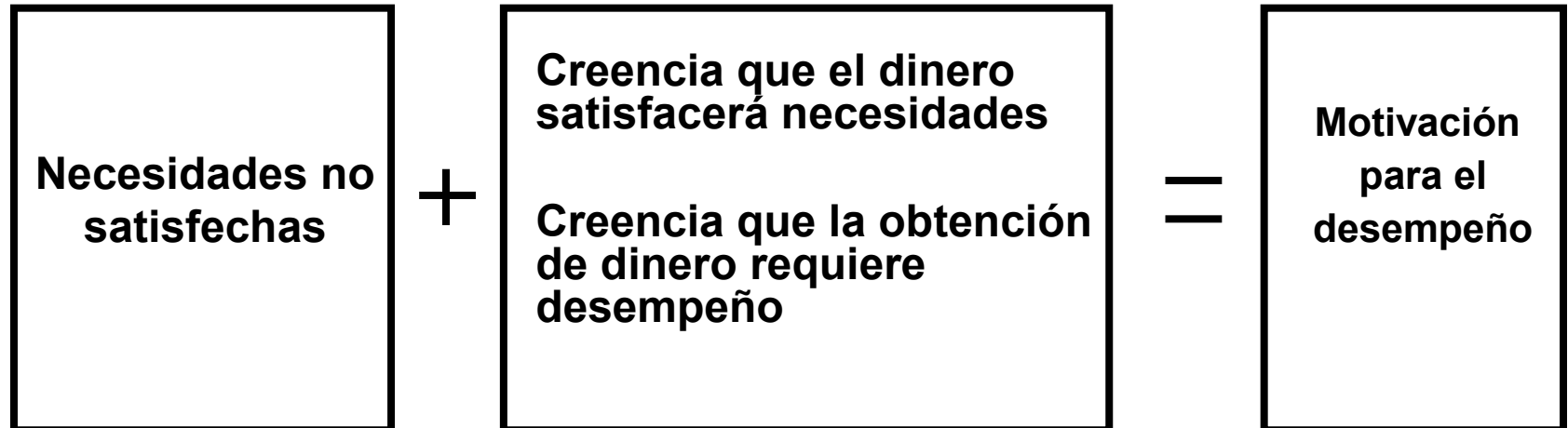
Teoría de la Expectativa de Lawler

- Encontró evidencias de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño sino también el compañerismo y la dedicación.
- Las personas desean ganar dinero, no sólo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque genera condiciones para satisfacer las necesidades sociales de estima y de autorrealización.
- Si las personas creen que su desempeño es, al mismo tiempo posible y necesario para obtener dinero, entonces este puede ser un motivador.



Motivación

Teoría de la Expectativa de Lawler





Motivación

Teoría de la Motivación de MacClelland

- **Logro:** Consiste en la motivación por alcanzar objetivos o por hacer algo mejor.
- Aquellos en que predomina este factor prefieren actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejora. No actúan en situaciones muy fáciles o muy difíciles.
- Las personas con alta motivación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado.



Motivación

Teoría de la Motivación de MacClelland

- **Poder:** Consiste en la motivación por demostrar fortaleza física y/o psicológica.
- Aquellos en que predomina este factor prefieren actividades competitivas y asertivas con interés de obtener y preservar prestigio y reputación.



Motivación

Teoría de la Motivación de MacClelland

- **Pertenencia.** Consiste en la motivación por estar y relacionarse con otros.
- Aquellos en que predomina este factor prefieren actividades donde se desarrolle la comunicación y la vinculación con personas.



Motivación

Clima Organizacional

- La motivación refiere al individuo, la noción de clima refiere a la motivación de un colectivo.
- El clima es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento.
- El clima se compone de la motivación colectiva de los miembros y de la percepción que tienen de la organización.



Programa de Gestión Universitaria

Trabajo en Equipo



Equipos

Concepción Operativa de Grupos

Grupo

Conjunto de personas ligadas entre sí por constantes de tiempo y espacio, articuladas por su mutua representación interna, que se plantean explícitamente e implícitamente una tarea, que constituye su finalidad.

La estructura del grupo está dada por el interjuego de mecanismos de asunción y adjudicación de roles.

Pichon Riviere, E. El Proceso Grupal. Buenos Aires, Nueva Visión, 1983.



Equipos

Concepción Operativa de Grupos

Vectores: Es una escala de evaluación básica de la conducta grupal.

Afiliación o identificación: Distancia con el grupo.

Pertenencia: Integración al grupo.

Cooperación: Grado de contribución al grupo.

Pertinencia: Centramiento en la tarea prescripta.

Comunicación: Tipo, forma y contenido.

Aprendizaje: Construcción de ECRO común.

Telé: Disposición positiva o negativa a trabajar con un miembro.



Equipos

Concepción Operativa de Grupos

Roles

Portavoz: Denuncia el acontecer grupal.

Chivo emisario: Depositario de aspectos negativos y atemorizantes del grupo o la tarea.

Líder: Depositario de los aspectos positivos del grupo o la tarea.

Saboteador: Líder de la resistencia al cambio.



Equipos

Concepción Operativa de Grupos

Fases

Pretarea: Se ponen en juego las técnicas defensivas del grupo movilizadas por la resistencia al cambio y destinadas a no permitir la elaboración de las ansiedades que funcionan como obstáculo epistemológico.

Tarea: Consiste en el abordaje del objeto, que se hace penetrable a través de una elaboración que implica la ruptura de estereotipos.

Proyecto: Surge cuando se ha logrado una pertenencia de los miembros y se concreta en una planificación.



Equipos

Concepción Operativa de Grupos

Grupo Operativo:

A mayor heterogeneidad de los miembros y mayor homogeneidad en la tarea mayor será la operatividad.



Equipos

- Equipo:
- Un grupo en el que los individuos tienen un objetivo común, y en el que las actividades y las habilidades de cada miembro encajan unas con otras como piezas de un rompecabezas. Smith, 1979
- Un grupo de personas colectivamente responsables por el logro de un resultado. Mohrman, Cohen y Mohrman, 1995



Equipos

- **Del Grupo al Equipo. Especificación de parámetros:**
 - Un propósito compartido y significativo para sus miembros y para la organización.
 - Los objetivos y metas asociados a dicho propósito, sus alcances, los planes para cumplirlos y los criterios para evaluarlos y los indicadores para medirlos.
 - Los roles de los miembros, adjudicados en base a la utilización complementaria de sus conocimientos y habilidades.
 - Los métodos de trabajo para llevar a cabo las actividades que conducen al logro de los resultados.
 - Una actitud de cooperación entre los miembros, fundada en la convicción de que el resultado pretendido sólo puede ser alcanzado con el esfuerzo y el compromiso de todos.

Schvarstein, L. La relación dialéctica grupo - equipo en la gestión de los equipos de trabajo. 2004



Equipos

- La especificación de los parámetros que definen al equipo nunca puede ser completa.
- La relación entre grupo y equipo de trabajo es dialéctica, y desde esta perspectiva, ambos son momentos de la progresión del colectivo hacia la resolución de su tarea.



Equipos

- El hecho de que la relación entre ambigüedad y especificación sea dialéctica implica que el movimiento entre ambos momentos no es unidireccional.
- Por un lado, se transita del grupo al equipo por vías de la especificación de los parámetros señalados.
- Por el otro, el equipo se transforma en grupo cuando se “encuentra” con las inevitables ambigüedades de sus especificaciones. Grupo y equipo son, en este sentido, dos momentos de un proceso dialéctico referido a un mismo conjunto de personas, y el pasaje del equipo al grupo no significa una “regresión”.



Equipos

- Las fuentes de las ansiedades que surgen en los equipos de trabajo son internas y externas.
- Fuentes externas son la incidencia del contexto organizacional y del entorno más amplio, que introducen variables no controladas por el propio equipo.
- Fuentes internas son las dificultades que emergen de la tarea misma y las actitudes de los propios miembros frente a ella. Estas ansiedades deben ser explicitadas y elaboradas si se pretende progresar en la dirección del cumplimiento de los objetivos del equipo, y tal elaboración se produce en los momentos de grupo.



Equipos

- Del grupo al equipo se gana en eficacia, eficiencia, productividad, cohesión, solidaridad.
- Del equipo al grupo se gana en reflexión, elaboración, espontaneidad, autonomía (entendida como la capacidad de operar en condiciones distintas de las inicialmente establecidas).



Equipos

	GRUPO	EQUIPO
Semántica	Ambigüedad	Especificación
Intereses	Prácticos y emancipatorios	Técnicos
Pretensiones	Rectitud de las intenciones Confianza de las relaciones	Verdad de los contenidos Inteligibilidad de los enunciados
Dimensión	Social	Técnica
Interacción	Vínculos	Relaciones
Protagonismo	Actor	Personaje
Espacios	Intersticiales	Oficiales

Schvarstein, L. La relación dialéctica grupo - equipo en la gestión de los equipos de trabajo. 2004



Equipos

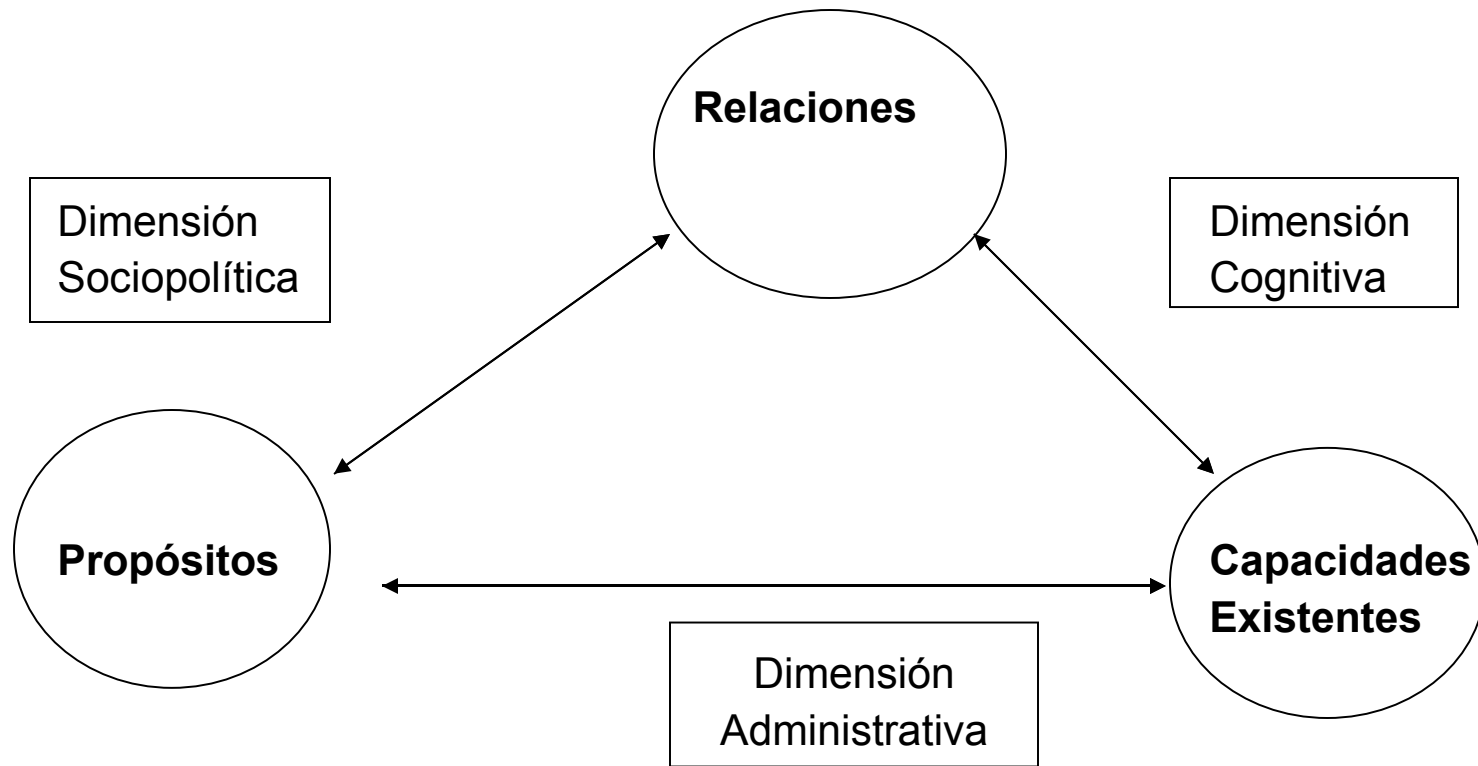
■ Gestión de Equipos de Trabajo:

La dialéctica entre equipo y grupo es una forma de dar cuenta de estos elementos que se encuentran en tensión permanente, y la gestión de los equipos de trabajo implica la capacidad para **favorecer y sostener ambos momentos del acontecer grupal.**

Esta capacidad puede residir en principio en un “operador” – coordinador, facilitador, moderador, líder -, quien deberá compartirla y transferirla a los integrantes, o bien será una competencia de los propios miembros en el caso de los equipos autogestivos.



Equipos



Schvarstein, L. La relación dialéctica grupo - equipo en la gestión de los equipos de trabajo. 2004



Equipos

- **Gestión de Equipos. Agendas y Habilidades**
- ***La agenda de contenidos***, que lleva a cabo las especificaciones semánticas, define los parámetros que instituyen al equipo (objetivos, metas, criterios de eficacia o de eficiencia, roles).
- ***Las competencias comunicativas*** son necesarias para el manejo de la agenda de contenidos.
Incluye la producción y distribución de la información asociada a la definición de los objetivos y de las metas, a la especificación de los roles, al establecimiento de los sistemas de recompensas y de sanciones y el manejo de los procesos de comunicación que se establecen entre los integrantes del equipo en torno de toda esta información.



Equipos

- **Gestión de Equipos. Agendas y Habilidades**
- ***La agenda administrativa***, se ocupa de las especificaciones sintácticas, toma en cuenta los planes, los programas, los presupuestos y la administración de los recursos necesarios para el logro de los resultados del equipo.
- ***Las competencias administrativas*** son necesarias para articular las actividades del equipo con la organización, considerar los factores externos condicionantes y las prioridades en relación con dichas actividades, fijar los plazos de ejecución, asignar las responsabilidades, presupuestar y distribuir los recursos, monitorear el cumplimiento de las tareas.



Equipos

- **Gestión de Equipos. Agendas y Habilidades**
- ***La agenda sociopolítica***, que atiende a las especificaciones pragmáticas, se ocupa de la existencia de posibles conflictos y sus modos de resolución en el marco de las relaciones de poder establecidas.
- ***Las competencias políticas*** incluyen las habilidades para la facilitación de las relaciones interpersonales entre los propios miembros del equipo y con todos los otros equipos, áreas y personas involucradas, la gestión participativa y la resolución de disputas. En relación con esta últimas, y dependiendo de los roles adjudicados y de los liderazgos asumidos, incluirán habilidades para llevar adelante procesos de mediación, de negociación, y eventualmente de arbitraje entre los propios miembros del equipo y con otros involucrados que no pertenecen al mismo.



Programa de Gestión Universitaria

Liderazgo



Liderazgo

- Capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas.

Robbins, S. Comportamiento Organizacional, 1999.



Teorías Liderazgo

- Teorías de las Características (Rasgos personales).
- Teorías del Comportamiento (Conductas del Líder).
- Teorías de las Contingencias (Factores situacionales).



Teorías Liderazgo

- Teorías de las Características (Rasgos personales)
 - Atributos la personalidad, sociales, físicos e intelectuales.
 - Ambición, energía, deseo de dirigir, honestidad e integridad, seguridad en uno mismo, inteligencia, conocimiento relevante sobre el trabajo, capacidad de introspección.



Teorías Liderazgo

- Teorías de las Características (Rasgos personales)
 - Limitaciones:
 - Pasa por alto necesidades de los seguidores.
 - No puede poner en claro la importancia relativa de varias características.
 - No separa causa de efecto.
 - Ignora factores situacionales.



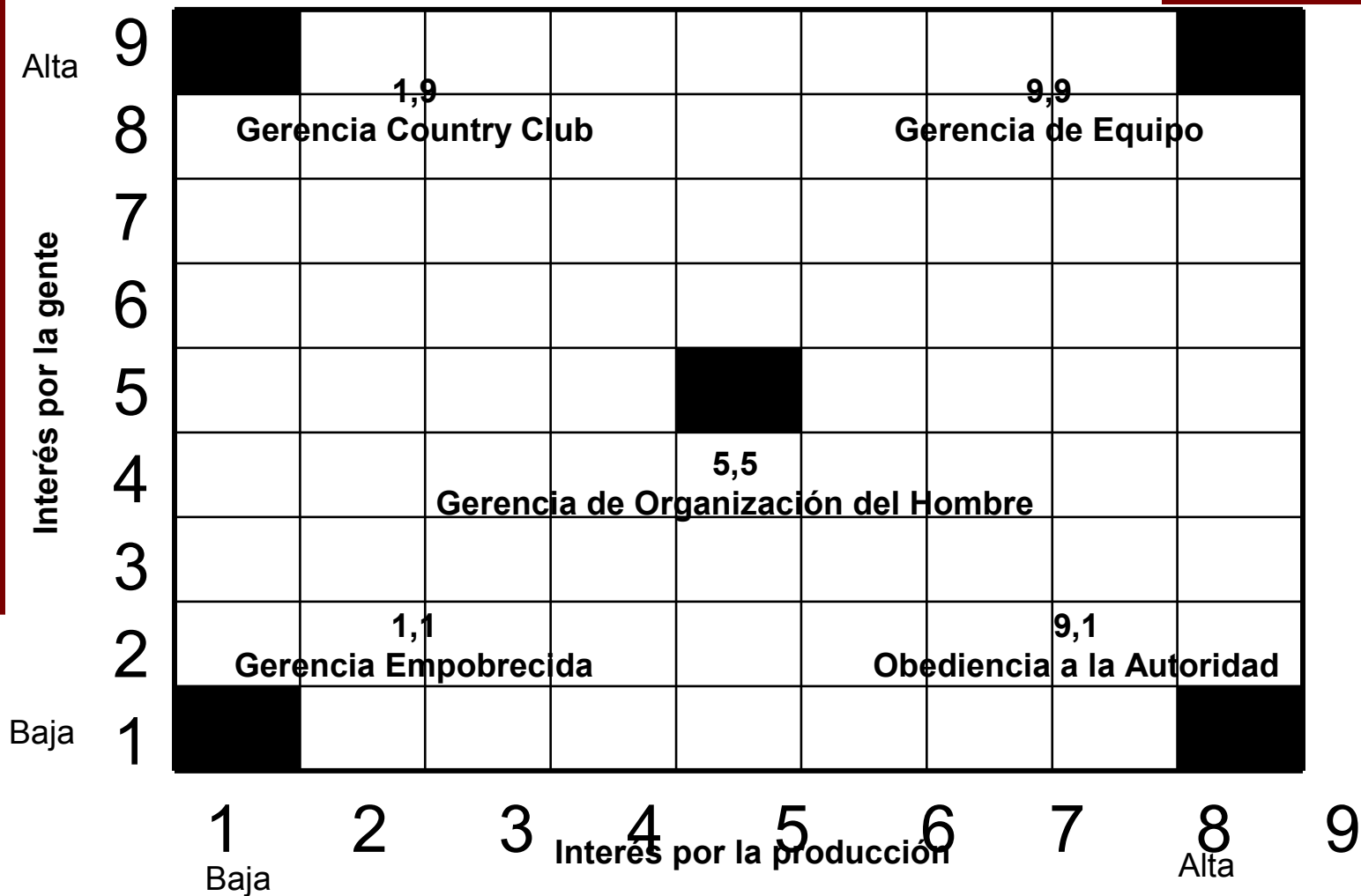
Teorías Liderazgo

- Teorías del Comportamiento (Conductas del Líder)
 - Matriz Gerencial (Blake – Mouton). Dimensiones del comportamiento del líder.
 - Interés por la gente.
 - Interés por la producción.
 - 81 posiciones en las que puede caer el estilo del líder.



Teorías Liderazgo

Matriz Gerencial (Blake – Mouton)





Teorías Liderazgo

- Teorías del Comportamiento (Conductas del Líder).
 - Estilos de comportamiento de liderazgo (Lewin, Lippitt y White).
 - Autoritario. Toma decisiones y da órdenes, su criterio es el único válido. Énfasis en el líder.
 - Laissez-faire. Líder ausente, no decide ni estimula, deja hacer. Énfasis en los subordinados.
 - Democrático. Estimula la participación y toma en cuenta las diferentes opiniones y aportes. Énfasis en el líder y los subordinados.



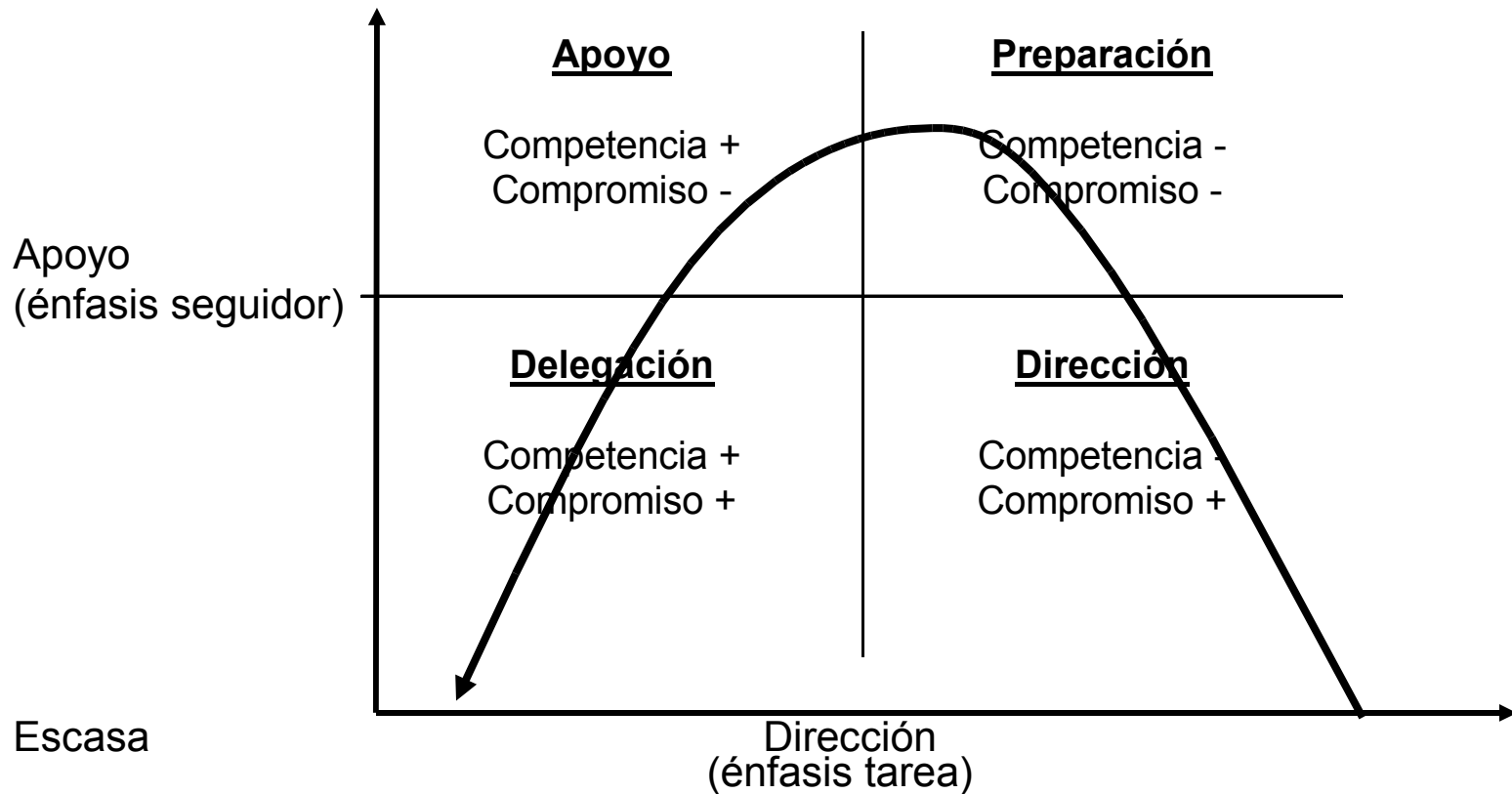
Teorías Liderazgo

- Teorías de las Contingencias (Factores situacionales).
 - Teoría del Liderazgo Situacional (Hersey – Blanchard) dimensiones del comportamiento del líder.
 - Énfasis en los seguidores.
 - Énfasis en la tarea.



Liderazgo

▪ Liderazgo Situacional:





Liderazgo

El arte de movilizar a otros para que
deseen luchar en pos de aspiraciones
comunes.

Kouzes, J. y Posner, B. El Desafío del Liderazgo. Barcelona, Gránica, 1995.



Liderazgo

Prácticas

Compromisos

1 Desafiar el proceso

- Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer, innovar y mejorar.
- Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen.



Liderazgo

Prácticas

Compromisos

2 Inspirar una visión compartida

- Imaginar un futuro edificante y ennobecedor.
- Reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños.



Liderazgo

Prácticas

Compromisos

3 Habilitar a otros para actuar

- Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza.
- Fortalecer a las personas mediante la cesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo.



Liderazgo

Prácticas

Compromisos

4 Servir de modelo

- Dar el ejemplo, comportándose en formas coherentes con los valores compartidos.
- Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso



Liderazgo

Prácticas

Compromisos

5 Brindar aliento

- Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto.
- Celebrar los logros del equipo en forma regular.



Líder

Prácticas

Compromisos

1 Desafiar el proceso

- Explorador, investigador, innovador, gusto por el cambio, arriesgado y emprendedor.



Líder

Prácticas

- 2 Inspirar una visión compartida

Compromisos

- Imaginativo, visionario, soñador, capacidad de convocatoria.



Líder

Prácticas

Compromisos

3 Habilitar a otros para actuar

- Estimulador, alentador, brinda apoyo y confianza.



Líder

Prácticas

Compromisos

4 Servir de modelo

- Honesto, franco, abierto, reconoce los errores.



Líder

Prácticas

Compromisos

5 Brindar aliento

- Estimulador, alentador, habilitador, brinda reconocimiento y valoración.



Liderazgo

Expectativas de los Liderados en relación al Líder:

- Honesto
- Progresista
- Inspirador
- Competente



Mecanismo de Liderazgo (Pichon Rivière)

- Concepción Operativa de Grupos
 - La estructura del grupo está dada por el interjuego de mecanismos de asunción y adjudicación de roles.
 - **Roles:**
 - **Portavoz:** Denuncia el acontecer grupal.
 - **Chivo emisario:** Depositario de aspectos negativos y atemorizantes del grupo o la tarea.
 - **Líder:** Depositario de los aspectos positivos del grupo o la tarea.
 - **Saboteador:** Líder de la resistencia al cambio.



Liderazgo

- Características:
 - Fenómeno relacional
 - Basado en la credibilidad.



Liderazgo

- Gerencia:
 - Técnico
 - Pretende tener todas las respuestas
 - Planes y Organización
 - Lo perfecto
 - Obediencia
 - Manejo de riesgos
 - Delinear estrategias y tácticas
 - Dirección y mando
- Líder:
 - Facilitador
 - No tiene todas las respuestas
 - Opciones
 - Lo posible
 - Compromiso
 - Visión – sueños
 - Convocan y motivan
 - Credibilidad



Liderazgo

- **Características de un líder:**
 - Fijan el rumbo y llevan a la acción lo propuesto
 - Piensan estratégicamente pero con capacidad de improvisar
 - Desarrollan una visión a futuro y tienen valentía para alinear y coordinar esfuerzos para implantar las acciones necesarias
 - Enriquecen la visión con las perspectivas de otros e inspiran valores
 - Contagian de energía y fuerza para enfrentar los desafíos del cambio
 - No se creen infalibles
 - Son intuitivos, creativos y proactivos
 - Promueven la retroalimentación
 - Desarrollan nuevos líderes



Liderazgo

Los líderes no predicán, hacen
(Drucker, P.)

Un líder crece, no nace o se hace
(Handy, Ch.)



- En esta presentación se expresan conceptos tomados de varios autores, únicamente con propósitos de exposición didáctica.