



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

**“CÓMO LOGRAR EQUIPOS DE TRABAJO
DE ALTO RENDIMIENTO EN UNA
ORGANIZACIÓN DE VOLUNTARIOS”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

MYRIAM SUSANA ACOSTA REYES

ASESOR: MA. GONZÁLO SANTISBÓN BARRAGÁN

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A Dios,

Gracias por ser la mayor fuente de inspiración, por darme la oportunidad de realizar aquello que me gusta y la vez permitirme tener una familia maravillosa. Por darle sentido y propósito a mi vida. Porque tu fuerza me ayuda a seguir siempre adelante y creer que no hay nada que no pueda hacer cuando tú estas de mi lado.

A mi esposo César,

Gracias por animarme en todo momento a terminar el proyecto, por pasar muchas horas conmigo platicando sobre el tema y aportando tus sabios comentarios, por enseñarme con tu ejemplo que sí es posible. Por darme la oportunidad de compartir la vida, los sueños, los anhelos contigo y a la vez porque juntos hemos descubierto lo que significa ser padres y recibir un tesoro incalculable, nuestro hijo Fawzi.

A mi hijo Fawzi,

Gracias porque a tu corta edad me has enseñado lo que significa luchar por la vida, porque tu sonrisa me muestra que ha valido el esfuerzo y la dedicación. Por ser la persona más cariñosa que he conocido y que sabe decir: Te quiero cuantas veces sea necesario.

Eres lo que tu nombre: Un exitoso.

Estoy segura que cumplirás tus sueños y lograrás lo que te propongas, no importa que tengas que esforzarte un poco más, yo sé que tú puedes.

A mi Padre,

Gracias por enseñarme lo que significa amar a los demás sin esperar nada a cambio, por tu ejemplo de trabajo, esfuerzo y perseverancia. Gracias por sembrar en mí la mejor semilla que es conocer a Dios y dejar en mí legados como la generosidad y la bondad. Admiro tu

carisma y fuerza para sobreponerte ante las adversidades. Este logro es para honrarte.

A mi Madre,

Gracias por estar siempre cerca de mí en los momentos de triunfo y alegría pero también en los momentos más difíciles de mi vida, gracias mamá por tu gran apoyo, tus palabras de aliento cuando creí que no podría terminar la carrera.

Gracias especialmente por cuidar de tu nietecito todas las horas que yo tuve que invertir en este proyecto, en verdad eres una mujer muy fuerte, bella, determinada, trabajadora y sabia. Tus consejos siempre serán bienvenidos.

A mis hermanos David y Daniel,

Porque sin saberlo forjaron fortaleza en mi carácter. Por todos los años que pasamos juntos en la organización trabajando en equipo.

Han demostrado que son muy talentosos y su liderazgo es evidente.

Al Maestro Gonzálo Santibón,

Gracias por compartir conmigo sus conocimientos, sabios consejos y por el tiempo que invirtió revisando una y otra vez este trabajo de investigación. Gracias por el ánimo que infundió siempre en mí y la amistad brindada en el camino. Admiro su capacidad para relacionarse con los alumnos de la FESC, desde que lo conozco, siempre lo he visto como un profesor que hace lo que le gusta y además lo disfruta.

A los Sinodales:

Por tomarse el tiempo para revisar este trabajo, contribuyendo con sus comentarios acerca de la investigación. Ustedes serán testigos oculares de este logro.

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán y a la UNAM en general,

Por transmitir sus conocimientos y experiencias para desarrollarme como profesionista. Doy gracias a todos los maestros que compartieron parte de sus vidas en todos estos años, su tiempo no ha sido en vano, los llevo en mi historia personal. Recordaré siempre los buenos momentos que pasé aprendiendo cada bello atardecer en la FESC.

A mis amigos del Centro de Rehabilitación Familiar,

Gracias por brindarme la oportunidad de servirles, por mostrar su cariño y confianza, por creer en la organización. Porque algunos de ustedes prácticamente me vieron crecer y comparten la alegría de este logro. Por los tiempos tan alegres que hemos pasado juntos, dando lo mejor de nosotros hacia los demás. En verdad son muy especiales, los llevo en mi corazón.

ÍNDICE

Introducción	10
--------------------	----

CAPITULO 1

EI ESTUDIO DE CASO DE UNA ORGANIZACIÓN DE VOLUNTARIOS 15

1.1 Qué es un estudio de caso.....	15
1.2 La importancia de los estudios de caso	17
1.3 Qué es una organización de voluntarios.....	18
1.4 Aspectos específicos de las organizaciones de voluntarios.....	20
1.5 Objetivo General y específicos.....	21
1.6 Unidad de estudio y unidad a analizar.....	22

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO 23

2.1 Introducción al marco teórico.....	23
2.2 Importancia del marco teórico.....	24
2.3 Definición de organización.....	27
2.3.1 Organización como sistema racional.....	27
2.3.2 Organización como sistema natural.....	28
2.3.3. Organización como sistema abierto.....	28
2.4 ¿Qué son las organizaciones de voluntarios?.....	29
2.5 La organización de voluntarios:	
"Centro de Rehabilitación Familiar A.C.".....	29

2.6 Motivación	33
2.6.1 La Jerarquía de necesidades de Maslow.....	34
2.6.2 Teoría de la motivación higiene (Herzberg).....	35
2.6.3 Teoría E.R.C.(Alderfer).....	37
2.6.4 Teoría de las necesidades de Mc Clelland.....	39
2.6.5. Teoría de la Equidad.....	41
2.6.6 Influencia del grupo en la motivación.....	42
2.6.7 Importancia del gerente en la motivación.....	43
2.7 Trabajo en equipo.....	44
2.7.1 El proceso de grupo.....	46
2.7.2 Grupos de identidad y grupos organizacionales.....	48
2.7.3 Cohesión.....	50
2.7.4 Normas de grupo.....	52
2.7.5 Locomoción.....	52
2.7.6 Fundamentos esenciales del trabajo en equipo.....	53
2.7.6.1 Diferencia entre equipo y grupo.....	55
2.7.6.2 Tipos de equipos	55
2.7.6.3 Necesidades de los equipos.....	57
2.7.6.4 Equipos de alto rendimiento.....	59
2.7.6.5 Características de la dirección.....	62
2.7.6.6 ¿Porqué fallan los equipos?.....	63
2.7.6.7 Factores que destruyen un equipo.....	64
2.7.7 Importancia de la comunicación.....	65
2.8 Liderazgo	67
2.8.1 Teoría de la Malla Gerencial.....	68
2.8.2 Liderazgo por Valores.....	72

2.8.3 Liderazgo centrado en principios.....	76
2.8.4 Aspectos que caracterizan al líder efectivo.....	88

CAPÍTULO 3

MARCO DE REFERENCIA	96
3.1 Fundación.....	99
3.2 Objeto.....	100
3.3 Propósitos y personal.....	101
3.4 Problemática del Centro de Rehabilitación Familiar A.C.....	105

CAPÍTULO 4

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL	111
4.1 Cómo realizar el cambio.....	123
4.1.1. Causas de resistencia al cambio.....	123
4.2 Ocho pasos para lograr el cambio.....	124
4.3. Reacciones del cambio.....	127
4.4 Definición del sistema presente.....	133
4.5 El estado de transición.....	134
4.5.1 Qué se debe cambiar.....	135
4.5.2 Dónde intervenir.....	136
4.6 Desarrollo de un plan de compromiso.....	138
4.7 Determinación de la misión central de la organización.....	139

4.8 Evaluación del cambio.....	
140	
4.9 Equilibrio y estabilidad del cambio.....	
141	

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 142

5.1 Conclusiones.....	142
5.2 Recomendaciones.....	
145	
Bibliografía.....	
147	

ANEXO

149

Cuestionario realizado a los voluntarios.....	150
Resultados de las encuestas.....	
151	
Gráficas de las encuestas realizadas a los voluntarios.....	
152	
Glosario.....	158

Introducción

Las personas constituyen el sistema social interno de las organizaciones. Este sistema está compuesto por individuos y grupos. Los grupos pueden ser formales e informales, grandes o pequeños. Los grupos son dinámicos porque están cambiando constantemente, se forman, se multiplican o se desintegran. Los seres humanos son personas sensibles, pensantes y muy diferentes unas de las otras.

Es importante reconocer que las organizaciones de hoy no son las mismas de ayer, esto nos lleva como administradores o líderes de organizaciones a estar al tanto de los cambios que se van presentando, a buscar una mejor preparación, cada vez profundizar más en el hermoso campo de las ciencias del comportamiento humano, para poder lograr comprender que aunque hemos avanzado bastante en el conocimiento del desarrollo integral del ser humano, aún nos falta mucho por descubrir. Debemos seguir investigando sobre el comportamiento individual y organizacional que es el tema que nos ocupa y lograr que las personas interactúen no solo por necesidad social sino que descubran por sí mismas, que al trabajar en equipo pueden obtener más y mejores resultados en menos tiempo, no solamente como un resultado organizacional sino también como parte de los logros y metas que todo individuo aspira realizar.

Todo grupo social, no importando el lugar, el nivel socioeconómico, nivel de desarrollo o número de integrantes, se ven inmersos en los siguientes problemas:

La forma en que toman las decisiones; la manera en que se ejerce, comparte y

distribuye el poder; las posibilidades de negociar ante los conflictos por diferencias de intereses u opinión; la necesidad de hacer cambios y la resistencia a los mismos.

El reto consiste en llevar estos asuntos a la mesa para manejarlos directamente o bien, dejar que las cosas tomen su curso tal vez silenciosa o incidentalmente. La realidad es que los resultados serán muy distintos si actuamos de la primera o segunda forma. Es muy cierto que a un grupo social que se le permite contribuir a la realización de los propósitos, metas, declaración de misión, etc., responderá con mucho mayor compromiso que al que no se le toma en cuenta, y solamente recibe ordenes impuestas que nada tienen que ver con sus aspiraciones personales. Al hacerlos partícipes, los miembros tienden a desarrollar la unión, la cual les permite funcionar como una "Big Band" donde la percusión lleva la base pero no debe opacar el dulce sonido de la flauta cuando realiza su solo, la sección de metales debe armonizar para dar vida a la pieza y el bajo debe proveer la parte grave que junto con los trombones le dan un toque exquisito. Cada instrumento debe ejecutar su parte complementándose unos con los otros. Es increíble escuchar la diferencia entre un instrumento solo que todos en conjunto. Así es una organización social, cada persona complementa a la otra. Los miembros confían en sus colegas, y todos colaboran para mantener la unidad asegurando el logro de las metas.

Para que exista un buen funcionamiento en la organización, la intercomunicación de los miembros es fundamental, la objetividad con respecto a sus funciones, responsabilidades y límites es muy importante para evitar la duplicidad de funciones, malos entendidos y pérdida de productividad.

Las organizaciones deben enfocar todos sus esfuerzos para que se logre una buena comunicación y coordinar las acciones necesarias para lograr los objetivos propuestos.

En toda organización se debe trabajar en equipo representando unidad, apoyo mutuo, entendimiento y armonía que perseguir un objetivo común. Es un continuo movimiento, es el resultado por acciones que se planean y practican una y otra vez hasta convertirse en una forma normal de desempeño.

En el primer Capítulo, veremos un ***estudio de caso de una organización de voluntarios llamada "Centro de Rehabilitación Familiar a.c."***

Definimos un estudio de caso como la elección de un "objeto" o "muestra" que se va a estudiar. No es la elección de un método aunque algunos autores lo consideran como una especie de diseño. Es la investigación realizada con el propósito de resolver un caso específico.

Para efecto del estudio de nuestro interés, dentro de un universo de organizaciones tomamos una para analizarla, considerar un problema delimitado y proporcionar a la misma una o varias propuestas de solución.

Los estudios de caso tienen limitantes tales como el hecho de que los resultados de la investigación no podrán ser de carácter universal, puesto que el estudio es enfocado específicamente a una problemática en particular, que no será idéntica en otra organización como sucede en algunas leyes que surgen como resultado de la investigación en las ciencias naturales.

La investigación que realiza el estudiante siempre será supervisada por un asesor, quien estará al tanto de la investigación y servirá de guía para la misma.

Es importante realizar estudios de caso porque podemos resolver problemas específicos y dar soluciones concretas ya que estamos delimitando la unidad de estudio.

Esta investigación se enfoca a una organización de voluntarios (el universo de las organizaciones de voluntarios es enorme) y deseo obtener

resultados que puedan hacer cambios significativos en la organización en la cual me encuentro prestando mis servicios.

En el Capítulo 2, mencionaré el **Marco Teórico**.

Básicamente está subdividido en 4 subtemas que son de interés y proporcionarán al lector la información teórica necesaria para comprender el objeto de investigación.

El primer aspecto que se menciona es acerca de las **Organizaciones**, conceptos fundamentales y se especifica qué son las organizaciones de voluntarios así como su funcionamiento.

Es segundo tema es la **Motivación**, conceptos fundamentales y principales teorías.

El tercer punto del Marco Teórico abarca las generalidades del **Grupo y el Trabajo en Equipo**. Los conceptos fundamentales, clasificación y normas de grupo, cohesión, locomoción, trabajo en equipo, y los equipos de alto rendimiento, el desarrollo de capacidades y habilidades de los integrantes del equipo, la importancia de la comunicación así como los equipos de excelencia.

El último subtema se refiere al **Liderazgo**, en donde se proporcionan los conceptos generales, principales teorías y aspectos que caracterizan al líder efectivo.

El Capítulo 3 será relacionado al **Marco de Referencia**, en donde mencionaré ampliamente todos los datos recopilados sobre la organización "Centro de rehabilitación familiar a.c.", Su problemática actual. Antecedentes históricos, actividades, organización y principales problemas.

El Capítulo 4 hace referencia al **Cambio Organizacional**. El cambio laboral se produce por cualquier alteración ocurrida en el entorno de trabajo, es

por ello que es importante mencionar en nuestra investigación todo lo referente a la importancia del cambio, la necesidad de cambio, resistencia al cambio, administración del cambio y los problemas y conflictos que esto conlleva.

Por último estaré enunciando las conclusiones a las que he llegado por medio de este trabajo de investigación, una propuesta de solución y recomendaciones del caso.

Capítulo

UNO

El estudio de caso de una organización de voluntarios

1.1 Que es un estudio de caso.

Definimos el estudio de caso como la elección de una “muestra” u “objeto” que ha de estudiarse. El caso es la unidad básica de la investigación y puede tratarse de un individuo, familia, grupo etc. el caso podría ser también un sistema como por ejemplo: un sistema educativo, fiscal, terapéutico, de capacitación o bien puede ser una organización como un gimnasio, escuela, hospital. Puede ser también una comunidad, una nación, etc.

El estudio de caso es cuantitativo (porque puede medirse por ejemplo: el nivel de calcio en cierto grupo de personas, el ausentismo en el personal en una empresa) y también es cualitativo (la manera en que una persona piensa) o mixto (cuantitativo-cualitativo).

Los estudios de caso se pueden realizar bajo diseños:

- a) **Experimentales.** (por ejemplo: Para saber si determinado tratamiento mejora la conducta de los individuos de una organización).
- b) **No experimental transeccional.** (un diagnóstico hoy)
- c) **Longitudinal,** (varios diagnósticos trimestrales durante uno o 2 años).

Hernández Sampieri nos dice:

“Pueden aplicarse todas las características que se implementan con muestras colectivas o grupos. Un caso debe tratarse, (desde el punto de vista del autor), con un enfoque mixto para lograr mayor riqueza de la información y conocimiento sobre él. El caso requiere tratarse con profundidad, buscando el completo entendimiento de su naturaleza, sus circunstancias, su contexto y sus características.” (1)

Un ejemplo de un estudio de caso sería: ¿Porqué las Torres Gemelas de Nueva York se colapsaron después de haber sido impactadas por aviones el 11 de noviembre del 2001?

Stake reconoce tres tipos de estudios de caso:

- Intrínsecos
- Instrumentales
- Colectivos (2)

En los dos primeros el propósito no es que los casos arrojen una teoría sino que el caso mismo despierte el interés.

Los instrumentales se utilizan para que el caso nos proporcione conocimiento útil sobre un problema de investigación, pulir una teoría o aplicarlo en casos similares.

Los estudios colectivos nos sirven para ir formando un cuerpo teórico (encontrando diferencias, recopilando información).

(1) HERNÁNDEZ, Sampieri, ET AL. Metodología de la investigación, p. 332. McGraw Hil, 2002, México.

(2) Citado por SAMPIERI, ET AL. Pág.332.

1.2 La importancia de los estudios de caso.

El estudio de caso nos es útil para asesorar y desarrollar procesos de intervención en organizaciones, personas, naciones, etc. Y proporcionan cursos de acción , propuestas de solución y recomendaciones. Pero requieren descripciones a detalle del caso en sí mismo y su contexto.

Es importante realizar estudios específicos porque los cambios que se tengan en la organización, después de ser sometida a tratamientos, demostrarán que el estudio de caso es una herramienta valiosa en las manos del investigador.

A continuación se presenta la tabla que desarrollan los autores del libro de metodología de la Investigación, la que nos sirve para destacar las fases de un estudio de caso.

<p>1.-Analice el caso de manera inicial: descripción inicial</p> <p>2.-Formule su planteamiento del problema con el caso (objetivos, preguntas de estudio, justificación y explicación de (los) motivo (s) por los que eligió dicho caso.</p> <p>3.-Elabore un primer inventario del tipo de información que desea recopilar</p> <p>4.-Obtenga la información inicial</p> <p>5.-Prepare el estudio de caso: Describa contexto y antecedentes, información completa que requiere del caso, tipo de datos que necesita y métodos para obtenerlos</p> <p>6.-Analice la información</p> <p>7.-Desarrolle alternativas o cursos de acción, si es el objetivo</p> <p>8.-Presente el reporte con recomendaciones y una justificación de éstas</p> <p style="text-align: right;">(3)</p>
--

(3) Opus cit, p.333.

En un estudio de caso podemos obtener toda clase de datos, estos pueden ser cualitativos y cuantitativos y es muy conveniente estar al tanto de los síntomas (personales, familiares, organizacionales), detectar las áreas clave para poder emitir el diagnóstico tratando de evitar las conclusiones apresuradas. Es muy recomendable revisar los datos varias veces y si es en grupo será mucho mejor.

Lo primero que se debe plantear es sobre qué o quienes se van a reunir los datos, lo cual corresponde a definir nuestra unidad de análisis. En el enfoque cuantitativo, se delimita la población en base a los objetivos de estudio y características del contenido. En el enfoque cualitativo la muestra se

establece antes de recolectar los datos o bien durante la recolección de éstos, también se puede ir modificando paulatinamente conforme se desarrolla la investigación.

La muestra es un subgrupo de la población y es probabilística o no probabilística. Elegir que tipo de muestra se requiere depende de los objetivos de estudio, enfoque de la investigación y el diseño.

1.3 Qué es una organización de voluntarios

El ser humano se ha dado cuenta que la participación social es muy importante para obtener cambios sustanciales en diferentes áreas de necesidad.

Es por eso que ha creado organizaciones que respondan a estas necesidades y ha convocado a las personas con una necesidad específica, o algún familiar involucrado, para que forme parte de un grupo y a la vez un equipo de trabajo que satisfaga tales necesidades, por ejemplo: enfermos con cáncer; de la manera que las personas que tienen familiares con este problema o bien,

ellos mismos lo están padeciendo, deciden buscar ayuda en una organización que pueda proporcionarles información, atención médica, psicológica, entre otras.

Algunas personas han pasado ya por el problema y pueden comprender lo que significa un dolor de esa índole por lo que deciden apoyar a las personas que están pasando por esa etapa tan difícil. Otras aún van más allá y deciden crear una organización de voluntarios buscando un bienestar social.

La organización de voluntarios, es una organización con propósitos, metas y misión definida pero sin fines de lucro.

Definimos a un voluntario (a), a la persona que presta sus servicios en este tipo de organizaciones, donando su tiempo, capacidades, habilidades etc. Pero sin recibir una remuneración económica, y sí algunos incentivos de otra índole.

La definición del Código Ético de las organizaciones de voluntarios en España es:

Entendemos por organizaciones de voluntariado aquellas que son de iniciativa social y de carácter privado sin ánimo de lucro, legalmente constituidas, que desarrollan su actividad prioritariamente en el ámbito de la acción social, a favor de los demás y de intereses sociales colectivos. Llevan a cabo sus actividades fundamentalmente con voluntarios aunque cuenten con profesionales remunerados, complementando esfuerzos y funciones. (4)

Existen diferentes tipos de organizaciones de voluntarios en todo el mundo. La organización en la que me encuentro prestando mis servicios tiene como fin el

apoyo a las familias con problemas como: familias disfuncionales, drogadicción,

(4) Código Ético de las organizaciones de voluntarios en España, Texto aprobado por la asamblea general extraordinaria de la plataforma para la promoción del voluntariado en España; Madrid, 2000. Disponible en la pág. www.voluntarioscanarias.com/codigo.cfm#1

alcoholismo, problemas conductuales entre otros, y lo que se busca es el bienestar integral de la familia.

1.4. Aspectos específicos de las organizaciones de voluntarios

Las organizaciones de voluntariado han experimentado un crecimiento acelerado en los últimos años que no solo ha sido cuantitativo sino también

cuantitativo y es el resultado del crecimiento de solidaridad en la sociedad civil y como respuesta a las necesidades sociales, desde un compromiso que debe compartirse con el Estado, el sector privado y las ONG.

FINES DE LAS ORGANIZACIONES DE VOLUNTARIADO

Son fines de las organizaciones de voluntariado:

- a) *Identificar* las necesidades sociales y analizar las causas que las generan.
- b) *Denunciar* toda situación que atente contra los derechos humanos, sociales y económicos.
- c) Establecer *diálogos* y espacios que permitan la de resolución de conflictos.
- d) *Intervenir* en la realidad social a través de una acción social que produzca cambios.
- e) Promover la *participación* de los ciudadanos en los asuntos que les afectan.

Es importante mencionar que el voluntariado no sustituye ninguna responsabilidad del mismo Estado.

A través de estas organizaciones se pretende fomentar una cultura de ayuda mutua. Que la gente sea consciente de los problemas sociales y participe para su solución en vez de ignorarlos.

1.5 Objetivo general y específicos.

Objetivo General:

“Proveer a los administradores del Centro de Rehabilitación Familiar A.C; las herramientas necesarias para formar equipos de

trabajo de alto rendimiento y productividad en sus áreas de operación.”

Objetivos específicos:

1.5.0 Conocer los aspectos fundamentales de las organizaciones de voluntarios y de la Asociación Civil llamada: “Centro de Rehabilitación Familiar.”

1.5.1 Utilizar las diferentes teorías de motivación como herramienta para estimular e impulsar al equipo de trabajo.

1.5.2 Conocer cómo se forman los equipos de trabajo de alto rendimiento, así como las cualidades y habilidades que los integrantes del equipo deben tener.

1.5.3 Conocer los fundamentos esenciales del trabajo en equipo y las ventajas que esto conlleva.

1.5.4 Conocer los diferentes aspectos que caracterizan al líder efectivo. De conformidad con algunas teorías presentadas.

1.5.5 Contrastar los contenidos teóricos con las situaciones y circunstancias reales del caso de estudio.

1.6 Unidad de estudio y unidad a analizar

Unidad de estudio

Para esta investigación he seleccionado la organización de voluntarios llamada: “Centro de Rehabilitación Familiar a. c.” como unidad de estudio.

Unidad de análisis

Como unidad de análisis estaré enfocando específicamente el trabajo de investigación en el comportamiento de los grupos formales e informales, y equipos de trabajo que interactúan en el Centro de Rehabilitación Familiar a. c.

Capítulo

Dos

Marco Teórico

2.1 Introducción al Marco Teórico

En toda investigación es importante ver el pasado para construir el presente y mirar hacia el futuro, por ello resulta acertado poder analizar, consultar estudios antecedentes, libros, revistas científicas, tesis, ensayos, páginas de Internet, foros, testimonios de expertos en la materia, toda información que se relacione con el tema que nos interesa investigar. Es muy conveniente conocer cómo se ha investigado un evento, un fenómeno o bien una comunidad. Desechar de primera instancia el conocimiento que otros han realizado podría ser un error muy grave, aunque es verdad que seguramente encontraremos investigaciones con las cuales no estaremos de acuerdo.

Ya que hemos seleccionado el objeto de estudio, cuando ya tenemos preguntas de investigación y consideramos que el problema es de relevancia y factibilidad, el siguiente paso consiste en *sustentar teóricamente el estudio*, esta etapa es lo que algunos autores consideran como *Elaborar el Marco Teórico*.

En esta etapa de la investigación se analizan y exponen teorías, los enfoques teóricos, las investigaciones y los antecedentes en general que considere el investigador que son válidos para el correcto encuadre del estudio.

Algunos investigadores han considerado que el Marco Teórico se realiza después de obtener datos del problema, después que se encuentra el investigador sumergido en el campo de estudio. Otros por el contrario consideran que el Marco Teórico se realiza paralelamente al planteamiento del problema. Hay quienes opinan que es el último proceso de la investigación. Sin embargo, lo más usual es que el Marco Teórico se realice antes de iniciar la recolección de datos o después de una recolección preliminar de éstos.

En el caso de este trabajo de investigación, estaré mencionando el Marco Teórico, después que se ha planteado el problema y antes de iniciar la recolección de datos.

2.2 Importancia del Marco Teórico

Es importante el Marco Teórico porque:

1. Ayuda a prevenir errores que han surgido en estudios anteriores así como orienta sobre cómo debe llevarse a cabo el estudio. Es útil porque al analizar investigaciones anteriores, podemos desechar (no de primera instancia), aquello que no encuadra con la investigación. O bien, considerar los estudios anteriores para sustentar la investigación.
2. Sirve de guía para centrarnos en el problema y no desviarnos de los objetivos.
3. Promueve el establecimiento de hipótesis o afirmaciones que posteriormente serán probadas en la realidad.
4. Conduce a nuevas áreas o temas de investigación.

5. Sirve de Marco de referencia para la interpretación de los resultados de la investigación.

La elaboración del Marco Teórico comprende dos etapas: La revisión de la literatura correspondiente y la adopción de una teoría o desarrollo de una perspectiva teórica o de referencia.

Si el Marco Teórico se realiza con un enfoque cuantitativo, uno de los propósitos de las referencias obtenidas es analizar y discernir si la teoría pueden darnos una respuesta (podría ser parcial) a nuestro problema de investigación. Si el estudio se decide realizar con un enfoque cualitativo, la información que se obtiene servirá como punto de referencia para nuestra investigación, podremos tener más luz del tema a estudiar a partir de las investigaciones que han precedido nuestro tema de estudio.

Con lo anterior decimos que la información plasmada en las siguientes páginas del capítulo ha sido seleccionada con el propósito de sustentar teóricamente la investigación.

Es cierto que al buscar en las diversas fuentes de investigación, podríamos encontrar *una teoría* referente al tema, que se encuentre completamente desarrollada, con bastante evidencia comprobada y pueda ser aplicada a nuestro problema de investigación. También es posible que *varias teorías* que otros han enunciado se apliquen a nuestro problema, así como, "trozos y piezas" de teoría con apoyo empírico limitado o bien, podemos finalmente encontrar ideas o guías aún no estudiadas que vagamente se relacionan con el problema.

Es importante mencionar el término teoría, ya que estaremos utilizando varias para fundamentar la investigación. Desde el punto de vista científico, los investigadores han definido el término *teoría*, como el conocimiento que nos ayuda a entender situaciones, eventos y contextos. La teoría en este concepto, es un conjunto de proposiciones interrelacionadas que nos explican la naturaleza de un fenómeno.

Kerlinger la define así:

“Conjunto de conceptos, definiciones y proposiciones relacionados entre sí, que presentan un punto de vista sistemático de fenómenos, especificando relaciones entre variables con el objeto de explicar y predecir fenómenos.” (5)

Los enfoques cuantitativo y cualitativo se utilizan de diferente manera. Los investigadores cuantitativos basándose en una teoría desde el comienzo de su estudio, arrojan hipótesis que contienen ciertas variables que pueden medirse y son sometidas a prueba desde su enfoque. Las hipótesis que surgen son basadas en el conocimiento obtenido y en las teorías existentes.

Las investigaciones cualitativas no requieren de hipótesis desde un principio, las fuentes información se utilizan en forma inductiva. Cabe mencionar que en algunas ocasiones la teoría solamente sirve para enmarcar el área o problema de investigación. El modelo que se expone para esta investigación es mixto, porque combina enfoques cuantitativos y cualitativos, aunque cabe mencionar, que esta obra está mayormente orientada en el enfoque cualitativo.

(5) Citado por HERNÁNDEZ, Sampieri, ET AL, Metodología de la investigación, p.87, McGraw Hill, 2002, México.

2.3 Definición de organización

En primer lugar es necesario hacer una división de la organización entre “sistemas cerrados” y “sistemas abiertos”. La primera clasificación es referente a la organización como un sistema autónomo, cerrado sobre sí mismo. Esta idea fue predominante hasta los años 60. En la actualidad conocemos las organizaciones como sistemas interdependientes con un enfoque hacia y desde el entorno, éste concepto es el que predomina.

Si analizamos la organización desde el punto de vista de un sistema cerrado, encontramos que las organizaciones se clasifican en:

- ❖ Sistemas racionales
- ❖ Sistemas naturales
- ❖ Sistemas abiertos

2.3.1 Organización como un sistema racional

De acuerdo a Barnard: “En las organizaciones formales existe una especie de cooperación entre la gente, que es consciente, deliberado y orientado hacia una meta”. (6)

Las organizaciones pueden diferenciarse entre unas de las otras así como se diferencian los organismos biológicos por su tamaño, peso, características, antigüedad etc. En base a esto se dice que las organizaciones son entes creadas explícitamente para lograr metas específicas y se usa el término organizaciones formales para hacer referencia a ellas.

(6) Citado por: KAUFMANN, Alicia E. El poder de las organizaciones, P.180, Ediciones de la Universidad de Alcalá de Henares, ESIC, 1993, Pozuelo de Alarcón (Madrid).

Desde esta perspectiva las organizaciones son:

“Colectividades orientadas a la consecución de fines bastante específicos que presentan un grado relativamente elevado de estructuras formalizadas” (7)

2.3.2 Organización como sistema natural

También las organizaciones son consideradas como sistemas orgánicos con una fuerte tendencia a la supervivencia. La estructura procede de las habilidades naturales que los participantes de la organización tienen así como de sus intereses, esto permite que los miembros sean beneficiados por los recursos humanos que posee la organización.

Las organizaciones son un conjunto de individuos que comparten un interés común en la supervivencia del sistema y que se comprometen a realizar ciertas actividades, estructuradas de manera informal, para lograr sus metas.

La definición anterior va encaminada a la organización como un “sistema cerrado”

2.3.3 Organización como sistema abierto

Las organizaciones no son sistemas cerrados, separados del mundo exterior, sino que se encuentran abiertos a - y son dependientes del flujo de recursos que provienen de su entorno. Si se desea que la organización sobreviva, se debe invitar a los miembros a participar activamente. Por tanto, en vez de considerar a la organización como un sistema racional de relaciones que tienen por fin la ejecución de metas, podríamos definir con mayor exactitud a la organización como un conjunto de intereses divergentes que se hallan unidos de una manera temporal.

(7) Opus. Cit. P.181

“Las organizaciones son coaliciones de grupos de intereses cambiantes que desarrollan metas a través de la negociación, y la estructura de las coaliciones, sus actividades y sus resultados se hallan fuertemente influenciados por factores medioambientales” (8)

2.4 ¿Qué son las organizaciones de voluntarios?

En el capítulo anterior he mencionado algunos conceptos generales sobre las organizaciones de voluntarios. Una definición clara de este tipo de organizaciones es:

Una Organización de voluntarios es un organismo de carácter privado y de iniciativa social, sin fines de lucro, legalmente constituida, que desarrolla su actividad en el ámbito de la acción social, a favor de los demás y de intereses sociales comunes.

Estas organizaciones llevan a cabo sus actividades básicamente con voluntarios aunque cuenten con profesionales remunerados, complementando esfuerzos y funciones.

2.5 La organización de voluntarios: “Centro de Rehabilitación Familiar A.C.”

En nuestro país existen diferentes clases de asociaciones y organizaciones no lucrativas. El objeto de nuestro estudio es el “Centro de Rehabilitación Familiar” que se encuentra denominado según las leyes mexicanas como Asociación Civil (“A.C.”).

(8) Opus cit. P.182

El Código Civil para el Distrito Federal en materia común y para toda la República en materia federal en su **Artículo 2670** dice: "*Cuando varios individuos convinieren en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, constituyen una asociación.*" (9)

A continuación enuncio una tabla con las características principales de las asociaciones civiles en México.

ASOCIACION CIVIL SIGLAS: A. C.	
LEY QUE LA REGULA	Código Civil (local)
CARACTERÍSTICAS	- Fin común no prohibido por la ley (cultural, deportivo, etc.) - No tiene carácter preponderantemente económico
PROCESO DE CONSTITUCIÓN	Por contrato privado, pero para que tenga personalidad jurídica propia y surta efectos frente a terceros, se deberá otorgar en escritura pública e inscribirse en el Registro Público de personas morales no lucrativas
NOMBRE	Razón social o denominación
CAPITAL SOCIAL	Sin capital social, pero con un patrimonio basado en cuotas
RESERVAS	Sin obligación de constituir las
NUMERO DE ASOCIADOS	Mínimo: 2 - Máximo: ilimitado
DOCUMENTOS QUE ACREDITAN AL ASOCIADO	Reconocimiento de admisión por la asamblea
RESPONSABILIDAD DE LOS ASOCIADOS	Administradores ilimitadamente
PARTICIPACION DE EXTRANJEROS	Según actividades
ORGANOS SOCIALES Y DE VIGILANCIA	- Asamblea general - Director

(10)

(9) HILL, CÓDIGO CIVIL PARA EL DISTRITO FEDERAL EN MATERIA COMÚN Y PARA TODA LA REPÚBLICA EN MATERIA FEDERAL, Cuarta Edición, Mc Graw Hill, 1999, Méx. Pág. 434.

(10) Tabla tomada de la Notaría no. 178. Disponible en: <http://www.notaria178.com.mx>

En este rubro del capítulo estaré mencionando de manera generalizada la asociación civil ya que ocuparé un capítulo completo más adelante para mencionar todos los detalles de la misma.

El Centro de Rehabilitación Familiar quedó legalmente constituido con la denominación de Asociación Civil, obteniendo el permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores el 28 de Octubre de 1994, y la escritura ante el notario correspondiente el 6 de Diciembre del mismo año.

El objeto del "Centro del Rehabilitación Familiar A.C." es el siguiente:

- a. Fundar, administrar y sostener un asilo y orfanatorio para la asistencia de todo tipo de ancianos y niños para lograr su bienestar en general, sin ánimos de lucro.
- b. Recibir aportaciones ya sea en especie o en efectivo, cualesquiera que la ley permita, para utilizarlas en el logro de los propósitos de la asociación.
- c. Celebrar todo tipo de eventos de carácter cultural, social, deportivo o de cualquier naturaleza, que sirvan para el desarrollo de los fines sociales.
- d. Pugnar porque se establezcan escuelas elementales de artes y oficios, que sean en beneficio de la colectividad.
- e. Pugnar porque se establezcan Centros de Salud en beneficio de la población.
- f. Proporcionar asistencia social en general y de rehabilitación en cualquier área. (11)

(11) Acta Constitutiva del "Centro de Rehabilitación A.C." 1994 Pág.1.

- g. Adquirir los bienes necesarios para el desarrollo de los objetivos sociales y la celebración de los actos, contratos o convenios, que sin tener afán, lucro o de especulación comercial alguna, sean necesarios, útiles o convenientes para el cumplimiento de este propio objeto social o tiendan al beneficio de los habitantes de la región y sean relacionados con los fines enunciados (12)

El consejo de administración, designó al Sr. Alberto Acosta Estrada como Presidente y la Sra. Rosa María Reyes Morales como Tesorera, al Sr. Rafael López Juárez como Secretario, el Sr. Ernesto Cerón y a la Sra. Reina Martínez Acosta como Vocales.

Como asistentes administrativos desde 1997 se encuentran el Dr. César Emilio Gramajo Díaz y a la Sra. Myriam Susana Acosta Reyes.

Las oficinas del Centro se ubican en Av. Norte del Seguro Social no. 97 Tequesquinahuac, Tlalnepantla, Estado de México. Cuenta con aproximadamente 50 voluntarios y 4 profesionales remunerados cuya labor es aportar sus conocimientos, experiencia y capacidades para el buen funcionamiento de la asociación. También se cuenta con el servicio que una Secretaria de medio tiempo.

(12) Opus Cit. Pág.1

2.6 Motivación

La motivación viene del griego “motivere” que significa motivo.

Es lo que hace que uno actúe y se comporte de determinada manera. Es una combinación de aspectos intelectuales, psicológicos y fisiológicos que deciden en una situación dada, con qué energía se actúa y en que dirección se encausa la misma.

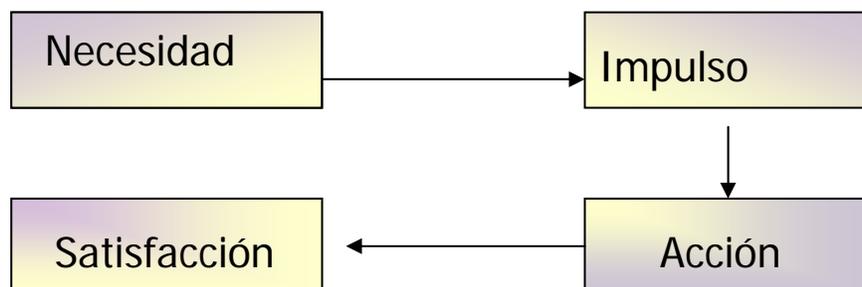
Otra definición de motivación podría ser:

Es la voluntad de realizar esfuerzos para alcanzar metas en la organización, en donde entra en juego la capacidad de esfuerzo para satisfacer una necesidad personal. Cuando alguien está motivado, hace un esfuerzo porque sabe que ello conllevará a satisfacer una necesidad personal, consecuentemente ese esfuerzo va en dirección positiva para la organización.

A continuación veremos algunas teorías que nos dan una perspectiva acerca de la motivación.

Teoría de las necesidades. Se enfoca en lo que las personas desean lograr con el objetivo de llevar vidas satisfactorias, especialmente relacionadas con su trabajo.

Las acciones son las siguientes:



(13)

(13) Cuadro disponible en la Pág. Web: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/lamotivación.htm>.

Acerca de las teorías de las necesidades se encuentra:

2.6.1 La Jerarquía de las necesidades de Maslow. (1954).

En esta teoría las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades, según un orden jerárquico. Según Maslow hay 5 necesidades básicas:

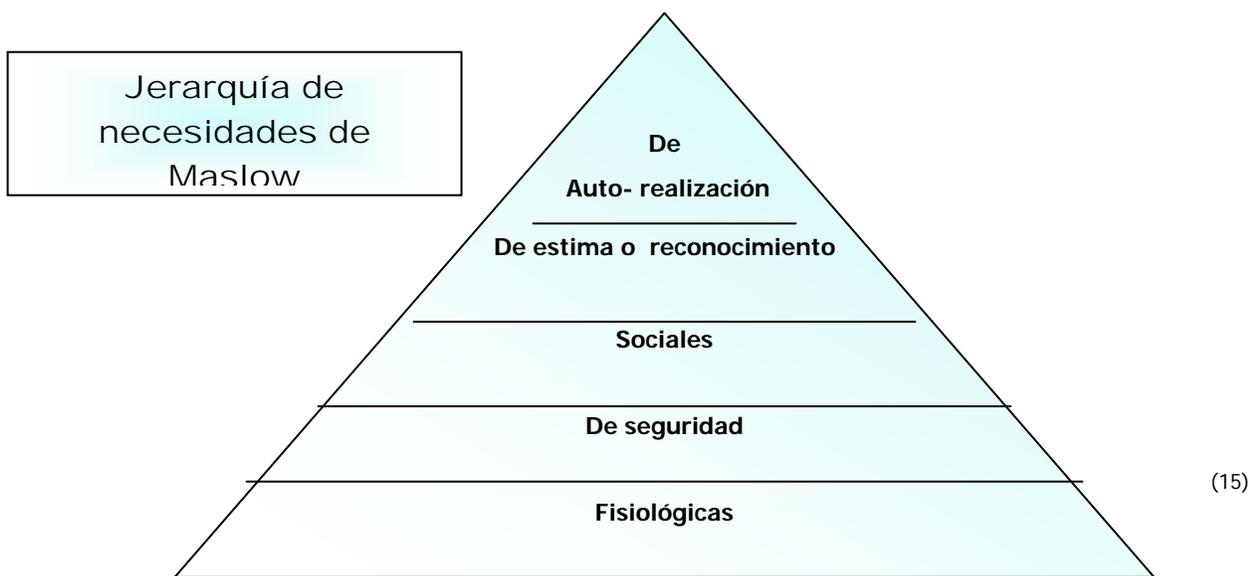
- a. Fisiológicas: Hambre, sed, abrigo, sexo etc.
- b. De seguridad: Incluye seguridad de daños físicos y emocionales.
- c. Sociales: Afectos, sensación de pertenencia, aceptación y amistad.
- d. De estima: Factores internos como estima, auto respeto, autonomía y logros; factores externos como el status, reconocimiento y atención.
- e. De autorrealización: el impulso de ser lo que se es capaz de ser; incluye crecimiento, alcanzar el potencial y la autosatisfacción. ⁽¹⁴⁾

A medida de que cada una de las necesidades se satisfacen básicamente, el siguiente nivel de necesidades tiende a dominar. Es decir que ya que una jerarquía ha quedado satisfecha entonces ya no resulta motivante.

De manera que si uno quiere motivar a alguien, es necesario comprender en qué jerarquía de la pirámide se encuentra actualmente y enfocarse en la satisfacción de las necesidades de ese nivel o el inmediato superior.

Maslow describió las necesidades fisiológicas y de seguridad en orden inferior y las sociales, de estima y autorrealización del nivel superior.

(14) GIBSON, ET AL. Las organizaciones, p.149, McGraw Hill, 2001 México.



La teoría de Maslow ha sido reconocida entre círculos profesionales por su sencillez y claridad sin embargo la investigación no respalda dicha teoría. Varios estudios señalan que no hay apoyo empírico para respaldar esa teoría.

2.6.2 Teoría de la Motivación – Higiene

(Frederick Herzberg 1959)

Algunos autores también la llaman: Teoría de los dos factores de motivación.

Herzberg, basándose en el argumento de que la relación de una persona con su trabajo es fundamental, y de que su actitud hacia el trabajo puede determinar el éxito o fracaso del individuo, lanza la pregunta "¿Qué desea la gente de su puesto?". Al hacer diferentes pruebas llegó a la conclusión de que las respuestas de la gente que se sentía bien en su puesto eran diferentes de la gente que se sentía mal en su puesto.

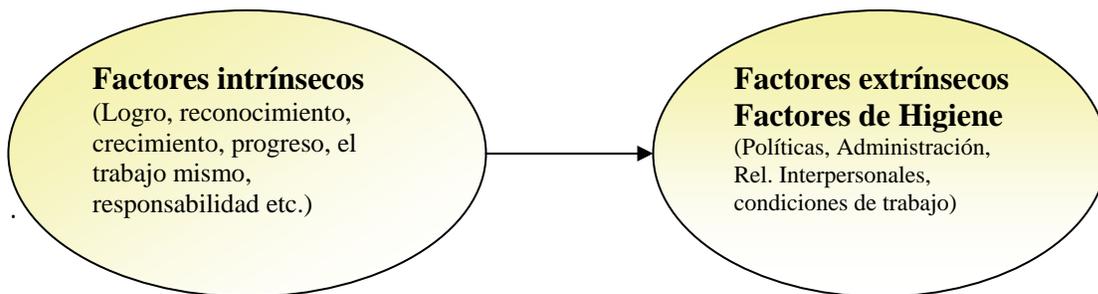
(15) Gráfico disponible en la página: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/lamotivación.htm

Menciona que la satisfacción y la insatisfacción laboral derivan de 2 series de factores. Los factores higiénicos o de insatisfacción u por otro lado los motivantes o satisfactores.

Parecía que los factores intrínsecos, como el reconocimiento, los logros, los ascensos y el crecimiento estaban relacionados con la satisfacción. Cuando la gente se sentía bien en su puesto hablaba más de características de ellos mismos. Por otro lado los factores extrínsecos como las políticas, la administración, las relaciones interpersonales y condiciones de trabajo eran mencionados cuando estaban insatisfechos.

Según Herzberg los administradores que procuraban quitar los elementos que producían insatisfacción en los trabajadores, podrían lograr paz y tranquilidad pero no necesariamente la motivación. Lo que se está haciendo es apaciguar la fuerza de trabajo.

Ahora bien, la administración, las políticas, las relaciones interpersonales, la supervisión, las condiciones de trabajo, el sueldo, son considerados **factores de higiene**. Cuando estos factores son adecuados la gente no se encontrará insatisfecha pero tampoco satisfecha. Si se desea motivar a la gente en su puesto propone Herzberg que debe darse el énfasis adecuado a los logros, al crecimiento, al trabajo mismo, a la responsabilidad. Estos son elementos intrínsecos importantes que para el ser humano son gratificantes.



Esta teoría fue objeto de algunas críticas como, la de que el procedimiento que se usó estaba limitado a la metodología del autor, cuando las cosas iban bien, la gente tiende a tomar los créditos para sí misma, pero cuando las cosas no salían como ellos esperaban entonces lo atribuían a factores externos .

Otra crítica que recibió, es que la teoría solamente proporciona una explicación de la satisfacción del puesto, pero en realidad no es una teoría de motivación, también tuvo un punto en su contra porque no se utilizó una medida global de la satisfacción, por ejemplo: una persona puede estar insatisfecha en algunos aspectos de su puesto, pero considera que es aceptable.

A pesar de las críticas, esta teoría ha sido muy difundida y gran parte de los administradores conocen más de alguna de sus recomendaciones.

Podemos decir que en gran parte se le atribuye a los resultados y recomendaciones de Herzberg que en los años setenta los puestos se ampliaron de manera vertical para permitir que los subordinados asumieran mayor control de su trabajo y responsabilidad.

2.6.3 Teoría ERC (Clayton Alderfer)

Esta teoría coincidía con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía clasificarse en una jerarquía de necesidades.

La Teoría ERC difiere en dos aspectos. En primer lugar Alderfer señala que las necesidades tienen 3 categorías: *existencia, relaciones y crecimiento*. De estas tres a categorías surge el nombre de esta teoría (ERC). ⁽¹⁶⁾

(16) Clasificación disponible en <http://www.monografias.com/trabajos/inteliemo/>

El grupo de las necesidades existenciales se refiere a las necesidades básicas materialmente hablando, incluye los renglones que la Jerarquía de necesidades como *fisiológicas y de seguridad*. El segundo de necesidades *de relación*, se refiere al deseo natural del hombre de relacionarse con los demás, (entre estos están los deseos sociales y de estima que Maslow también mencionaba).

Por último Alderfer enuncia las necesidades de crecimiento, diciendo que el ser humano posee deseos internos (intrínsecos) de desarrollo personal. Comparado con la Jerarquía de necesidades de nuestra primera teoría, este rubro pertenece al de la autorrealización Maslow opinaba que al satisfacer una necesidad, perdía su potencial para motivar una conducta. Además consideraba que las personas ascendían por la Jerarquía de las necesidades. Era una posición rígida de los escalones.

Alderfer en cambio, pensaba que las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades de tiempo en tiempo y según las circunstancias.

La teoría ERC, contiene también una dimensión de frustración-regresión. Es decir que si un individuo se veía frustrado en un nivel superior, éste tendía a buscar satisfacer las necesidades del nivel inferior.

La teoría ERC argumenta que las necesidades satisfechas de orden inferior siempre llevarán a buscar la satisfacción de las necesidades de orden superior, pero las múltiples necesidades pueden actuar al mismo tiempo como agentes de motivación, pero si la persona experimenta frustración, puede venir la regresión (a necesidades de nivel inferior).

Esta teoría es más consciente en el conocimiento de las diferencias individuales. Tantos factores como la cultura, la educación, los antecedentes familiares etc. pueden variar las fuerzas motivadoras en la gente.

Por ejemplo: Se ha comprobado que en países Europeos como España, la necesidad social se encuentra en los primeros lugares al igual que con los japoneses, y las colocan antes que las necesidades fisiológicas. Diversas investigaciones han apoyado la teoría ERG pero también argumentan que no funciona en todas las organizaciones, ésta representa una versión más válida que la de Maslow.

2.6.4 Teoría de las necesidades de McClelland

Esta teoría al igual que Alderfer propone 3 necesidades pero con diferente clasificación.

- 1) Necesidad de realización: El deseo de sobresalir, la lucha por el éxito.
- 2) Necesidad de poder: La necesidad de hacer que otros se comporten de cierta forma, diferente a como hubieran actuado de manera natural.
- 3) Necesidad de afiliación. El deseo natural de coaccionar con los demás, de relacionarse con la gente, buscar amistad, cercanía. ⁽¹⁷⁾

Algunas personas tienen una fuerza que los mueve a sobresalir. Les gusta alcanzar logros personales, más que por la recompensa del éxito en sí. Desean hacer las cosas mejor de lo que se ha hecho antes. Esta es la *necesidad de realización* (nr). Buscan fijar metas con desafío moderado. Les desagrade el éxito por casualidad, y prefieren trabajar con un problema o circunstancia aceptando el éxito o el fracaso.

(17) GIBSON, ET AL, Las organizaciones, p.155, Mc Graw Hill,2001. México.

La necesidad de poder (np) la tienen aquellos que buscan tener impacto, influir en los demás, controlar a otros, la pasan bien cuando están a cargo, les es mejor estar en situaciones de competitividad y estatus, tienden a preocuparse más por la fama y el prestigio que hacer un trabajo eficazmente.

La necesidad de afiliación (naf) . Esta necesidad se podría comparar con las metas de Dale Carnegie, el deseo de ser aceptado de agradar a los demás. Las personas que tienen más marcada esta necesidad buscan la amistad, prefieren la cooperación que la competencia, y anhelan relaciones que se enfoquen en la comprensión mutua basándose en grandes investigaciones, se podrían realizar algunas predicciones firmes sobre las relaciones entre la necesidad de realización y el desempeño del puesto. Algo muy comúnmente visto es que los administradores y en general la dirección de las organizaciones tienen gran necesidad de poder (np) pero pocas necesidades de afiliación. Como ejemplo de esto, cuenta un asistente administrativo que trabajó en una Compañía de Seguros de la Ciudad de México, que experimentó con sus Gerentes la ausencia del concepto de afiliación, siempre llegaban después que todos con una actitud de prepotencia, de la misma manera trataban al personal, mirando menos a los empleados. Al analizar la compañía se dio cuenta que los Altos mandos eran hijos del propietario y al graduarse de la Universidad, solamente asumieron el puesto que ellos decían merecer. Nunca se capacitaron para asumir un liderazgo, mucho menos pensaban en las necesidades de su personal. Esta actitud es muy común en los puestos gerenciales, aunque no en todos.

Lo que se puede rescatar de esta anécdota, es aprender, capacitarse, crecer personalmente para no llegar en blanco ante tal responsabilidad y compromiso. Un amigo sabiamente me compartió que “Las cosas se usan y las personas se aman” pero regularmente se ve lo contrario. “Las personas se usan y las cosas de aman”. Por último esta teoría ha servido para que los administradores y en especial el departamento de Recursos Humanos capacite a su personal en función de logros, triunfos y éxito, dándoles herramientas de cómo actuar ante los retos que se vayan presentando y de esta manera reflejen una mentalidad de grandes realizadores y si un puesto demanda un gran realizador, la organización puede seleccionar un individuo que se perfile como gran realizador o desarrollar su propio candidato por medio de la capacitación para los logros.

2.6.5 Teoría de la equidad

El punto principal de la motivación según ésta teoría es la evaluación personal con respecto a la equidad y a la justicia de la recompensa. Se entiende por equidad al balance que existe entre el trabajo que una persona realiza con la remuneración que recibe. Esta teoría supone que los individuos se motivan cuando encuentran satisfacción en las retribuciones por el esfuerzo que realizan. La gente tiende a juzgarlas y compararlas con las de sus compañeros. Si el personal considera es inadecuada llegará a sentirse insatisfecho, como consecuencia reduce la cantidad y calidad de su esfuerzo y posiblemente dejará la organización, por el contrario si los subordinados consideran que es equitativa al trabajo que realizan, mantendrán el mismo nivel de producción.

Según está teoría si los empleados piensan que reciben más por lo que hacen,

entonces se verán presionados a esforzarse más. El personal de una organización podrá tolerar por un tiempo las injusticias pero el sentimiento prolongado de injusticia puede provocar fuertes reacciones como por ejemplo: Un empleado puede estar satisfecho con su salario semanal hasta que se entera que otro empleado gana más por una labor similar. En conclusión, la equidad consiste en retribuir justamente el esfuerzo realizado por el trabajador.

2.6.6 Influencia del grupo en la Motivación

La gente procura satisfacer por lo menos algunas de sus necesidades, colaborando con otros en grupo, donde cada integrante contribuye con algo y depende de los demás para satisfacer sus aspiraciones. El gerente debe estar muy atento a las necesidades del grupo y si quiere producir un cambio, tratar de que más de dos o tres estén de acuerdo para que a su vez, los demás acepten el cambio pero no como algo individualizado sino como algo que beneficiará a todos. Es común que los miembros de cualquier grupo, escuchen o le den más importancia a otro miembro del grupo que conocen, conviven con él, etc. que a las personas que sean ajenas a él. Recordemos que existen líderes informales que generalmente influyen en otros, como ya he mencionado, siempre nos encontramos ya sea influyendo en los que nos rodean o bien, recibiendo influencia de otros. Cuando hablamos de grupo es muy importante para lograr la motivación: Saber escoger a la persona idónea que dirija un equipo de trabajo, tratar con mucha sabiduría a las personas difíciles y reconocer cuando existe una mala situación a nivel grupal. Diversas investigaciones que se han realizado nos dicen que la satisfacción de aspiraciones se maximiza cuando las personas son

libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma manera las satisfacciones laborales de cada miembro aumentan cuando ocurre lo antes dicho. Probablemente se deba a que las personas trabajan más a gusto, con personas con las que sabrá se llevará bien, con quienes los ajustes serán menores que con los desconocidos.

Diferencia entre motivación y satisfacción

La motivación es el impulso para satisfacer una meta. La satisfacción se refiere al gusto que se experimenta después de haber cumplido el deseo. La motivación precede a la satisfacción puesto que se necesita un impulso para conseguir algo, y la satisfacción es la sensación que se experimenta con el resultado.

2.6.7 Importancia del Gerente en la Motivación

Existen diversas estrategias que el Gerente puede fomentar realizar para motivar a su gente:

Hacer interesante el trabajo: El gerente debe analizar cuidadosamente todo cargo que tenga bajo su control y debe preguntarse constantemente si podría hacer algo para hacer más interesante el cargo. Existen personas que al realizar una tarea rutinaria, sin ningún cambio, sin motivación constante pueden caer rápidamente en la apatía o el aburrimiento.

Relacionar las recompensas con el rendimiento: Una buena estrategia sería promover el mismo incentivo a todos por igual, para evitar que se piensen en los compadrazgos o favoritismos.

Dar recompensas que sean valoradas: Pocos líderes se pondrían a pensar cuales son las recompensas más valoradas por su personal.

Generalmente los directivos piensan que con el pago es suficiente, sin embargo existen muchos otros tipos de recompensas que podrían ser apreciadas por el personal. En el caso de las organizaciones de voluntarios donde no hay remuneración o contrato de trabajo podríamos hablar por ejemplo de: Enviar al voluntario más destacado a un curso de capacitación que sea de su interés, una comida especialmente para los voluntarios etc.

Tratar a los empleados como personas: Es un aspecto muy importante, en el mundo de hoy y en una ciudad tan numerosa como la nuestra es muy común tratar a la gente como si fueran cifras de computadora o números en serie. A todas las personas les agrada que se les trate con respeto, dignidad y honor.

Fomentar la participación y la colaboración. Los beneficios motivacionales por la participación y contribución en la solución de problemas de los miembros del equipo son muy altos, pero aún debemos trabajar mucho en la cultura de la participación en las organizaciones.

Ofrecer retroalimentación. (feed-back) precisa y oportuna: Por lo general las personas prefieren saber cómo están desempeñándose. ¿Si la gente no sabe que lo está haciendo mal, cómo va a tener la oportunidad de hacerlo mejor o de superarse?, la falta de retroalimentación puede producir frustración en el empleado que seguramente se verá reflejado en su rendimiento.

2.7 Trabajo en Equipo

Antes de poder hablar de los equipos es necesario mencionar las generalidades del concepto de grupo. Desde tiempos antiguos el ser humano siempre se ha agrupado para enfrentarse ante circunstancias tales como peligros, inclemencias del tiempo, para satisfacer sus necesidades etc.

Sin embargo el término grupo surge poco a poco en la historia del pensamiento occidental. En Italia (siglo XVII) se usa el término grupo hablando del conjunto de seres, animales, personas u objetos que abarcan un tema, y se nombraba en el rubro de las artes haciendo referencia a las esculturas o pinturas.

En el siglo XVIII la palabra grupo toma un significado más social, y comienza a ser usado para referirse a la reunión de personas. En italiano se usó la palabra "*groppo*" que significa "nudo" y en alemán se usó la palabra "*kruppa*" que significa "mesa redonda o " círculo" (refiriéndose a la cohesión de grupo).

En el Oriente también encontramos antecedentes del concepto grupo. En hebreo antiguo, el término "*kvutzá*" quiere decir grupo y procede de "*lekavetz*" que significa aglomerar, reunir o juntar a varias personas. El ser humano siempre ha pensado en grupo como un lugar privilegiado para conseguir metas comunes.

Normalmente cuando hablamos de grupo, pensamos en un conjunto más o menos grande de personas, por ejemplo: un grupo de gente que espera el metro (que en México siempre será un grupo ¡bastante grande!).

Podríamos pensar en un grupo de profesionales, de niños, de familias, de voluntarios etc. En términos sociológicos un grupo se verá como una célula de organismo social y comúnmente se mira desde afuera, desde el exterior. La finalidad de este enfoque es estudiar la sociedad a través de los grupos que la componen. Los grupos son fundamentales, no solamente para nosotros como individuos, sino como instituciones sociales.

Alderfer, antes mencionado en la teoría ERC, define a los grupos como un conjunto de personas que tienen relaciones significativas e interdependientes con los demás, distinguen claramente los que son miembros y los que no lo son, los que no son miembros los identifican perfectamente y también se relacionan con otros grupos.

Una definición clara y sencilla de grupo sería: **Es un conjunto de dos o más personas que interactúan en un espacio y tiempo determinado, con conciencia del “nosotros” y que establecen normas y principios de acción que aceptan, para alcanzar metas o fines comunes.** (18)

Algunas características de los grupos en general son:

Homogéneos: Además de intereses comunes se requiere que tengan cierta igualdad o semejanza con respecto a la edad , nivel social, económico, intelectual etc.

Opcionales: Es decir que el miembro escoge voluntariamente ingresar al grupo.

Reducidos: El número es básico para que los miembros puedan interactuar, favoreciendo la dinámica grupal.

Informales: Lleva a que los integrantes del grupo puedan expresarse de manera espontánea.

Primarios. Entre los integrantes debe existir una relación amistosa que los una, no existiendo presiones o relaciones de otro tipo.

Flexibles: Debe permitir que se den los cambios.

Frecuencia de sus interacciones: Debe existir cierta frecuencia en las reuniones de los integrantes para que los integrantes tengan sentido de pertenencia y facilite el proceso grupal.

2.7.1 El proceso del grupo

Existen tres etapas que se pueden identificar en la vida de un grupo:

a) Periodo de aparente grupo

Es la etapa de aprendizaje y su duración depende mucho de la habilidad

(18) PÉREZ, F. Marcelo, Teoría de Grupos. <http://www.uch.edu.ar/rrhh>

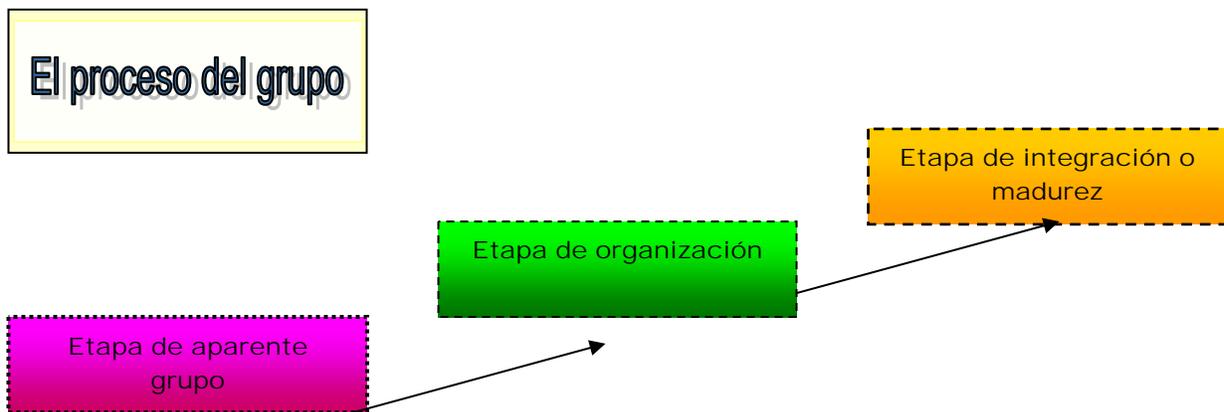
que muestre el líder para llevar al grupo a la estabilización, en esta etapa el individuo no se ha abierto totalmente en cuanto a mostrar su personalidad.

b) Periodo de organización

Los integrantes del grupo comienzan a reconocer los valores y las normas, se identifica claramente el líder, quien impulsa al grupo. En esta etapa aparecen los equipos de trabajo, se aceptan los roles. El grupo comienza a tener fuerza.

c) Periodo de integración o madurez

Se logra la cohesión de grupo, la cual hablaré más adelante, se percibe la tendencia a cooperar y sumar esfuerzos. Ya no se aprecian como individuos juntos sino se comienzan a perfilar como una estructura o bloque. Todos los miembros participan. Se logra que el grupo sea productivo.



Otros autores lo subdividen en: Pretarea, tarea y proyecto.

Los grupos presentan diferentes comportamientos en cada etapa.

En la pretarea algunos objetivos no son muy claros, de igual manera la participación no se palpa en todos, es más dominante la apreciación individual que la grupal, puede hacer momentos de incoherencia ante la tarea, la interdependencia y la finalidad todavía no se visualizan.

La etapa de la pretarea en el grupo aparece toda vez que se efectúa un cambio.

Ahora bien, en la tarea ya se esclarecen de una manera general los roles, los integrantes tienden a superar la ansiedad que experimentaron al principio pero aparece el miedo al cambio. Es aquí cuando el grupo se encuentra en condiciones de comprometerse con la tarea. Es el momento preciso de centrar el problema.

En la etapa de síntesis y proyecto, se ordenan los subtemas, comienzan las experiencias de integración en los miembros, se dice que ocurre un cruce entre lo vertical y lo horizontal (entendiendo lo vertical como lo personal, ideas individuales etc. y lo horizontal como lo grupal, estructura, desarrollo del tema).

Estos tres períodos se pueden apreciar en todos los grupos, en el proceso de desarrollo. El aprendizaje sucede cuando ya se encuentran armonizando como grupo, es el momento de la adaptación activa a la realidad.

2.7.2 Grupos de identidad y grupos organizacionales

Para poder diferenciar el término grupo, existe una clasificación que nos servirá de referencia.

a) Grupos de identidad

b) Grupos organizacionales (19)

(19) KAUFMANN, Alicia E; El poder de las organizaciones, p.47,ESIC, 1993, Pozuelo de Alarcón (Madrid).

Los grupos de *identidad* son aquellos que poseen alguna característica en común (Ej.: edad), han pasado por experiencias análogas (Ej.: alguna enfermedad en ellos o algún familiar) estuvieron sometidos a la misma fuerza social (Ej.: inseguridad). Esto les permite tener una perspectiva del mundo muy similar.

Los grupos *organizacionales* son aquellos que comparten posiciones similares en las organizaciones, tienen experiencias laborales similares, y por lo tanto tienen opiniones parecidas. A menudo ambas clases de grupos están muy relacionados.

Desde el punto de vista grupal el *Rol* es un modelo organizado de comportamiento dependiendo de la posición del individuo. En un grupo existen roles formales e informales.

Los roles formales son aquellos que ocupa un individuo en una organización y los informales son los que juega el individuo dependiendo de la interacción grupal. Aunque en el interior de un grupo pueden darse múltiples roles, podemos destacar tres básicos: El portavoz (habla en nombre del grupo, expresa lo que todos sienten), El líder (los puntos positivos del grupo son puestos en esta persona así como se destacan diversos tipos de liderazgo como son: líder unificador, saboteador, líder de tarea etc.), El chivo emisario (se depositan en esta persona los aspectos negativos. Los roles no se mantienen fijos, pueden rotarse y también cambiarse de acuerdo a las funciones requeridas, a las circunstancias etc.

En cada situación un individuo desarrollará un rol de acuerdo al medio individual o grupal. Los tres roles que se han mencionado mueven las actitudes de la gente.

Es decir si una persona se encuentra en el área socio-emotiva positiva va a expresar solidaridad, ofrece ayuda, está de acuerdo, expresa alivio de tensión, bromea etc. Pero si se encuentra en el área del cometido-neutra, dará sugerencias, orientaciones, pero comprendiendo que el otro es independiente. En cambio, si la persona se encuentra en el área socio-emotiva-negativa, no estará de acuerdo, manifestará resistencia pasiva, no proporciona ayuda, polemiza, tiene la tendencia a desvalorizar a otros, se retira del campo.

2.7.3 Cohesión

De acuerdo a los expertos se ha dicho que en los grupos donde existe un gran índice de desacuerdo y una falta de espíritu de cooperación serán relativamente menos eficaces para lograr sus objetivos que aquellos en los que existe mayor armonía, más cooperación y los miembros se sienten a gusto unos con otros. La base de los investigadores ha sido el concepto de **cohesión de grupo** la cual se define como: *"El grado en que los miembros de un grupo, se ven atraídos unos con otros y están motivados para permanecer en él."* (20)

Existen varios factores que determinan si los miembros del grupo se atraerán unos a otros, tales son: El tiempo que permanecen juntos, el tamaño del grupo, su composición por sexos, la severidad de la iniciación, las condiciones externas, los éxitos anteriores, entre otros.

Por ejemplo: Al pasar más tiempo juntas las personas desarrollarán mayor cohesión porque se estrechan los lazos de amistad, los miembros comienzan a hablar, responder etc. en otros ámbitos con naturalidad, esto los lleva a descubrir intereses en común y por lo tanto se atraen mucho más.

(20) ROBBINS, Comportamiento Organizacional, Séptima Edición, Prentice-Hall, Hispanoamericana, México. Pág.328.

Mientras más difícil es ingresar a un grupo, mayor cohesión tiene, aunque pareciera algo contradictorio, pero el hecho de que las personas pasen por un proceso de solicitud, pruebas, entrevistas y la espera de la decisión final promueven la cohesión.

El tamaño del grupo también es determinante para la cohesión del mismo ya que al aumentar el grupo se vuelve más difícil la interacción con todos los miembros, así como la habilidad para tener una meta común, también pueden crearse subgrupos que pueden llegar a disminuir la cohesividad global.

Un estudio reciente nos ha dicho que las mujeres tienden a presentar mayor cohesividad que los hombres. Obviamente no podemos generalizar, pero una hipótesis es que las mujeres se tornan menos competitivas y/o más cooperativas con aquellas personas que consideran sus amigos, colegas o miembros del equipo, a diferencia de los hombres. La investigación realizada concluye que la cohesión de un grupo incrementará si éste sufre ataques externos, pero se debe aclarar que no siempre ocurre así.

Algo que sí puede ser palpable es que el hecho de que una organización exitosa tiende a atraer a los mejores y más brillantes prospectos, a diferencia de las empresas que no tienen ningún antecedente, tal es el caso de Microsoft.

Respecto al tema de la cohesión hay también algunos puntos en contra que debo mencionar ya que un grupo puede tener un nivel de cohesión muy alto pero a la vez perder su productividad, esto se debe al excesivo grado de confianza entre los miembros, por lo que se va propiciando que los errores se tapen, los integrantes dejen la visión por un lado por causa de los lazos tan fuertes que

se han creado y puede llegarse a confundir la amistad con el trabajo, las deficiencias se toman de manera personal, cosa que no debe ser así, se dicen los errores para mejorar no para dañar a nadie, entonces un grupo debe tener cohesión pero sin perder los objetivos, la visión y misión.

2.7.4 Normas de grupo

Son los estándares que por lo general comparten los miembros del grupo, éstas deben reunir características que les resulten importantes y se forman solamente con asuntos que vayan relacionados a los intereses del grupo. Las normas pueden plasmarse por escrito o bien se comunican al grupo de manera verbal.

2.7.5 Lomoción

Se dice que es cuando el grupo se activa y empieza a cumplir sus funciones.

2.7.6. Fundamentos esenciales del Trabajo en Equipo

"Feliz aquel que ha encontrado su trabajo ¡Que no pida más felicidad!

-Thomas Carlyle-

Cada individuo puede apreciar el trabajo de dos diferentes maneras: Una negativa donde lo considera como una carga y otra positiva donde considera el trabajo como una oportunidad de crecimiento.

Muchas personas piensan que los equipos y los grupos son lo mismo pero no es así.

Por ejemplo: Las personas que esperan el metro, ciertamente son dos o más individuos, tienen un *objetivo en común* que es tomar el metro y dirigirse a cierta estación, pero para ser equipo necesitan *cooperación*, aún así no sería suficiente si no tienen *comunicación* y no sería equipo si no tienen *compromiso*.

Un consejero administrativo llamado Kenneth Blanchard preguntó a diferentes organizaciones cuanto tiempo dedicaban al entrenamiento de la gente para trabajar en equipos, pero éstos contestaron que la mayoría de las actividades se realizaban en grupos pero nunca o muy esporádicamente dedicaban tiempo a enseñar a su gente a cómo trabajar en equipo. Un buen equipo siempre será mucho mayor que la suma de sus partes.

Un equipo es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para trabajar. Un equipo es un grupo de personas, pero no todos los grupos son equipos. El concepto de equipo significa que las personas estarán aprovechando al máximo su potencial colectivo.

Podemos observar que un equipo que alcanza un mayor grado de alineamiento, unifica el esfuerzo y todas las partes armonizan. Es como una "Big Band", en donde lo importante SABER TOCAR JUNTOS. Aunque los instrumentos suenan bellos al tocarse individualmente, el efecto que producen al armonizar es inigualable.

Por ejemplo un Bajo, lleva la base, al sonar solo, se oirá muy interesante por un periodo corto de tiempo, pero ¿Alguna vez ha escuchado un disco donde un bajo toque todo el tiempo solo? Al cabo de unos minutos resultaría vacío y aburrido puesto que necesita los demás instrumentos para armonizar y dar color a las melodías.

De la misma manera resulta ser en una organización, una persona por muy brillante que sean no logrará lo que varias mentes inteligentes podrían lograr, aunque uno solo suela lograr objetivos, nunca logrará lo que varios a la vez pueden lograr. Esta frase expresa la mentalidad de un equipo.

" Ninguno de nosotros es más inteligente que todos nosotros, y cuando nos encontramos ante retos que afrontar como equipo la idea en mente debe ser: Todos nosotros contra el problema y no unos contra otros" (21)

Una relación de equipo es completa, requiere un pacto, que se basa en el compromiso para compartir lo que uno tiene tanto en ideas como en valores, metas etc. El pacto reflejará la unidad, equilibrio y gracia que un equipo necesita para funcionar.

(21) CORTESE, Abel, Trabajo en Equipo: descubriendo el talento colectivo, Disponible en la Pág. Web, http://www.sht.ar/archivo/management/en_equipo.htm.

2.7.6.1 Diferencia entre equipo y grupo

Un grupo de trabajo es aquel que se interrelaciona básicamente para compartir información y a la toma de decisiones, pero la responsabilidad se limita a ser individual aunque el fin es que cada miembro se desarrolle en su área. Los grupos de trabajo no tendrán la necesidad de desarrollarse en un trabajo colectivo que requiera el esfuerzo de todos, por lo que se dice que los grupos operan por medio de la suma de la contribución individual.

Un equipo de trabajo produce una sinergia de tipo positivo por medio del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos individuales producen algo mayor que solamente la suma de los insumos individuales.

2.7.6.2 Tipos de Equipos

Robbins define tres tipos fundamentalmente:

- 1. Equipos solucionadores de problemas*
- 2. Equipos de trabajo autoadministrados*
- 3. Equipos transfuncionales (22)*

Los equipos solucionadores de problemas han sido desde algunos años grupos de entre 5 y 12 miembros del mismo departamento, que deciden reunirse cierto tiempo cada semana para analizar posibles maneras de mejorar la calidad, el ambiente de trabajo y la eficiencia de la organización.

Los equipos que se han mencionado tuvieron buenos resultados pero aún no lograban que los empleados se involucraran en las decisiones y procesos relacionados con el trabajo.

(22) ROBBINS, Comportamiento Organizacional. Séptima Edición, Prentice –Hall, Hispanoamericana, S.A.México Pág. 346

De ello surgieron los equipos auto-administrados, que no solamente se encargarían de solucionar los problemas sino de implantar las soluciones y hacerse responsables de los resultados. Estos equipos están básicamente formados por grupos de 10 a 15 personas y son responsables por aquello que les corresponde a los supervisores anteriores. Ellos se hacen cargo del control del ritmo de trabajo, la determinación de lo que debe asignarse, la organización de las pausas y seleccionan en conjunto los procesos de inspección. Los equipos de trabajo auto-administrados tienden a seleccionar hasta sus propios miembros y procura que cada uno evalúe el desempeño de los otros. Como resultado los puestos de supervisión disminuyen y aún se pueden eliminar. Algunas de las compañías que operan con equipos autodirigidos son: Xerox, General Motors, PepsiCo, Hewlett-Packard.

A pesar de los éxitos de muchas organizaciones con este tipo de equipos cabe mencionar que algunas compañías también han quedado muy decepcionadas de esta forma de trabajo, los empleados parecen tener mayor ausentismo y tasas de rotación que los trabajadores con estructuras tradicionales de trabajo.

2.7.6.3 Necesidades de los equipos

Un equipo está integrado por personas que tienen ciertas necesidades:

- ❖ Dirección: Que existan personas que correctamente las dirijan, que fijen metas.
- ❖ Conocimiento: Esto habla de capacitación, información que contribuya al desarrollo de sus cualidades así como el descubrimiento de sus habilidades.
- ❖ Recursos: Que tengan herramientas, materiales, espacio para hacer su labor.
- ❖ Apoyo: Que se les motive, reconozca y entrene continuamente.

Cada miembro aporta sus propias necesidades al mismo. Sin embargo existen cuatro necesidades urgentes que todos los miembros de equipo tienen en común. Si estas necesidades no son satisfechas, el integrante del equipo no se incorporará a la parte productiva del equipo. El líder debe tomar en cuenta éstas áreas y asegurarse que tanto él como los demás miembros del equipo las están solucionando.

1. Necesidad de emplear mis habilidades en beneficio de algo o de alguien. Esta necesidad es la de sentirnos útiles.
2. Necesidad de aceptación por mis compañeros de equipo.
3. La necesidad de que mis metas personales sean compatibles con las del equipo como pueden ser: Progreso, seguridad, capacitación, reconocimiento, salud, crecimiento etc.
4. La necesidad de convivir con mi familia y con otras familias.

Para llegar a trabajar efectivamente en un equipo se requiere un proceso. Este trabajo no es de la noche a la mañana. Se requiere disciplina, tenacidad, perseverancia, buena actitud etc.

Se necesita trabajar con cada miembro del equipo individualmente para ayudarlo a desarrollarse y de esa manera que arroje su máximo potencial al equipo.

Las personas se construyen:

- ❖ Manteniendo una buena autoestima personal y también alentando positivamente sus cualidades, debemos dignificar a la gente no denigrarla.
- ❖ Escuchando y respondiendo con empatía.
- ❖ Pidiendo ayuda y manteniendo un ambiente propicio. Con buenas maneras solicitar su valiosa e importante cooperación.
- ❖ Ofrecer ayuda sin quitar la responsabilidad de la acción.

Construyendo un Equipo

1. Explicarles porqué pertenecen a él:

Su identidad, propósito y razón de ser, aclararle qué objetivos se persiguen en el mismo.

2. Establecer una misión para el equipo: Que sus miembros sepan qué es lo que deben hacer, porqué y para qué.

Los dos pasos anteriores se incluyen en la etapa de integración del proceso administrativo, ya que es en esta etapa en la que el nuevo integrante conoce la organización, conoce los diferentes departamentos, conoce las diferentes áreas de operación etc. y muy importante conoce la razón e ser de la organización,

no solo en función del propósito de la misma sino en función de la misión que persigue.

2.7.6.4 Equipos de alto rendimiento

Se define de una manera general un equipo de alto rendimiento como: El equipo que la llegado con excelencia a los objetivos planteados en términos de eficiencia y eficacia. La Consultora Ana Rubí comenta, que un equipo se transforma en un Equipo de Alto Rendimiento,(el nombre que se ha manejado en inglés es: High Perfomance Team), cuando la organización se ocupa de diseñar **“un programa de mejora continua”** que incluya entre otros elementos, los siguientes factores:

1. Fase en que se encuentra el equipo.
2. Objetivos comunes que tienen que planificarse.
3. Asignación de tareas, proyectos, responsabilidades, objetivos individuales.
4. Las opiniones de las personas al equipo y del equipo a la organización.
5. Sinergia Grupal: Los valores del equipo.
6. Cómo obtener un equipo autodirigido.
7. Cómo capacitar al equipo para ser flexible ante cambios y conflictos. (23)

Además de estos elementos se considera que, para transformar al equipo en uno de Alto Rendimiento, lo primero que necesitamos saber es:

1. Qué motiva al Equipo de Alto Rendimiento.

En este punto es importante: -Identificar los intereses y motivaciones de cada uno de los integrantes y proporcionarles el trabajo más idóneo según sus perfiles.

(23) CORTÉS, Escat María, Equipos de Alto Rendimiento, Disponible en la pág. web. <http://www.areasrh.com>

-Aprender a identificar cuando un miembro de equipo está comenzando a bajar su productividad, buscar cómo "reconducirlo" para que no se pierda el alto rendimiento.

-Que riesgos ponen en peligro la cohesión del equipo.

-Conocer las herramientas que propician la auto-motivación de los integrantes del equipo

-Cómo mantener un clima de equipo para obtener el máximo rendimiento del mismo.

-Cómo mantener el "espíritu de equipo" a pesar del transcurrir del tiempo y los posibles conflictos que seguramente se van a presentar.

2. Las técnicas y habilidades que permitan que Equipo de Trabajo de Alto Rendimiento, mejore continuamente en la comunicación a través de:

-Iniciativa y creatividad, crear una política de comunicación que sea más abierta.

-Propiciar un ambiente de confianza, donde exista comunicación fluida en todos los sentidos, creando el feedback.

-Conocimiento de los obstáculos más comunes en los canales de comunicación entre otros.

3. Coaching. Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento a través del asesoramiento y consejo, de arriba hacia abajo y viceversa.

-Aquí es necesario conocer que tipo de habilidades debe tener el líder de un equipo para potencializar las habilidades de los demás miembros.

4. Qué conflictos pueden presentarse en un Equipo de Alto Rendimiento y cómo conducirlos de manera positiva.

-Reenfocar los conflictos facilitando soluciones creativas.

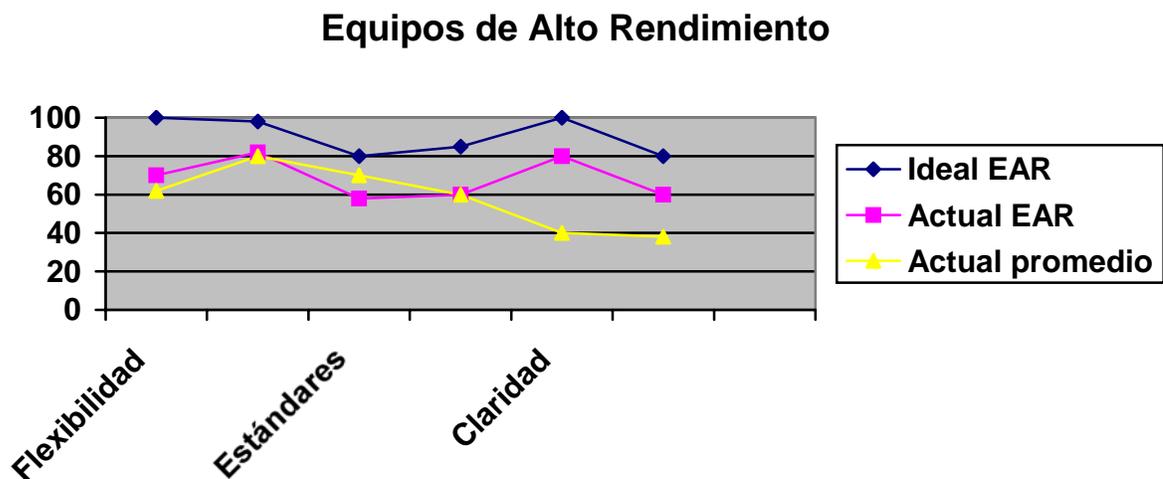
-Resolver los conflictos por acuerdos, dejar las posturas extremas.

-Identificar los deseos contrarios a los objetivos del equipo de los cuales surgen problemas como: la lucha por el liderazgo, la resistencia al cambio o a la tarea, rumores que ponen en riesgo la cohesión del equipo.

El clima que se genera en los equipos de alto rendimiento incluye los siguientes elementos.

-Flexibilidad, responsabilidad, estándares, recompensa, claridad, espíritu de Equipo

El siguiente gráfico nos señala que, en los Equipos de Trabajo de Alto rendimiento, predominan de manera fundamental: la claridad, el espíritu de equipo y la responsabilidad.



(24)

(24) Opus. Cit. Disponible en <http://www.areas.com>

Algo importante que hay que enfatizar, es que los Equipos de Alto Rendimiento, desarrollan un liderazgo con las siguientes características: Manejan estilos de dirección más variados; esto permite mayor flexibilidad en diferentes circunstancias. Se apoyan en estilos orientativo, participativo, capacitador, afiliativo y utilizan el coercitivo solamente que la ocasión lo requiera.

2.7.6.5 Las características de la dirección

El director debe ser una persona firme para que produzca una influencia positiva. La consultora "Insights" del Reino Unido, nos presenta un modelo de las aptitudes internas y externas que un director de equipos debe tener.



(25)

(25) HELLER Robert, Dirigir Equipos, Grijalbo Mondadori, S.A. Aragó 385. Barcelona. 1998, Pág. 14.

2.7.6.6 ¿Porqué fallan los equipos?

1. *Metas no claras*

Las metas concentran y canalizan las energías de cada miembro en una sola dirección, si no hay una meta clara, los miembros no se unen y no se incrementa el desempeño del equipo. "Los equipos se establecen cuando existe una meta completa y compartida".

2. *Falta de apoyo del liderazgo*

Unos por un lado y otros por otro. Trabajar en equipo implica estar dispuesto a eliminar fronteras y pensar todos como un solo territorio.

3. *Liderazgo no efectivo*

La formación de un equipo funcional puede durar de seis meses a un año. El líder debe ser directivo y mostrar fuerza para resolver conflictos, trazar metas iniciales y capacitar al equipo. A medida que los miembros adquieren confianza entre sí, se logra un mayor nivel de cooperación y mejoran las relaciones. El líder entonces debe dejar su estilo directivo y cambiarlo a uno participativo, debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez del equipo. Cuando el líder mantiene un liderazgo impositivo, no trasmite confianza a su equipo, la cooperación disminuye, el desánimo se presenta, las opiniones de los demás no importan, el equipo comienza a perder la cohesión, los miembros se comienzan a desintegrar, el líder no supo como manejar los conflictos, ni los trató a tiempo.

4. *Individualidad*

Es cuando cada cual quiere hacer las cosas a su manera, busca sobresalir, de da la rivalidad entre los miembros, se obstaculiza la labor de equipo.

La sociedad en general fomenta el egoísmo, el individualismo, se vuelve un paradigma no fácil de romper. Se necesita comenzar a pensar por todos y no solamente por los intereses propios.

El Proceso de formación de equipos, como muchas cosas en la vida, va seguido de éxitos y fracasos. Es como cuando un niño aprende a gatear, a caminar, comer , vestirse etc. requiere de un aprendizaje continuo, de la misma manera, concentrarse en otros, requiere de un proceso de maduración, un cambio de paradigmas. Concentrarse en cada uno de los miembros del equipo traerá resultados de alto rendimiento.

2.7.6.7 Factores que destruyen a un Equipo de trabajo

- Confusión
- Falta de confianza
- No ser oído
- Sin tiempo para resolver problemas.
- Sin tiempo para trabajar en mayores objetivos
- No saber si se está haciendo bien el trabajo.
- Las normas de la organización.
- El líder recibe el beneficio por mis ideas.
- Sin recursos necesarios para hacer el trabajo.
- Un trabajo insignificante, rutinario.
- Falta de lealtad y respeto.

2.7.7 Importancia de la comunicación

Nunca debemos subestimar la importancia de la comunicación. Gran parte de nuestro tiempo lo invertimos en ella. En un informe de D.K. Burlow en *El proceso de la comunicación* se deja por sentado que el promedio de los estadounidenses usan el 70% de sus horas activas del día comunicándose verbalmente.

Si el líder no tiene capacidad de comunicarse, no podrá transmitir la visión a su equipo, ni motivarlo a trabajar por ella. El expresidente Gerald Ford dijo: "Nada en la vida es más importante que la habilidad de comunicarse con eficacia. (26)

Un líder no podrá alcanzar su máximo potencial, no llevar a su equipo un alto rendimiento sin una comunicación eficaz.

Es de suma importancia que el líder del equipo escuche con interés genuino a los miembros del equipo, ya que las personas pueden darse cuenta perfectamente cuando alguien se interesa por ellos y cuando alguien solamente está esperando algo de ellos pero no está dispuesto a invertir en escucharles.

Los buenos comunicadores no están enfocados en ellos mismos ni en sus propias opiniones sino en escuchar al interlocutor. Saben también leer el lenguaje corporal.

Las personas que saben comunicarse tienen también la capacidad de hacer sentir cómoda a la otra persona, saben encontrar un medio para comunicarse con todo individuo y de cualquier nivel educativo o social.

La gran mayoría de personas que hablan con franqueza están dispuestas a mirar a los ojos, por lo tanto, la integridad y la convicción personal hacen que la

(26) MAXWELL, John. Desarrolle los líderes que están alrededor de usted, Caribe, 1996, Pág. 61.

comunicación sea confiable. Es importante señalar la importancia de la sonrisa en la comunicación ya que rompe barreras de raza, edad, condición social, género, educación etc. Si deseamos tener un equipo de alto rendimiento es importante que todos sepan comunicarse.

Reunirse en equipo es el principio.

Mantenerse en equipo es el progreso.

Trabajar en equipo asegura el éxito.

Henry Ford

2.8 Liderazgo

Conceptos Generales

Definiendo en una sola palabra el liderazgo es: ***Influencia***.

Es la capacidad de influir en otros, es decir, la disposición que tienen las personas para seguir a alguien, y además de disposición, consideran que su líder les proporciona medios para lograr sus propios objetivos. Por tanto la motivación y el liderazgo están estrechamente ligados. La mayoría de las personas relacionan el liderazgo con una posición, rango etc. por esto, cuando asumen el puesto creen que ya son líderes por sí mismos, y podrían frustrarse al no contar con seguidores. Ser líder, no solamente implica tener una posición, sino desarrollar cualidades que le permitan influir en los demás. Otras personas por no tener la posición o puesto de liderazgo, no se ocupan de desarrollarse como líderes porque no se visualizan como tales.

Los sociólogos dicen, que aún el individuo más introvertido influirá en ¡diez mil personas en toda su vida!, es decir que cada persona influye y recibe influencia de otros.

Nadie queda excluido de ser líder o seguidor. Simplemente al cambiar de grupo, podemos movernos de líderes a seguidores o viceversa. Por ejemplo: La madre que decide qué debe comer o vestir su hijo, pero al llegar a la escuela, el niño influye en sus compañeros, o la madre que al ir a comer a un restaurante con sus amigas recibe influencia de la mesera al sugerirle la especialidad de la casa.

El líder prominente de cada grupo puede identificarse simplemente al observar un grupo de gente y observar ¿A qué persona miran con frecuencia

para escuchar su opinión?, ¿A quién sigue la gente?,¿Con cuál se ponen de acuerdo más rápido?.

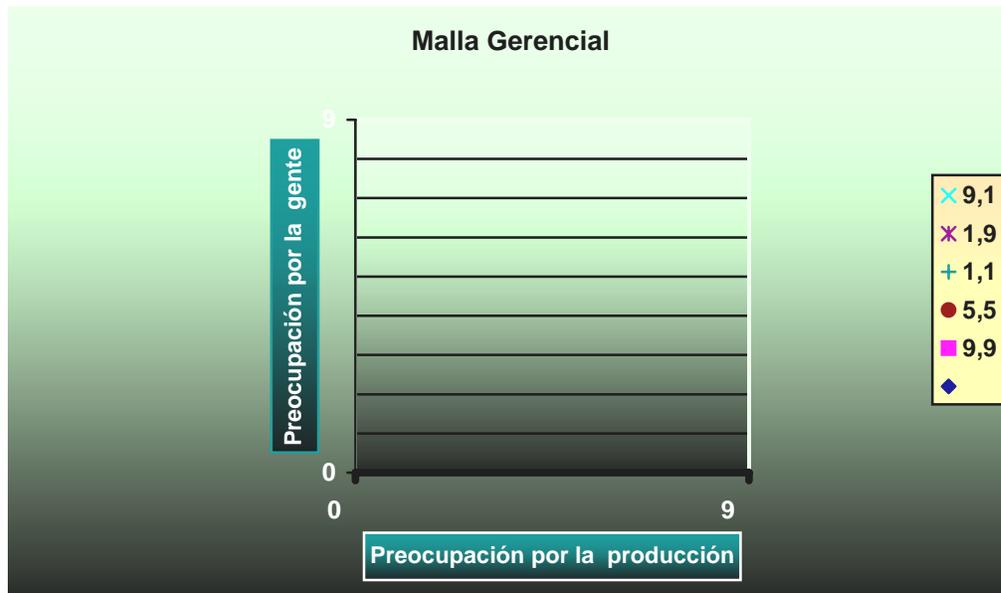
Al resolver estas preguntas nos daremos cuenta de las personas que están influyendo en otros.

La vida está llena de influencias y a lo largo de la historia podemos ver personajes que han sido persuadidos para hacer o dejar de hacer algo y éstos a su vez han dejado huellas claras en las vidas de otros; algunas veces positivas como lo fueron Abraham Lincoln, Martín Luther King, Indira Gandhi, otras veces negativas como Nerón, Hitler, Alcapone y Hossama Bin Laden por ejemplo.

2.8.1 Teoría de la Malla Gerencial (Blake y Mouton, 1955)

La Malla Gerencial nos presenta dos vías de dirección:

- 1.- Preocupación por la gente
- 2.- Preocupación por la producción.



(27)

(27) DAVIS, Keith, El comportamiento humano en el trabajo, Ed. Mc Graw Hill, sexta edición, 1985, Méx. Pág. 245

La preocupación por la gente se refiere a los pensamientos y acciones de la empresa hacia su personal en relación con sus condiciones de trabajo, sus relaciones interpersonales, metas, objetivos, autoestima, vida familiar etc.

La preocupación por la producción, se refiere a los pensamientos y acciones de la empresa con relación a las políticas, decisiones, procedimientos, calidad del producto, volumen de producción etc.

Estas dos dimensiones se cuantifican de 1 a 9, siendo el 1 una preocupación baja y el 9 una preocupación alta.

La Malla tiene 81 posiciones pero solo mencionaré las siguientes:

Posición 9.1

Se refiere a una alta preocupación por la producción y una baja preocupación por la gente, su lema es "Producir o morir".

Con esta manera de Gerencia el jefe planea, toma decisiones, y los subordinados ejecutan, estos son solamente herramientas de trabajo. Es el clásico líder autocrático. Las normas de trabajo son rígidas, la comunicación es por escrito, los errores son de la gente. Lo que el jefe dice eso se hace, no se discute. Tiene un estilo militar. No existe campo para la creatividad.

Posición 1.9

Esta es contraria a la anterior:

Una baja preocupación por la producción y una alta preocupación por la gente. El lema podría ser "Todos somos hermanos".

Aquí el jefe es el amigo, consuela más que manda, la comunicación es informal, se tapan los errores, el ritmo de trabajo es cómodo etc.

Este estilo puede arruinar una organización.

Posición 1.1

Aquí existe una baja preocupación por la obra y una baja preocupación por la gente. El lema es " nada de nada".

En este estilo se hace lo necesario para sobrevivir, se evaden responsabilidades, se delegan tareas pero no se les da seguimiento, es decir no hay control ni evaluación. El jefe es un mensajero, solo dice que hacer, pero no supervisa. Muy poca comunicación. Existe poca o ninguna lealtad, no hay cambios etc.

Posición 5.5

Consiste en una mediana preocupación por la producción y una mediana preocupación por la gente, el lema es " Estamos en la cuerda floja".

No hay autoridad directa sino por medio de procedimientos, reglamentos etc. La gente cree que se le da participación pero en realidad ésta no existe. Se consiguen pocos resultados satisfactorios.

Posición 9.9

Esta sería la posición ideal, donde hay una preocupación por la producción y una alta preocupación por la gente. El lema es "Todos somos la empresa".

Aquí no hay conflicto entre producción y gente, hay una integración efectiva, un clima de cambio. Se buscan las mejores soluciones.

El meollo de esta posición es el **trabajo en equipo**.

- Todas las personas participan en la planeación y elaboración de objetivos. Hay autocontrol y auto dirección.
- El jefe es un asesor, un consejero y consultor.
- La gente participa en las soluciones y resultados.
- La creatividad está en su máxima expresión, hay una innovación constante.
- Se resuelven conflictos en forma clara y confrontación personal.
- Se unen las necesidades de la organización y de los individuos.

Todos debemos de preguntarnos ¿Qué debo de hacer para llegar a la posición 9.9?, ¿En qué posición me ubico?, ¿En qué tipo de organización estoy?.

Considero que en el Centro de Rehabilitación Familiar, se encuentra muy frecuentemente en la posición 1.9 porque por ser una organización de voluntariado y la gente no recibe remuneración económica, la tendencia ha sido considerarlos más como amigos, (lo cual no creo que sea malo), pero se ha olvidado poner mayor énfasis en la productividad, en el cumplimiento de objetivos, falta mucho que la gente se vea como parte de la organización tomando los privilegios pero también las responsabilidades, falta lo que he escuchado de algunos expertos " la mentalidad de dueño" es decir que las personas no se miran como visitantes sino como responsables de lo que ocurra en la organización por lo tanto se preocupan de buscar soluciones a los problemas y también ser parte de la solución. Creo que se ha intentado llegar a la posición 5.5 pero tal y como lo señala el autor, existen pocos resultados. Estoy de acuerdo con la posición 9.9 este equilibrio es fundamental para lograr el éxito deseado en las organizaciones.

2.8.2 Liderazgo por valores

Hoy en día se realizan grandes esfuerzos porque las organizaciones eleven al máximo su nivel de calidad, esto es porque también el nivel competitivo ha crecido enormemente en los últimos años y las instituciones deben buscar la excelencia en todo sentido ya que si no lo hacen se quedarán rezagados y fuera totalmente de la competencia. Alguna vez escuché en una conferencia que “El que no tiene calidad automáticamente se encuentra fuera del juego”.

Sin embargo aunque se realizan grandes esfuerzos, son más los productos y servicios de mala calidad que los que gozan de un elevado nivel de excelencia.

Cuando las organizaciones buscan calidad, llegan a la conclusión de que hay una serie de factores que la producen. Los elementos principales son:

1. Elementos operativos
2. Elementos estratégicos ⁽²⁸⁾

Entre los *elementos operativos* encontramos: Identificar las necesidades de los clientes, traduciéndolas en las características del producto, para responder y superar las expectativas de los clientes. La elaboración, producción y comercialización del producto que se diseñó .

Los *elementos estratégicos* serían entre otros: El papel motivador de la dirección, la visión del Líder, la excelente coordinación entre los miembros de las diferentes áreas, la eficiente relación con los proveedores. El buen manejo de los recursos humanos.

Aunque este último elemento se considera dentro de los elementos estratégicos, los recursos humanos son el vínculo entre ambos elementos, y es que los recursos

(28) CAMPDESUÑER, P. Reyner, ET AL, La Gestión de la calidad y la dirección por valores, Dirección del Centro de Trabajo, Universidad de Holguín, disponible en <http://www.monografias.com>

humanos en todos los casos se encargan de garantizar que se lleven a cabo todos los elementos.

Se ha dicho que para que el ser humano produzca con calidad, éste se debe encontrar altamente motivado, así mismo deben estar cubiertas sus necesidades materiales y de reconocimiento social. Sin embargo se conoce de muchas organizaciones en las que los empleados se encuentran con buenos incentivos y a pesar de ello la calidad no se ve reflejada en los productos o servicios.

Hoy en día se conoce que los resultados de un hombre o una mujer que experimenta miedo, amenazas o coacción es muy diferente de aquel o aquella que es impulsado por necesidades o valores propios. La influencia de las necesidades en el comportamiento es algo muy complejo. Algunos investigadores han enunciado teorías sobre las necesidades como lo son : Teoría de la Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow y La teoría de los motivadores de Higiene de Herzberg etc. entre otras. En la siguiente sección expondré con más detalle, algunas teorías motivacionales.

Lo interesante es que aunque todas éstas teorías nos presentan las necesidades como el centro de motivación, no clarifican en donde reside el que para unos sean más importantes unas necesidades que otras.

Las personas pueden tener una actitud o respuesta diferente ante un mismo suceso. Ejemplos claros como: La persona que no permite que le hagan una transfusión de sangre a pesar de que esto le lleve a la muerte, sólo porque esto

no se encuentre dentro de sus normas morales, valores o convicciones. Muchas personas que han hecho huelgas de hambre por conseguir sus ideales (M. Gandhi), cuántos cristianos fueron destrozados en el Coliseo Romano por leones antes de renunciar a su fe en Jesucristo.

Todo esto nos puede indicar que las diferencias se pueden explicar al comprender el papel de los valores en las personas. Donde si es cierto que el hombre actúa por el grado de insatisfacción de sus necesidades, está condicionado por la escala de valores que éste posea lo cual explica los casos que anteriormente mencioné.

Por valor podemos entender el significado que una persona le da a un objeto, como consecuencia de un proceso valorativo y en función del cual puede regular o no su conducta.

Los valores pueden ser de dos tipos : Valores aislados y compartidos. Son valores aislados cuando no coinciden con los demás individuos o con alguna sociedad. Cuando los valores individuales coinciden con el resto de las personas, con un grupo o con la sociedad en general, entonces se les llama valores compartidos.

Los valores en la medida que afectan las decisiones del individuo pueden enunciarse como: Valores reguladores o de aceptación.

Un ejemplo claro de un valor de aceptación es cuando un padre le dice a su hijo que no fume porque es dañino para su salud etc. mientras que con la mano se encuentra sosteniendo un cigarro. Es decir, reconoce que el fumar y provoca

serias enfermedades pero sin embargo eso no afecta en sus propias decisiones.

Los valores reguladores son los que intervienen no sólo en el intelecto como conocimiento sino en el momento de la acción. Por ejemplo una persona tiene un valor de integridad y se presenta la oportunidad de tomar algo ajeno en la empresa pero sabe que robar no trae ninguna buena consecuencia, en el momento de quererlo hacer, su valor regulador le frena de no hacer algo que traicionaría la confianza de sus superiores e implicaría su despido, pérdida de confianza, vergüenza etc.

Los valores en las organizaciones regularmente se clasificarían en:

1. Valores de resultados (otorgan gran importancia a los resultados que se obtienen)
2. Valores de procesos (la importancia la reciben los elementos que posibilitan que la calidad emerja) ⁽²⁹⁾

Entre los valores de resultados encontramos:

La satisfacción de los clientes, el reconocimiento social por lo bien hecho, la fiabilidad de los productos, el nivel de presencia estética, la optimización del tiempo entre otros.

Entre los valores de proceso encontramos:

La empatía, solidaridad, la buena comunicación, la integración, la eficiencia, la disciplina, el control, la planificación, la formación, la creatividad, enfoque de sistema, la satisfacción del cliente interno, la integridad, visión de futuro, liderazgo, objetividad.

(29) Opus cit. Pág. 6

En una empresa se recomienda diagnosticar el grado en que estos valores se encuentran presentes y se deben establecer líneas de acción para lograr incrementarlos, así como también considerarlos al efectuar la selección de personal, sobre todo en aquellos valores que resulten difíciles de formar en ciertas edades. En ninguna manera se obtendrán resultados a corto plazo, ya que los valores no son algo que se obtienen por la imposición sino por medio de la constancia y la paciencia. En la medida que existan más y mejores valores en las empresas propiciarán mayores niveles de calidad. Cabe mencionar que los valores antes propuestos se designaron atendiendo a diferentes criterios de clasificación.

2.8.3 Liderazgo centrado en principios (Stephen Covey 1991)

Es muy interesante lo que comenta Stephen Covey con respecto a que debemos analizar el cristal o la lente con los que vemos el mundo que nos rodea y que este le da sentido a nuestra interpretación del mundo. El autor nos dice que en la multitud de libros que examinó de autoperfeccionamiento, autoayuda y psicología popular, de dio cuenta que la mayor parte de la literatura sobre el éxito era superficial, en contraste con libros más antiguos que estaban basados en la "ética del carácter" como fundamento del éxito, conceptos como el valor, la humildad, la fidelidad, la justicia, la paciencia, la simplicidad, la modestia y la "regla de oro". Personas como Benjamín Franklin manifestaban este tipo de literatura. Después de la Primera Guerra mundial, el concepto de la "ética del carácter" comenzó a cambiarse por la "ética de la personalidad" donde los conceptos básicos eran dos: Todo aquello relacionado con las técnicas de relaciones públicas y la actitud mental positiva (AMP), algunos conceptos resultan

inspiradores y muy válidos que nos hablan por ejemplo de que la sonrisa hace más amigos que el entrecejo fruncido, algunos otros como que la mente humana puede lograr todo lo que el hombre cree.

Pero por otro lado algunos conceptos eran obviamente manipuladores porque se usaban ciertas técnicas para agradar a los demás, o fingir interés por los intereses de otros con tal de obtener un beneficio propio.

No expresa que los conceptos de la "ética de la personalidad" sean malos pero manifiesta que son secundarios y no primarios. Afirma que lo que somos se transmite con mayor fuerza que lo que decimos o hacemos. Hay gente en la que confiamos plenamente porque conocemos su carácter.

Según William George Jordan: "En las manos de todo individuo esta depositado un maravilloso poder de hacer bien o mal, la silenciosa, inconsciente, invisible influencia de su vida. Ésta es simplemente la emanación constante de lo que el hombre es realidad, no de lo que finge ser." (30)

Los siete hábitos de la gente altamente efectiva nos muestran algunos de los principios elementales de la efectividad humana. Estos hábitos son básicos y primarios.

Covey menciona que las influencias que recibimos de parte de nuestra familia, amigos, iglesia, ambiente de trabajo etc. se reflejan en la personalidad y contribuyen a dar forma a nuestro marco de referencia, a nuestros paradigmas, a percepción del mundo.

Los experimentos han demostrado que tales paradigmas son la raíz de nuestras conductas y actitudes.

(30) COVEY, R. Stephen, Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa, Ediciones Paidós, Barcelona-Buenos Aires- México. Pág. 28.

Por ejemplo si una persona ha sido acostumbrada por su familia a las buenas cosas, comer en los mejores restaurantes, vestirse a la última moda, utilizando marcas que solo la gente pudiente podría usar, comprando en lugares selectos, pero a menospreciar a la gente de escasos recursos, burlarse de los que menos tienen o simplemente no relacionándose con ellos, puesto que no son "iguales" agregándole que muy seguramente, y si no se ha ubicado, sus compañeros de clase y amigos influirán en su marco de referencia, y su percepción será muy diferente a otra persona que no vive así. Con esto no pretendo decir que la superación sea negativa, o el bienestar familiar, social y económico, no se trata de conformarse pero concuerdo con el autor, prefiero lo interior, lo que trasciende y lo que perdura.

La idea es aprender a cambiar de paradigmas si es necesario. Porque durante la historia los grandes investigadores tuvieron que cambiar paradigmas antiguos que chocaban con las ideas de esa época. Muchas personas han cambiado sus paradigmas cuando se encuentran en una situación que jamás habían experimentado o que los lleva a mirar el mundo desde otra perspectiva. Por ejemplo cuando se asume un nuevo rol de líder, gerente, esposo (a), madre etc.

Se cuenta de una persona que se encontraba justo en el momento del alumbramiento de su primer hijo, muy contenta contaba de todo lo que su hijo había recibido aún antes de nacer, prácticamente tenía todo lo necesario, pero al momento del nacimiento el niño sufrió inesperadamente una hipoxia severa, finalmente salió de la crisis; algo que es seguro, es que la perspectiva de esa

persona con respecto a la vida, cambió rotundamente, entendió claramente que la salud era aún más importante que lo que pudiera tener materialmente, con nada podía comprar salud para su hijo.

Si pretendemos que cambios significativos en nuestras organizaciones es necesario trabajar sobre los paradigmas básicos de las personas. Es decir trabajar sobre la raíz (que son generadores de la actitud y la conducta) y no las ramas. Los paradigmas nunca irán separados del carácter. Ellos serán los cristales con los cuales veremos el mundo, por ello si deseamos hacer un cambio importante será necesario cambiarlos, aunque éste sea un proceso inmediato, lento o progresivo.

El paradigma basado en principios

La ética del carácter está fundamentada en la idea de que hay *principios* que gobiernan al ser humano efectivo, leyes naturales de la dimensión humana que son reales y constantes y que se encuentran allí como la ley de la gravedad en la física.

En autor nos dice que los principios podrían ser como faros. Son leyes que no se pueden quebrantar, el hecho de que muchas veces no apliquemos esos principios o bien los ignoremos no implica que no estén allí.

Entre los principios que maneja el autor se encuentran: La rectitud, la integridad, la honestidad, la dignidad humana, el de servir o contribuir, el del potencial, la paciencia, la educación y el estímulo.

Los principios no son prácticas porque la práctica es una acción o actividad específica que dará un resultado en cierta situación y puede no resultar igual en otra circunstancia.

Las prácticas son específicas de las situaciones, los principios son verdades profundas, fundamentales, de aplicación universal. Pueden ser aplicados en las personas, matrimonios, familias, organizaciones privadas y públicas.

Cuando estas verdades se sumergen como hábitos pueden proporcionar una gran variedad de prácticas para enfrentar diferentes circunstancias.

Los principios no son valores ya que un cártel de narcotraficantes puede tener valores, pero pueden violar los principios que se están manejando en este tema.

Los principios vendrían siendo el terreno y los valores el mapa. Los principios se manejan como directrices para la conducta del ser humano y que tienen un valor permanente, cuanto más cercanos estén nuestros paradigmas de estos principios o leyes naturales, más certeros y efectivos serán. Los mapas correctos tienen mucho mayor influencia para ser efectivos de manera personal y con otros que cualquier todo el esfuerzo que se pretenda realizar para cambiar la conducta y las actitudes.

La "ética de la personalidad" mencionada anteriormente como la filosofía que entró después de la Segunda Guerra Mundial, supone que se puede alcanzar el éxito de manera rápida y sencilla pero todos sabemos que es un proceso. Por ejemplo, un bebé primero sostiene su cabeza, tronco, comienza a sentarse, arrastrarse, gatear y luego camina. No debe saltarse ningún paso. No se puede escoger un atajo. Todo es un proceso.

Así mismo, las personas que desean aprender un instrumento, un idioma, un deporte etc. tienen el buen deseo de comenzar con su entrenamiento, pero lamentablemente al ver que esto implica, ensayar, estudiar, repasar,

memorizar y sacrificar tiempo, muchos desisten, les gusta el resultado pero no quieren pagar el precio para llegar allí. Este es el principio del proceso. Aunque las personas piensen positivamente que ejecutarán e improvisarán una pieza, que ganarán el maratón o la olimpiada, que hablarán muy bien el idioma al estar en otro país, no podrán fingir que saben, tarde o temprano denotará lo contrario, no se puede evitar el proceso de desarrollo o aprendizaje, más bien resultaría en frustración y decepción.

El ser humano es una persona formada hábitos y éstos se forman a base de la repetición constante de un pensamiento o acción. En otras palabras la repetición forma un hábito.

Es importante mencionar el pensamiento anónimo manifestado con relación al valor de los hábitos: “Un pensamiento conduce a una acción, una acción constante forma un hábito, un hábito nos da un carácter, y el carácter nos lleva a un destino”.

El autor Stephen Covey habla del valor de los hábitos que pueden llevar a la eficacia de una persona, una familia, una organización etc.

Primer hábito:

❖ Sea Proactivo.

Significa que como personas somos responsables de nuestras propias vidas, de nuestras decisiones, actitudes etc. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. Como dijo Benjamín Franklin: **“Cada día al levantarme yo elijo ser feliz o ser un desgraciado, la elección está en mí”.**

El ser humano tiene la capacidad y la libertad interior para elegir un curso de acción, podemos formular nuevos programas para nosotros mismos. La capacidad del animal es limitada y la del hombre es ilimitada.

Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones no de nuestras condiciones, por eso Eleanor Roosevelt dijo "Nadie puede herirte sin tu consentimiento", Gandhi comentó " Ellos no pueden quitarnos nuestro auto respeto si nosotros no se lo damos" (31)

Este hábito nos habla de la importancia de ser los directores de nuestros actos, necesitamos saber que somos responsables hacer que las cosas sucedan. Como personas, como familias, como organizaciones debemos tomar la iniciativa y actuar de lo contrario solamente reaccionaremos bajo las ideas o propósitos de otros.

Segundo hábito:

❖ Empiece con un fin en mente

Esto habla de la importancia de la visualización. Empezar con un fin en mente es empezar con la imagen o el cuadro de la vida que se pretende, y cada día ese hábito contribuya de un modo significativo la visión que se tiene de un todo.

El autor Norman Vincent Peale en su libro "El poder del pensamiento tenaz" habla de la importancia del pensar sobre una idea fija con tenacidad.

Toda persona, familia u organismo debe saber donde se encuentra y dar los pasos correctos hacia donde quiere llegar.

Es posible estar muy ocupado sin ser efectivo. Tenemos la necesidad de

(31) Opus cit. Pág. 92

una visión, una meta y una brújula que nos indiquen el camino sin desviarnos de nuestros propósitos.

Victor Frankl manifiesta: "Toda persona tiene su propia misión en la vida, ella no puede ser remplazada ni su vida puede repetirse. De modo que la tarea de cada uno es tan única como su oportunidad específica para llevarla cabo" (32)

Para poder comenzar con el fin en mente se necesita elaborar un enunciado de la misión, filosofía etc. Se centra en lo que uno quiere ser (carácter) y lo que quiere hacer (aportaciones y logros) y en los valores que dan fundamento a eso.

Ejemplos: "Pide consejo a otros", "Sin participación no hay compromiso", "Si no sabes a donde vas, llegarás a cualquier lugar".

Tercer hábito:

❖ Establezca primero lo primero

Es la realización, la actualización, la aparición del primer y segundo hábito, es la puesta en práctica momento a momento. El hábito es aplicar una auto administración efectiva.

Aquí entra en acción la voluntad independiente. Se trata de la capacidad para tomar decisiones y actuar en consecuencia.

Administración es disciplina puesta en práctica. Es importante establecer prioridades y saber dirigirse en orden hacia los objetivos propuestos. Con respecto a las prioridades profundizaré más adelante.

Cuarto hábito:

❖ Pensar en ganar/ganar

Es una combinación entre la mente y el corazón que procura el mutuo beneficio en

(32) Citado por COVEY, Stephen, Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Ediciones Paidós, Barcelona- Buenos Aires-México, Pág. 162.

todas las actividades, implica satisfacciones mutuas, todos se sienten bien y están comprometidos con el plan. Es ver la vida en forma cooperativa no competitiva. Aquí entra la antigua y conocida frase de los tres mosqueteros "Uno para todos y todos para uno".

Quinto hábito:

❖ Procure primero comprender y después ser comprendido

Si una persona quiere interactuar efectivamente lo primero que necesita es comprender.

Se debe desarrollar la capacidad para escuchar con empatía, muchas personas no escuchan para comprender, sino para contestar. Debemos procurar primero comprender. Este un hábito correcto en todas las áreas de la vida, especialmente en las relaciones interpersonales.

Un muy buen consejo es que la organización dedique tiempo para hacer entrevistas personales con sus empleados y en nuestro caso en específico se pueden tener entrevistas con los voluntarios, escuchar con empatía, tratando de ponerse en los zapatos del otro. Buscando comprender su situación. El poner énfasis en el personal humano tal y como se hace en los recursos económicos, nos proporcionará un ahorro de tiempo, dinero y energía, la gente entonces trabaja para uno pero también con uno. La lealtad que resulta de una persona que siente que realmente se interesan por ella, produce algo que va más allá de un simple horario o sueldo.

Sexto hábito:

❖ La Sinergia

Con respecto a este hábito, el autor nos comenta que la sinergia es la esencia del liderazgo transformador. Produce la mayor carga de energía interior que puede tener una persona. Los hábitos anteriores tienen que consumirse en la sinergia. Se podría decir que la sinergia significa que el *todo* resulta mayor que el total de sus partes. La sinergia según este autor se encuentra en la naturaleza también, por ejemplo: Al plantar dos vegetales y unir dejar que sus raíces se unan, éstas mejoran la calidad del suelo o si se juntan dos pedazos de madera soportarán más que lo que cada uno puede soportar por separado.

Si quisiéramos hablar de esencia de la sinergia podemos decir que ésta consiste en valorar las diferencias: mostrar respeto, tratar de compensar las debilidades y buscar edificar sobre las fuerzas.

Covey sostiene que cuanto más real sea el compromiso que se tiene, mayor será la participación de la gente para analizar y solucionar los problemas, habrá mayor grado de creatividad de parte de todos. Es producir la efectividad en un mundo que debe actuar interdependiente, es la formación de los equipos, el concepto de unidad, el trabajo en equipo, la explosión de la creatividad de todos.

Séptimo hábito:

❖ Afile la sierra

El séptimo hábito consiste en tomarse el tiempo para afilar la sierra. Podemos estar haciendo mucho pero obtener pocos resultados. ¿No será que no hemos dado el tiempo necesario para afilar la sierra?

Este hábito engloba a todos los demás hábitos y es que hace posible que los otros se lleven a cabo.

El hábito significa cuidar y realzar el mayor bien que poseemos: Nosotros mismos a través del cuidado de cuatro áreas básicas del ser humano: física, emocional /social, mental, espiritual. Afilar la sierra conlleva dar expresión a estas cuatro áreas de nuestra naturaleza, regularmente así como congruencia haciéndolo de una manera equilibrada y sabia.

La mayoría de las personas son programadas por las opiniones, percepciones, paradigmas de otros. Nosotros debemos optar por reflejar a la gente una opinión clara y no distorsionada de sí mismos.

Debemos afirmar su naturaleza proactiva y tratarlos como seres que pueden llegar a responder muy bien. Podemos formar en la gente centrada en principios, basados en valores, interdependientes y reconocidos.

Personalmente estoy convencida que una persona que se le dan estas herramientas puede lograr mucho más que una que solamente se siente que trabaja para uno.

Ejemplo claro es la famosa obra "Don Quijote de la Mancha". Es la historia donde un caballero medieval creyó en lo que podía ser una mujer que aparentemente no valía nada ante la sociedad o era muy mal vista por ser prostituta, incluso la llamó Dulcinea, éste hombre optó por mirar algo bueno y hermoso en ella.

Podemos dejar de "etiquetar" a la gente para descubrir el potencial que muchos no han visto.

Goethe enseñó: "Trata a un hombre tal y como es, y seguirá siendo lo que es. Trata a un hombre como puede y debe ser, y se convertirá en lo que puede y debe ser". (33)

Un niño difícilmente olvidará la manera en que sus padres lo visualicen, ya sea positivamente o negativamente.

La efectividad individual y organizacional requieren del desarrollo y renovación de las cuatro áreas antes mencionadas, todas en un equilibrio. Aquellos que en su declaración de misión incluyen las cuatro áreas les mantiene presente que deben estar supervisando constantemente que se renueven.

Estoy de acuerdo con el autor de que el cambio real se produce de adentro hacia fuera, tocando desde las raíces, no cortando las hojas de la conducta y las actitudes con técnicas rápidas de la ética de la personalidad.

Se busca cambiar desde el fondo los paradigmas que son los lentes con los cuales vemos el mundo.

Vidas efectivas son el fruto de una siembra de principios correctos, aunados a tener objetivos equilibrados entre hacer y crecer cada día, obteniendo satisfacción por la vida y dispuestas a servir a los demás.

(33) Citado por COVEY, Opus cit. Pág. 391.

2.8.4 Aspectos que caracterizan al líder efectivo

En la actualidad muchos quieren ser líderes, para gozar del privilegio pero no saben la otra cara de la moneda que es de igual importancia, o más bien, es el soporte del liderazgo que es la responsabilidad.

A continuación mencionaré las características que considero esenciales en todo buen líder, cabe mencionar que no son todas las que existen.

a. Influencia

La característica fundamental de todo líder bueno o malo es la capacidad que tiene de “influir” en los demás.

Para ello se requiere el manejo de ciertas situaciones y circunstancias dentro del rol que le toca. Para que un líder influya en los demás debe: Conocer bien en qué consiste su trabajo, hacer su trabajo con excelencia permanente, incluir ideas de cambio y mejoramiento, hacer más de lo que se espera de él, ver a través de los ojos de otras personas, tratar con sabiduría a la gente difícil, iniciar y aceptar la responsabilidad de crecer, comunicar estrategias y visión de organización, hacer las decisiones difíciles que producirán cambios, dar prioridad al desarrollo de personas como el activo más valioso, exponer las oportunidades de crecimiento, estar dispuesto al sacrificio, lealtad y preparación constante, hacer trascender la organización.

No todos van a llegar a ser grandes líderes, pero cada uno tiene semillas internas que desarrolladas, lo podrán llevar a ser un buen líder.

b. Prioridades

Este principio nos habla de lo valioso de pensar y hacer todo en orden de

importancia. El éxito es la relación progresiva de un propósito digno, esto quiere decir que la disciplina para establecer prioridades y la capacidad para trabajar en dirección de una meta establecida es esencial para un líder efectivo.

El líder debe asignar prioridad a sus tareas. J. Maxwell propone una forma de organizar las prioridades. Lo presento en la siguiente tabla.

Suma Importancia	Suma urgencia
Suma importancia	Poca urgencia
Poca importancia	Suma urgencia
Poca importancia	Poca urgencia

El principio de Pareto

El principio de Pareto, o el principio 20/80 representa a una persona u organización que emplea tiempo, dinero, energía y personal en las prioridades más importantes. Ejemplo:

- Tiempo El 20% de nuestro tiempo produce el 80% de resultados.
- Asesoría El 20% de la gente ocupa el 80% de nuestro tiempo.
- Productos El 20% de productos rinde el 80% de ganancias.
- Liderazgo El 20% de las personas hace el 80% de las decisiones.
- Trabajo El 20% del trabajo aporta el 80% de satisfacción.

El líder debe decidir qué hacer y hacerlo; Debe decidir que no hacer y NO hacerlo. Debe renunciar a todo aquello menos a su máxima responsabilidad. Debe concentrarse en lo que debe hacer y poder delegar lo que considere necesario a otra persona. Hay muchas pequeñas cosas en la vida que nos detienen y se debe saber exactamente qué es lo que se quiere.

c. Integridad

Significa el estado de estar completo, no dividido. Cuando tenemos integridad, nuestras palabras y nuestros hechos coinciden. Somos los mismos dondequiera que estamos y con quien estamos. La persona íntegra no finge ser de otra manera (no es hipócrita). No divide su lealtad (duplicidad). Las personas íntegras no tienen nada que esconder ni nada que temer, sus vidas son libros abiertos.

Para despertar confianza, un líder tiene que ser auténtico. Que sus palabras concuerden con sus hechos. Ejemplo: Si le digo a los voluntarios que lleguen a tiempo, yo llego a tiempo. Si les digo pongan a las personas en primer lugar, yo pongo a las personas en primer lugar y ellos las pondrán en primer lugar.

La integridad es una coherencia entre lo que somos y lo que hacemos.

¿Por qué es importante la integridad?

- a) La integridad produce confianza
- b) Tiene un valor de mucha influencia
- c) Da una reputación sólida, no sólo imagen
- d) Forja patrones elevados
- e) Es un logro difícil etc.

d. Produce cambios positivos

Es muy probable que cuando cambia el líder, la organización se verá afectada por ese cambio. Es cierto que los líderes se resisten al cambio tanto como los seguidores, ya sea porque se trata de internarse en aguas desconocidas, porque produce inseguridad, altera la rutina, produce temor a lo desconocido y al fracaso etc. Lo cierto es que un líder que no cambia constantemente no puede ser agente de cambio en una organización.

Un buen líder es aquel que cambia positivamente primero y después produce cambios en los seguidores de la organización, los motiva, les da razones para el cambio, los impulsa y les muestra las ventajas que obtendrán al cambiar, así mismo lo que implicaría quedarse como están. Es muy cierto que si un líder desea continuar dirigiendo debe cambiar constantemente, solo así podrá llevar al cambio a los demás miembros de su organización.

e. Resolver problemas

Todos tenemos problemas, en este aspecto, el Líder será la persona responsable de resolver problemas de diferentes tipos en la organización, para ello, debe tener una actitud adecuada, serenidad, paciencia, confianza en sí mismo, dominio propio y acción.

El proceso para resolver problemas podría ser el siguiente:

- a) Identificar el problema. Esto llevará a hacer las preguntas correctas.
Ejemplo: ¿Qué está pasando?, es necesario hablar con las personas indicadas.
- b) Determinar las alternativas y escoger un camino a seguir.

- c) El líder debe involucrarse en el proceso y dar el seguimiento a la decisión tomada.

f. La actitud

Chuck Swindoll dijo: "Mientras más vivo, más me doy cuenta del impacto de la actitud en la vida. La actitud es más importante que los hechos. Es más importante que las capacidades o la habilidad. La actitud prosperará o destruirá una organización. Lo más importante es que cada día podemos escoger la actitud que deseamos tener. No podemos cambiar el pasado ni el hecho de que las personas actuarán de cierta manera. Cada uno es responsable de su actitud". (34)

La actitud de un líder es captada rápidamente por sus acciones, nuestra manera de ver, postura, caminar y expresión dicen mucho de nosotros. El líder debe estar consciente de que según su actitud, ésta determinará las actitudes de los seguidores, porque el liderazgo es influencia.

g. Desarrolla su activo más importante: La Gente

Es importante para el líder preparar a las personas para hacer grandes cosas: Mientras más personas prepare, mayor será el alcance de sus sueños.

Existen diferentes tipos de personas en cuanto a la habilidad para trabajar: las personas que trabajan mejor con la gente, las personas que ayudan a la gente a trabajar mejor y las personas que capacitan a la gente para trabajar, este último tipo de personas van más allá de ser seguidores, son líderes potenciales. A la gente le interesa saber, qué tanto en realidad se preocupa su líder por ellos. Es importante que el líder sepa que la gente responde mejor a la autoridad, basada en las relaciones, que la basada en los derechos o posiciones. El líder tiene que dar lealtad antes de recibir lealtad.

(34) SWINDOLL, *Improving Your Serve*, Word, Waco, 1981. Citado por Maxwell, John C, Edit. Caribe 1996, USA. p.122.

Si la gente no cree en su líder, cualquier pretexto les impedirá seguirle. Si la gente cree en su líder, nada los detendrá.

Muchas personas no saben cómo llegar al éxito, piensan que es algo asociado a un momento, circunstancia o es simplemente cosa de suerte, pero la verdad es que el éxito es un proceso. Es crecimiento y desarrollo. Es en cierta manera, el resultado de la planeación. Es algo que se aprende también con el fracaso, para comenzar de nuevo de una manera más inteligente. El fracaso es verdadero cuando no aprendemos de él.

Cuando un líder ha alcanzado el éxito y está dispuesto a compartir con las personas que dirige cómo llegar a alcanzarlo, es decir, los ayuda a crecer, les proporciona medios para su realización etc. los seguidores serán leales a él y buscarán desarrollarse y crecer.

h. Visión

Todos los líderes efectivos tienen una visión de lo que desean realizar. Esta visión es la energía, es la razón de cada esfuerzo y la fuerza que los impulsa en medio de los problemas. Con visión el líder cumple una misión, los demás serán contagiados por el líder y querrán levantarse junto a él. Sin equipo es imposible realizarlo, la unidad es importante. Se pueden pasar muchas horas agradablemente para alcanzar una meta. Todo porque el líder tiene una visión.

La Biblia dice en Oseas 4:6 "Sin visión el pueblo se desenfrena" . Sin visión cada cual hace lo que bien le parece, la producción disminuye, la gente se dispersa, no se cumplen los plazos, las agendas personales salen a relucir. Alguna vez le preguntaron a Hellen Keller ¿Qué sería peor que nacer ciega?,

ella contestó: "Tener vista sin visión".

Todos los grandes líderes saben a dónde van y pueden persuadir a otros a que los sigan.

La visión llega a ser el porqué agruparse como organización. Es una declaración clara, de que se tiene algo que ofrecer en un mundo competitivo que clama por clientes. Es la razón de existir en una organización.

El líder no podrá llevar a su gente más allá de lo que él ha llegado, como sea el líder, será la gente. La visión da poder al líder que la tiene. El líder no solo cree que la visión podría hacerse sino que debe hacerse.

i. Autodisciplina

Al examinar la vida de grandes líderes podemos notar que una cualidad que tenían en común entre otras, era la autodisciplina.

La disciplina muchas veces conlleva hacer cosas que de primera instancia no se desean hacer, pero con el tiempo, al lograr lo que deseamos, nos damos cuenta que valió el esfuerzo hacerlas.

Una gran persona dirigirá una gran organización, solo si está dispuesto(a) a "pagar el precio" por ello. Muchos líderes no han querido pagar el precio y buscando atajos se han dado cuenta que no han llegado muy lejos.

Para conseguir autodisciplina es necesario comenzar desde temprana edad, mientras más pronto mejor. Muchas oportunidades se pueden perder por no prepararse a tiempo, porque cuando venga la oportunidad será demasiado tarde.

Por ejemplo: Si una gimnasta olímpica se prepara diariamente, en entrenamientos, ejercitación de músculos, rutinas, elasticidad, etc.;

cuando tenga la oportunidad de ser seleccionada para un equipo de competencia, logrará ingresar al equipo, la autodisciplina le será útil porque comenzó en el momento justo y cuando llegó la oportunidad... la aprovechó!!.

Cuando un líder está organizado tiene un poder especial. Camina con un sentido muy seguro del propósito que busca. Las prioridades se encuentran claras en la mente del líder cuando hay orden.

Winston Churchill dijo: El precio de la grandeza es la responsabilidad.

Capítulo

Tres

Marco de referencia

En este capítulo estaré explicando de manera detallada todo lo referente a la organización: "Centro de Rehabilitación Familiar A. C." Que es el objeto de estudio.

Los individuos se han dado cuenta que la participación social es clave para obtener cambios importantes en diferentes áreas de necesidad.

Por lo tanto, se han dado a la tarea de crear organizaciones que respondan a estas necesidades y han convocado a las personas con una necesidad específica, para que forme parte de un grupo y a la vez un equipo de trabajo que satisfaga tales necesidades.

La organización de voluntarios, es una organización con propósitos, metas y misión definida pero sin fines de lucro.

Hemos dicho anteriormente que un voluntario es una persona que presta sus servicios, dando su tiempo, capacidades, habilidades, conocimientos etc. Pero sin recibir una remuneración económica, puede ser que reciba algunos incentivos de otra índole.

Existen diferentes tipos de organizaciones de voluntarios en todo el mundo. La organización que investigo, tiene como fin el apoyo a las familias con problemas como: drogadicción, alcoholismo, problemas

psicológicos como consecuencia del abuso sexual y físico, divorcio, abandono etc.

Las estadísticas realizadas en México que a continuación presento, justifican la razón de ser de la organización.

Mujeres y porcentaje de mujeres con al menos un incidente de violencia en los últimos doce meses por grupos de edad, 2003

Grupos de edad	Total de mujeres	Mujeres con al menos un incidente de violencia	Porcentaje
Total	19,471,972	9,064,458	46.6
15 a 19 años	591,442	330,224	55.8
20 a 24 años	1,834,311	931,718	50.8
25 a 29 años	2,606,924	1,377,548	52.8
30 a 34 años	2,923,017	1,473,121	50.4
35 a 39 años	2,766,515	1,348,656	48.8
40 a 44 años	2,252,210	1,097,650	48.7
45 a 49 años	1,943,713	901,563	46.4
50 a 54 años	1,452,276	578,959	39.9
55 y más años	2,991,629	963,503	32.2
No especificado	109,935	61,516	56
NOTA:	Se refiere a las mujeres de 15 y más años con pareja residente en el hogar.		
FUENTE:	INEGI. Encuesta Nacional Sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares.		

(35)

(35) Estadísticas disponibles en: <http://www.INEGI.gob.mx/est/>

Suicidios registrados según causa 1990 a 2004

Año	Total	Amorosa	Dificultad económica	Disgusto familiar	Enfermedad grave e incurable	Enfermedad mental a/	Remordimiento	Se ignora	Otras causas
-----	-------	---------	----------------------	-------------------	------------------------------	----------------------	---------------	-----------	--------------

1990 b/	1,405	87	31	128	100	60	20	63	916
1991	1,826	148	69	122	126	218	18	972	153
1992	1,955	106	55	133	109	359	27	1,003	163
1993	2,022	110	77	198	95	306	17	1,035	184
1994	2,215	132	86	183	137	78	28	1,227	344
1995	2,428	156	126	238	171	122	40	1,407	168
1996 c/	2,233	170	89	239	144	103	31	1,288	169
1997 c/	2,459	165	100	247	155	119	31	1,466	176
1998 c/	2,414	181	94	258	131	94	39	1,428	189
1999 c/	2,531	195	67	281	143	134	48	1,472	191
2000	2,736	221	90	291	187	110	49	1,569	219
2001	3,089	237	87	275	197	142	32	1,771	348
2002	3,160	239	112	331	158	119	31	1,831	339
2003	3,327	246	110	301	170	140	42	2,037	281
2004	3,324	230	94	280	172	141	33	2,087	287
a/	Hasta 2003 se refiere a Enajenación mental.								
b/	Excluye información de los casos registrados en el Distrito Federal, Guerrero y Campeche.								
c/	Excluye información de los casos registrados en el Distrito Federal.								
FUENTE:	INEGI. Estadísticas sobre Intentos de Suicidio y Suicidios.								

(36)

Actualmente en México existen algunas organizaciones gubernamentales como el D.I.F. y otras no gubernamentales que se dedican a la asistencia de problemas similares.

(36) Opus cit

Sin embargo en una ciudad sobre poblada, este tipo de organizaciones no se dan abasto. Respondiendo a la urgente necesidad de atención a la familia, se creó el "Centro de Rehabilitación Familiar A.C."

3.1 Fundación

A partir del año 1994, se inician los procedimientos legales para establecer jurídicamente la Asociación " Centro de Rehabilitación Familiar A.C." La cual estaría a cargo de un consejo de administración, siendo designado como Presidente el Sr. Alberto Acosta Estrada, la Sra. Rosa María Reyes Morales como tesorera, el Sr. Rafael López Juárez como secretario, Ernesto Cerón y Reina Martínez Acosta como vocales.

A continuación menciono algunos de los estatutos más importantes de la asociación.

□ Del nombre:

Artículo 1. Se constituye una asociación civil denominada "Centro de Rehabilitación Familiar A.C."

□ De la duración:

La duración de ésta asociación será de noventa y nueve años, contados a partir de ésta fecha.

□ Del domicilio:

Tendrá por domicilio el número 14 de la calle Olmo, colonia Valle de los pinos, Estado de México. Actualmente las oficinas se encuentran en Av. del Seguro Social no. 97 Tequesquinahuac, Tlalnepantla, Estado de México.

3.2 Objeto

- a. Fundar, administrar y sostener un asilo y orfanatorio para la asistencia de todo tipo de ancianos y niños para lograr su bienestar en general, sin ánimos de lucro.
- b. Recibir aportaciones ya sea en especie o en efectivo, cualesquiera que la ley permita, para utilizarlas en el logro de los propósitos de la Asociación.
- c. Celebrar todo tipo de eventos de carácter cultural, social, deportivo o de cualquier naturaleza, que sirvan para el desarrollo de los fines sociales.

- d. Pugnar porque se establezcan escuelas elementales de artes y oficios, que sean en beneficio de la colectividad.
- e. Pugnar porque se establezcan Centros de Salud en beneficio de la población.
- f. Proporcionar asistencia social en general y de rehabilitación en cualquier área.
- g. Adquirir los bienes necesarios para el desarrollo de los objetivos sociales y la celebración de los actos, contratos o convenios, que sin tener afán, lucro o de especulación comercial alguna, sean necesarios, útiles o convenientes para el cumplimiento de este propio objeto social o tiendan al beneficio de los habitantes de la región y sean relacionados con los fines enunciados. (37)

□ De los asociados:

Serán numerarios y honorarios. Son asociados numerarios todas las personas físicas que ingresen a la asociación.

(37) Acta Constitutiva del Centro de Rehabilitación Familiar A.C. Pág. 1, 1994

Para ser un asociado numerario se requiere:

Que sea postulado por dos asociados numerarios, ser aprobado su ingreso por la asamblea general, hacer protesta de hacer cumplir con éstos estatutos y cubrir la cuota de admisión señalada.

Para hacer socio honorario se requiere:

Ser postulado por el Consejo Directivo, haberse distinguido en alguna de las actividades que constituyen los fines de la Asociación, y ser aprobado por la Asamblea General.

Luego en los estatutos se detallan los derechos exclusivos de los asociados, la pérdida de su privilegio, sobre el patrimonio de la asociación,

sobre las actividades de la asamblea general, sobre la integración del Consejo Directivo, sobre las sanciones etc.

3.3 Propósitos y personal

Éstos se detallan en el párrafo anterior, el cual constituye eminentemente elevar el nivel de vida de la familia en lo social, físico, económico, espiritual etc.

El Centro de Rehabilitación Familiar A.C. tiene dos tipos de personal:

a) *Profesionales y voluntarios remunerados:*

➤ *Presidente*

Dirige reuniones del consejo de administración, representa la organización a través de las relaciones públicas, capacitador, servicios de consultoría y asesoría familiar. Como Médico, presta servicios en zonas de escasos recursos.

➤ *Administrador*

Capacitador, organiza reuniones mensuales para evaluación de los equipos de trabajo, elabora los manuales de procedimientos, servicios de consultoría y asesoría familiar, promueve la expansión de la organización en otras zonas. Expande la visión a nivel internacional. Desarrolla seminarios sobre actualización, motivación y profesionalización.

➤ *Asistente Administrativo*

Capacitadora, apoyo contable, organización y logística de eventos, promueve la parte cultural de la organización.

➤ *Secretaria*

Elaboración de boletines informativos, correspondencia, labores

administrativas en general.

➤ *Personal de limpieza y mantenimiento de instalaciones*

Encargados del buen funcionamiento de las instalaciones y limpieza general.

b) Voluntarios que realizan diversas actividades de la organización, entre las cuales se encuentran:

➤ Manejo contable

Esta actividad la realiza la tesorera estipulada en el acta constitutiva, enfermera jubilada que desde el inicio de la organización ha prestado sus servicios, también se ha desarrollado en áreas como: la organización y logística de eventos, consultoría y asesoría familiar.

➤ *Responsables de grupos familiares*

Atención directa a familias que gozan de la asistencia a través de consejería familiar, resolución de problemas, educación para la familia, fortalecimiento del vínculo matrimonial, educación para padres de familia, formación de valores etc.

➤ *Capacitadores*

Desarrollo de programas educativos para personas de todas las edades.

➤ *Encuestadores*

Realizan trabajo de campo con el objetivo de conocer las necesidades reales de la familia.

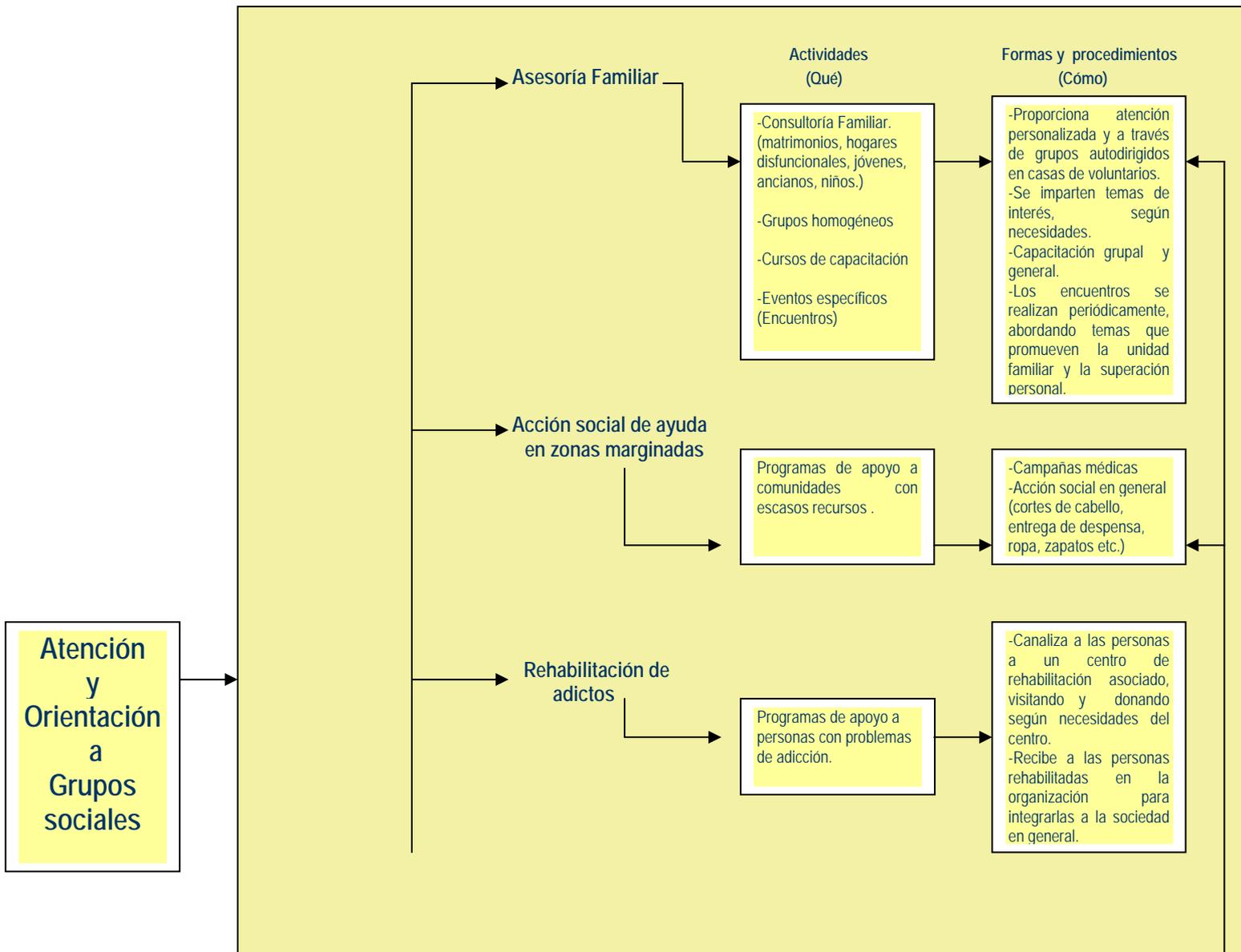
➤ *Equipo de artes*

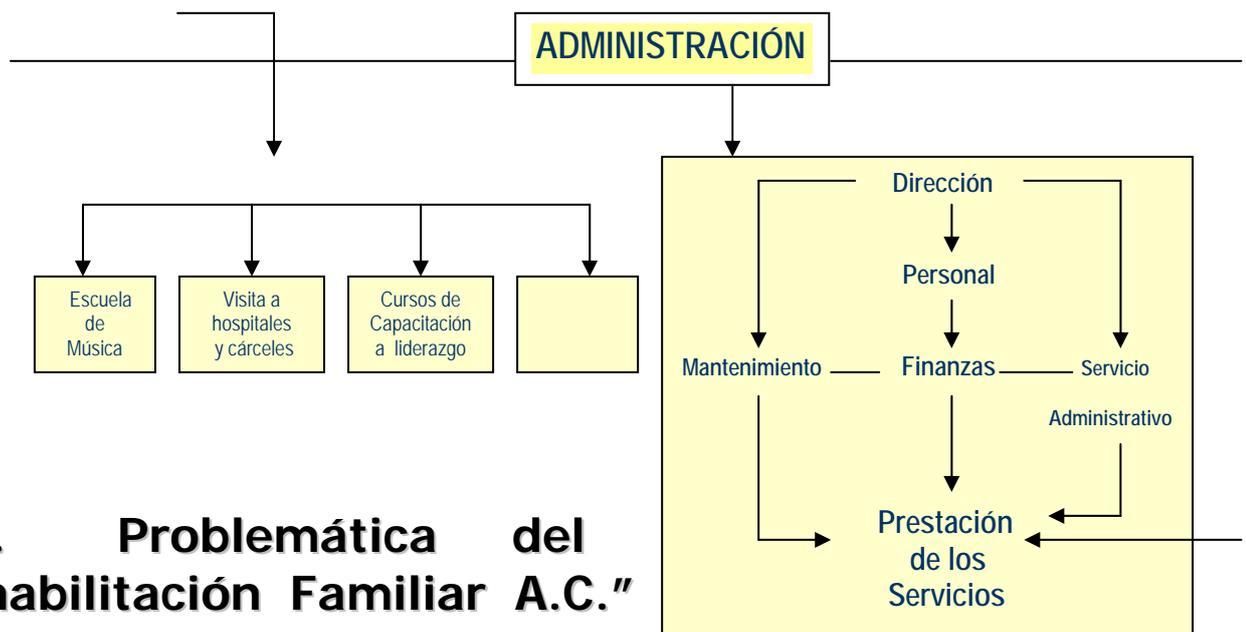
Se dedican a promover la parte cultural de la organización participando en eventos de forma gratuita presentado obras de teatro, conciertos etc.

Equipos del Centro de Rehabilitación Familiar A.C

- | | |
|--------------------------------|------------------------------|
| 1.-Dirección | 7.- Música y artes |
| 2.-Consejo Administrativo | 8.- Edecanes |
| 3.-Rehabilitación de Adictos | 9.- Mantenimiento y limpieza |
| 4.-Atención infantil | 10.- Ventas |
| 5.-Comunicaciones y Publicidad | |
| 6.-Finanzas | |

Mapa del proceso general del Centro de Rehabilitación Familiar A.C.





3.4. Problemática del Rehabilitación Familiar A.C."

La problemática del Centro de Rehabilitación Familiar será enfocada específicamente en el comportamiento de los grupos formales e informales y equipos de trabajo que operan en el Centro, tal y como se menciona en la Unidad de Análisis del primer capítulo de ésta investigación.

La organización ha pasado por diferentes problemáticas desde su inicio, pero considero que los problemas más importantes y que se reflejan en el comportamiento de las personas que operan en la organización actualmente son:

- *El proceso administrativo se lleva a cabo de manera deficiente, cada etapa se conoce muy vagamente. No hay un sistema de planeación organizada anualmente. Lo que provoca estrés e improvisación de última hora.*

En la actualidad dentro de la organización no hay un sistema de roles claramente establecidos y definidos que especifiquen las funciones de cada persona. Por lo tanto, no hay una Planeación ordenada o sistemática a corto,

mediano y largo plazo que permita el desarrollo de las actividades que la organización requiere en base a las necesidades observables.

Las actividades van surgiendo sobre la marcha, y la misma falta de planeación provoca estrés, confusión, desvío de recursos, malos entendidos y desorden en general. Algunas veces se ha planificado pero no hay seguimiento y los planes no se cumplen.

Desde hace una década que se formó la organización éste ha sido uno de los problemas más importantes que ha provocado la falta de compromiso, responsabilidad y seriedad en sus funciones.

En el proceso de administrativo, la fase de Organización encuentra su problemática en la falta de definición de roles incluyendo manuales de procedimientos. Muchas responsabilidades están a cargo de dos o tres personas, las cuales argumentan que los voluntarios no desean asumir por temor, falta de visión, capacitación, pereza, sentido de misión etc. Formando así un círculo vicioso.

Dentro de la etapa de la Dirección, ha habido una crisis de liderazgo, debido a muchas razones internas y externas, entre ellas:

1. Falta de tiempo exclusivo para la organización.
2. No se ha tomado conciencia de la necesidad de preparación a nivel personal para desarrollarse y crecer.
3. Factores externos que desvían la concentración. Es decir, se atiende lo urgente pero se descuida lo importante.
4. No existe un sistema de trabajo por prioridades, Etc.
5. No hay un sistema planificado de capacitación de liderazgo que permita la delegación de funciones, lo que provoca el descuido de diferentes áreas.

En el Control, existe poca o nula supervisión, hace falta además, un sistema de rendición de cuentas efectivo y comprobable. No se realiza una evaluación formal sobre los logros obtenidos en cada actividad.

Los fundadores, no se dan abasto para supervisar todas las áreas de la

organización que se encuentran deficientes, es indispensable un supervisor específico por área.

Por ser una organización en la que los voluntarios no reciben remuneración económica, algunas personas toman la supervisión de mala manera o abandonan la organización al sentir presión de parte de la dirección para realizar las tareas asignadas.

Se necesitan crear plazas presupuestadas que formen parte del equipo de dirección.

Las personas que se encuentran como líderes de equipo no entregan sus reportes porque no existe una persona que les motive, exija y evalúe.

- Falta de compromiso de los voluntarios, reflejado en impuntualidad, ausentismo, no se entregan reportes, poca cooperación, indiferencia.

Aunque varias veces se ha explicado detalladamente la visión de la organización, algunas personas constantemente no cumplen con los lineamientos estipulados, con gran facilidad dejan su responsabilidad. La dirección algunas veces ha tenido pláticas con el personal, charlas sobre motivación etc. algunos responden por algún tiempo, otros definitivamente se retiran de la organización, con otros no hay problemas, responden positivamente pero es una minoría. Otras ocasiones se debe mencionar que la dirección no ha querido hacer un alto a tales conductas debido a que piensan que las personas van a ser susceptibles, finalmente se retirarán de la organización o bien, toda una familia se verá afectada no lográndose los

objetivos de rehabilitación. Se reconoce que algunas veces se han tomado medidas drásticas, pero considero que no debería llegarse a ese

punto si la gente sabe que es un acto voluntario y no obligatorio, que está en la organización no porque se le haya impuesto estar sino porque decidió que quería ingresar a la misma en beneficio propio y de otros.

➤ Rotación constante de personal.

Es un fenómeno que en ocasiones es justificable por los problemas antes mencionados, es obvio que la gente se puede dar cuenta de que las cosas no marchan bien y deciden salir de la organización.

Entre muchas razones de rotación de personal también se encuentra el cambio de residencia de los voluntarios.

La dirección nos hace referencia a dos voluntarios muy capaces en su área, bastante cooperativos, constantes etc. pero vivían muy retirado, aún así hacían un esfuerzo y cumplían, pero al año de estar en la organización se cambiaron de casa aún más lejos por lo que optaron por hablar con los directivos, explicarles su situación y entendiendo la misma, salieron de la organización.

El mismo caso ocurrió con uno de los profesionales remunerados de la organización, muy capaz, prometía bastante para organización, con ideas frescas y de mucha utilidad, sirvió como voluntario 7 años y después empezó a recibir un estímulo, demostró que hacía las cosas por vocación, por un profundo sentido de misión, no por un salario. Lamentablemente por cuestiones de trabajo tuvo que cambiarse a Guadalajara. La idea de la organización es contratarlo para que preste sus servicios en la organización de tiempo completo, pero aún no existen los recursos suficientes para solventar sus gastos.

Por último, en lo que respecta a la rotación de personal se debe mencionar

que como en muchas organizaciones, hay personas que solo ingresan a un lugar, obtienen lo que necesitan, (capacitación, ayuda, apoyo emocional, económico, despensas etc.) después buscan otro lugar dónde obtener algo que les beneficie, pero nunca están dispuestas a dar de sí mismas, a aportar lo que ya saben o tienen para beneficiar a otros. Es algo que no está al alcance de ninguna organización, por mucho que desee que las personas permanezcan, nadie les obligará a hacerlo, aún en las empresas las personas son libres de decidir si se quedan o se van, es cierto que hay algunas excepciones como cuando existe algún préstamo de promedio etc. pero fuera de ello, las personas deciden.

➤ Comunicación deficiente en todos los niveles.

Existen ocasiones en las que el presidente desea hacer algo pero no lo comunica claramente a los demás, por consiguiente, cada uno percibe de una manera diferente lo que desea, existen malos entendidos entre el presidente y sus colaboradores.

Un problema muy latente es el caso de uno de los líderes de área. Quien ha venido a la organización, ha trabajado muy responsablemente pero tiene una mentalidad muy cerrada con respecto a la forma de trabajar, se encuentra un poco menos capacitado que las personas que anteriormente estaban a cargo del área, por consiguiente, los voluntarios a su cargo, expresan descontento, están desmotivados y reflejan conductas irresponsables.

La dirección no toma cartas en el asunto, no habla directamente con las partes para solucionar el problema, existe un temor al enfrentamiento, ya que el líder resulta indispensable en su área y ha mostrado compromiso. Falta comunicación con él para hacerle ver sus áreas deficientes así como sus virtudes.

Los fundadores se propusieron una vez al mes, platicar con todo el voluntariado, analizar áreas de oportunidad y problemas existentes, incrementando así la comunicación pero nuevamente debido a la falta de planeación, las juntas se han hecho muy esporádicas que resultan insuficientes para observar todas las necesidades de la organización. Las demás actividades absorben de tal manera que el tiempo se pasa y finalmente las juntas se omitieron.

Los profesionales remunerados aunque mantienen una estrecha relación con los fundadores, no tienen pláticas de trabajo sistemáticas con ellos, algunas veces sus sugerencias son aceptadas otras solamente quedan en buenas intenciones, no se llevan a cabo, se dice que se harán pero finalmente no se hacen. En esto sostiene una falta muy fuerte de comunicación, lo que también ha ocasionado cierta desmotivación por emprender cosas nuevas, hacer nuevos proyectos etc. porque no se ven consumados.

Los profesionales remunerados no rinden cuentas, por lo que tampoco se puede evaluar su desempeño. La supervisión a todo nivel siempre será indispensable para el mejoramiento de la organización.

- Los líderes de equipo no están dando su máximo potencial, algunos están desmotivados, otros se han conformado al status quo, han perdido el interés, el sentido de misión, saltan a la vista los intereses personales más que los intereses mutuos.

Cómo consecuencia de lo anteriormente mencionado, las metas fijadas no se cumplen, los esfuerzos de unos cuantos, no alcanzan para cubrir con las tareas asignadas, no se percibe un ambiente de equipo.

Capítulo

Cuatro

El cambio organizacional

Al mirar los majestuosos edificios de ciudades cosmopolitas en algunas partes del mundo, los sistemas automatizados, los grandes avances científicos, los estudios microscópicos de las neuronas, la tecnología de comunicaciones como el Internet, las nuevas carreras que han surgido etc. nos hace reflexionar sobre los enormes cambios que nuestra sociedad enfrenta día con día.

En los años 90´s hemos experimentado una época de cambio acelerado e impredecible. A donde quiera que vayamos encontraremos cambios a ritmo acelerado. Cambios en los estilos de trabajo, en las comunicaciones globales, en las condiciones económicas estructuras corporativas, etc. Todo está cambiando constantemente, por lo que se dice que la persona que no sabe adaptarse a estos cambios, está destinada a quedarse “tras bambalinas”, sólo viendo lo que ocurre pero sin tomar parte crucial en el escenario de la vida.

Algunas proyecciones para este siglo, son las siguientes:

- Dentro de 20 años se habrá multiplicado por veinte el número de personas que trabajen desde su hogar.

- Las familias de dos profesionales se multiplicarán; se dice que en la actualidad, las familias que viven con dos sueldos ascienden a la mitad

del total, pero se vislumbra que dentro de un tiempo serán las tres cuartas partes.

- A finales de los 90´s las mujeres poseían 3 millones de empresas, para estas fechas se considera que las mujeres son propietarias de más de la mitad de las empresas.
- La semana laboral de 40 horas pasará a ser un fósil. Se calcula que trabajaremos 20% más y dormiremos 20% menos que hace diez años.

Un famoso consultor de administración dice: “ Las personas están pasando por un increíble choque cultural”. (38)

Los empleos pueden desaparecer al fusionarse las funciones, hacer adquisiciones, reestructuraciones etc. A las personas se les comienza a exigir que estén abiertas a nuevas formas de realizar una tarea, nuevas formas de comportamiento, motivación, comunicación. Es obvio que la permanencia en el puesto dependerá de la capacidad de hacer algo que a los mayores les desagrade: cambiar. En este punto, nuevamente debe retomarse lo dicho por Stephen Covey con respecto a si está bien lo que la gente en una organización necesita para cambiar, no es un cambio de estructura sino toda una nueva forma de pensamiento. Es decir un cambio de paradigmas. Considero que el Centro de Rehabilitación Familiar ha sido una organización que se ha quedado atrás de los cambios constantes que se requieren para poder sobrevivir y concuerdo con Covey que han sido los paradigmas preestablecidos quienes han impedido la

(38) Datos tomados del libro: KRIEGEL J. Robet, ET AL, Si no está roto, rómpalo. Norma, 1993 Bogotá, Colombia. Pág. de la introducción.

eficiencia en las operaciones, creo que no se ha comprendido la magnitud y el ritmo tan acelerado de cambio que se ha producido en las últimas dos décadas.

Si bien es cierto, el líder de una organización se enfrentará a muchas dificultades ante el cambio pero debe estar preparado para ello. Debe ser perseverante ante el desánimo, la crítica, la oposición etc. El líder del equipo es el primero que tiene que estar decidido a enfrentar a lo desconocido. Debe estar preparado para cuando venga la ola del cambio.

En el caso del Centro de Rehabilitación se tiene que poner un énfasis especial en los directivos de la organización, ya que ellos son los que tienen que tener suficiente conciencia de la necesidad del cambio en la organización. Algo que puede percibirse en la organización es que los cambios no se hacen con regularidad por dos razones:

1. No se está consciente de la necesidad de cambio.
2. No se encuentran preparados para enfrentar las dificultades que esto conlleva como el abandono de los voluntarios que no estén de acuerdo con el mismo.

Kriegel dice que el cambio debe buscarse cuando las cosas están en las mejores condiciones. Lo que hoy funciona, mañana puede no funcionar.

Se necesita pasión, valor y decisión para desafiar lo convencional. Seguramente nos encontraremos con personas a las que les parecerá ridículo, irreal, incongruente etc. lo que queremos iniciar o cambiar, son individuos negativos que se encuentran en todas partes. Sin embargo, no podemos dejarnos llevar por ellos. Los grandes genios, también se enfrentaron a todo tipo de críticas, basta recordar a Tomás A. Edison, quien experimentó un sin número de veces la forma de crear lo que hoy conocemos como la lámpara incandescente (foco), cada vez que la gente le preguntaba si no se cansaba de fallar, él contestaba algo

semejante a esto: He aprendido una forma más de cómo no se debe hacer el foco.

Jamás se dio por vencido y logró lo que se propuso. Las personas que tienen la mentalidad: "Si no está roto, déjelo así", van en contra de la naturaleza, pues todo a nuestro alrededor se encuentra en constante cambio. De hecho, un ser humano no tiene el mismo cuerpo que hace 15 años... ni la misma piel, ni la misma fuerza, nuestro cuerpo se ha ido desgastando lentamente, cada día miles de células están en constante metamorfosis.

La gente que piensa que las cosas se deben quedar estáticas o los productos son por decirlo así, están "acabados", van en contra de todo cambio y olvidan que la tendencia de las cosas vivas es de constante crecimiento y cambio. Es sorprendente también observar algunas organizaciones que se han quedado rezagadas; La atención al cliente es de muy mala calidad, las instalaciones no inspiran ninguna confianza para entrar en ellas, los manuales de procedimientos son muy antiguos así como los sistemas de operación.

Es necesario decir que la organización de voluntarios que estamos investigando se quedó rezagada unos cuantos años atrás, por ejemplo: Hasta hace dos meses aproximadamente y después de mucha insistencia se arregló la fachada de las oficinas de la organización la cual daba una imagen de descuido, abandono etc. obviamente mucha gente no se va a involucrar con aquello que no se identifica y en el mundo actual podemos observar que en los restaurantes la presentación, la limpieza, las normas de calidad tienen mucho que ver para que una persona decida entrar allí y confiar que la comida será lo suficientemente

higiénica para consumirla, claro que no podemos generalizar pero tampoco podemos poner de pretexto otros lugares para justificar nuestra falta de cuidado en algo que sabemos que debemos cambiar.

El éxito de compañías como Mc Donalds, Burger King etc. en parte es debido a los niveles de limpieza que manejan así como la búsqueda de la satisfacción y entretenimiento de los niños, algo que los demás no habían puesto en primera línea, hoy en día la mayoría de los restaurantes cuentan con área infantil para traer mayor comodidad a los clientes y aquellos que no las tienen poco a poco irán siendo desplazados por los que tengan un valor agregado, en este caso, el área infantil.

Por supuesto que no estamos afirmando que las cosas que han realizado nuestros antecesores sean inútiles, de hecho al elaborar el marco teórico, nos hemos referido a algunas teorías motivacionales, a acontecimientos y formas de comportamiento que otros han estudiado, todo esto es útil y necesario, pero no quiere decir que tengamos que repetir lo que otros han hecho, en otra época, otras culturas, otra forma de pensamiento etc. Debemos aprender del pasado pero estar conscientes de que los cambios son necesarios, buscando adaptarnos al mundo en que vivimos actualmente y aún más anticipándonos a lo que pueda venir.

Toda organización, producto, servicio etc. que no cambia, mejora o se supera está en vísperas de la extinción. El futurólogo Alvin Toffler dice: " Las analfabetas del siglo XXI no serán lo que no puedan leer ni escribir, sino los que no puedan aprender, desaprender y volver a aprender" (39)

(39) FINZEL Hans, Líderes competentes, Diez principios para el liderazgo, Las Américas, 2003, México. Pág.147.

Los japoneses están muy conscientes de que los productos no son totalmente “acabados” para ello utilizan la palabra “Kaizen”. Esta es la herramienta base que la mayoría de las empresas japonesas exitosas está utilizando, consideran que el “status quo” no es lo último, ni lo mejor. Como ejemplo de esto, se encuentra la fábrica Toyota, una empresa que se encuentra en constante movimiento, reestructuración, consideran que el ser una empresa exitosa, les motiva a seguir en constante cambio.

Estabilización

Muchas personas pueden caer en lo que se llama la “estabilización” es decir, se llegan a conformar con el trabajo que realizan, a cubrir un horario, a mantener un empleo y más aún, en la época actual, en ciudades de Latinoamérica, donde es mucho más difícil encontrar empleos y los requerimientos son mayores, las personas se limitan a cumplir con su empleo pero no tienen aspiraciones, deseos de superación, el entusiasmo se va.

Al estar conversando con los miembros del Centro de Rehabilitación Familiar era evidente el desánimo en la mayoría de los voluntarios más jóvenes, puesto que ellos se encuentran más en contacto con el mundo actual porque algunos son estudiantes, otros se encuentran trabajando y observan los cambios alrededor pero que la organización se comenzaba a estancar y las actividades comenzaban a hacerse de manera rutinaria. Algunos manifestaban su descontento por sus líderes inmediatos, por la manera de trabajar, por no innovar sino hacer las mismas cosas de hace años, eso produce especialmente en las generaciones más recientes , apatía y desánimo.

Con lo anteriormente mencionado podemos afirmar que la organización se ha encontrado en periodos de “estabilización” donde se cree que lo que se hace está bien y no hay por que cambiar nada. Es lo que muchos concedores le llaman conformarse con el “status quo”.

Pero aún los mejores dirigentes saben que deben abastecerse de “combustible” es decir, de nuevas fuerzas, creatividad etc. para continuar avanzando, ellos saben que no pueden permanecer inactivos por largo tiempo.

Buscar el cambio aún cuando la organización se encuentre en su mejor momento

El problema de muchas organizaciones es que, cambian cuando se ven obligadas por las circunstancias, desean hacer cambios para salir del apuro, la tensión es mayor, la desconfianza también, así que, los expertos dicen que es mejor cambiar cuando se está en la cumbre, porque así la confianza es alta, aunque eso no elimina los riesgos.

Cuando las cosas están “viento en popa”, es un buen momento para pensar en el porvenir y considerar la innovación. Es considerable, mantenerse al tanto de los materiales nuevos, tecnologías de punta, etc. Es importante mantenerse escuchando al cliente, pidiendo su opinión con respecto a nuestro producto o servicio. Estar pendientes de la competencia.

En el caso de nuestra organización objeto de estudio, no podemos decir que las cosas van bien, al contrario, la organización está atravesando una crisis y esto ha llevado a la misma a buscar cambios, aunque es verdad que es mucho mejor planearlos con calma, ahora no queda otra alternativa, o se promueve el cambio o

la organización declinará hasta desaparecer, la experiencia debe llevar a los dirigentes a buscar el cambio no solo en épocas de críticas sino a buscar el cambio constantemente y qué mejor que en las épocas de mayor éxito.

Ser muy cautelosos puede ser peligroso

Una de las razones por las que la gente o los gerentes no desean cambiar es, por el temor a lo que ello represente, los riesgos, la inversión, los desacuerdos, el abandono de gente clave etc. Es exactamente lo que sucede con la organización objeto de nuestra investigación. Por mucho tiempo los cambios se han mantenido alejados de la misma porque el temor a tomar nuevos riesgos, la inversión que esto representa, retomando el ejemplo de la fachada de las oficinas, porque los presupuestos no eran suficientes para invertir en ello, pero se llega a un momento en que todos se acostumbran a ver las cosas mal y se conforman a ello sin buscar la manera de cambiarlas, cabe mencionar que hasta hace poco los dirigentes comenzaron a darse cuenta que la imagen de una organización cuenta mucho, y se han comenzado una serie de remodelaciones en toda las oficinas, cosa que no se consideraba hace algún tiempo. La demasiada cautela no resultó favorable.

Algunas personas en las organizaciones, se encuentran haciendo lo mismo que muchos deportistas al jugar o enfrentarse ante un reto olímpico por ejemplo, en vez de jugar a la ofensiva, juegan a la defensiva, esto no produce los resultados esperados. Estas son las respuestas que un grupo dio, mostrando que “jugaban a la defensiva” en el trabajo.

- ❑ No tomar decisiones.
- ❑ Convocar a numerosas reuniones.
- ❑ Decirle a la gente lo que desea oír
- ❑ No ensayar cosas nuevas, aferrarse a lo conocido.
- ❑ Mantener el *status quo*.

Cuando se juega con demasiada cautela, no se corren riesgos. No se busca la innovación, no se afrontan los retos que se requieren para obtener los resultados esperados. Cuando se juega a la defensiva, no se echa mano de nuevas estrategias y habilidades que podrían reencausar y llevar a la organización por un mejor camino.

Cuando un Dirigente se preocupa demasiado por el fracaso que podría ocasionarle el cambio, se tensa, se atemoriza, se limita, se inhibe, lo cual le impide dar lo mejor de sí mismo y disfrutar del juego, se convierte en una agonía y todos sabemos que al hacer las cosas agonizando, no saldrán bien.

Hacer las cosas bien, solo nos pone en el juego, lo "bueno" no es lo "suficientemente bueno", así como en el deporte las personas que consiguen las medallas son aquellas que lograron superar a los demás tal vez por décimas de segundo, pero esas pequeñas cifras hacen una gran diferencia entre un buen deportista y un campeón, entre una buena actuación y una gran actuación, creo que no es cuestión de habilidad, claro que la preparación es determinante, pero más tiene que ver con la capacidad del individuo de responder ante la presión. Los grandes jugadores dejan de lado la cautela y la defensiva para ser osados y atrevidos.

Una prueba contundente de alguien que está jugando a la defensiva es cuando un Gerente ve los problemas y no hace nada, los omite, no los confronta, piensa que con el tiempo se solucionarán, de alguna manera tomarán su rumbo, no es pro-activo para buscar una solución sin pensar que un pequeño problema no resuelto, le llevará a algo mucho más grande.

Ejemplo de esto son las relaciones interpersonales en los trabajos, todo comienza con una pequeña diferencia entre departamentos, la forma de actuar, los resultados de ambos, las comparaciones etc. no se cumple el dicho que anteriormente mencioné en el trabajo en equipo "Todos contra el problema y no unos contra otros", lo que sucede muy frecuentemente es que, las personas toman los problemas de manera personal y si no se pone una solución a tiempo, los resultados merman el buen funcionamiento de la organización. Es como dejar que crezca la maleza en una terreno. A la larga lo que queríamos ocultar salió a la luz pero corregido y aumentado.

Algo similar ocurrió en un equipo de trabajo del Centro de Rehabilitación Familiar, los miembros del equipo no estaban de acuerdo en la manera que su líder les decía las cosas, la manera en que trabajaba y las relaciones interpersonales cada día se deterioraban, tenemos que tomar en cuenta que en una organización de voluntarios, las buenas relaciones y los canales de comunicación deben mantenerse muy abiertos puesto que las personas no están recibiendo ningún sueldo a cambio de sus servicios, en cualquier momento las personas pueden abandonar la organización, y la mayoría lo hacen por una ruptura de relaciones con algún miembro del Centro.

La actitud de los dirigentes era de pasividad, y por no tener a quien delegar el problema, no se daban abasto con las tareas requeridas, y lo dejaron al tiempo, por más insistencia que hubiera de hablar con ambas partes, en el fondo existía un temor a que el líder de ese equipo abandonara la organización por manifestarle el descontento de los miembros, finalmente la situación llegó a un clímax de crisis, y se tuvieron que juntar las dos partes para dialogar, pero el punto aquí, es porqué se llegó a tal grado para solucionar algo que hubiera podido solucionarse más rápido y el equipo hubiera recuperado su ritmo y productividad evitando contratiempos.

Es importante considerar que en las organizaciones, existen ciertas formas de hacer las cosas que se han mantenido porque tal vez fueron muy exitosas en su momento, por tal motivo, las personas y los dirigentes consideran que deben continuar así por "así se han hecho siempre las cosas", existe y existirá un cierto grupo de personas que insistan en actuar de la manera a la que están acostumbrados, es lo que Kriegel llama las "vacas sagradas" que por ser sistemas, estructuras muy bien establecidas, no están dispuestas a cambiarlas por algo que no representa seguridad. Tal es el caso de la conocida firma "AT&T" empresa de la rama de la telefonía, quien tuvo por mucho tiempo la fuerte influencia de la anciana Ma Bell, todos trabajaban gustosamente para ella y su sistema, al morir la anciana muchos quisieron continuar con la misma manera de trabajo siendo que la sociedad ya no era la misma; La organización enfrentó una crisis que llevó a la nueva directiva a "comerse a las vacas sagradas" para que resurgiera una cultura más empresarial, se ha dado más autoridad al personal, se eliminaron gerentes

innecesarios, se ha buscado fomentar más orientación hacia la acción. Estos cambios han sido muy positivos para la empresa pero tuvieron que dejar aquello que no les servía y era obsoleto.

Considero que existen varias cosas obsoletas en la organización, una de ellas es que se invierte mucho tiempo en personas que no dan muestras de ser líderes potenciales, tal y como lo dice Maxwell, existen personas que tienen la capacidad de influir en otras potencialmente, en ellos hay que poner una atención especial porque a la vez, ellos ayudarán a realizar tareas importantes en la organización, podremos delegar en ellas, la supervisión por ejemplo o bien, enseñarles cómo se hacen las cosas y comenzar a enfocarnos en las prioridades. Pero si todo el tiempo trabajamos con personas que no quieren desarrollar o simplemente tienen paradigmas tan arraigados a una forma de ser que difícilmente pueden captar la visión de los dirigentes, no podemos lograr que la organización crezca, se desarrolle y avance. Es necesario comerse esas vacas sagradas

Otra de las cosas que pudieran cambiarse en la organización, es involucrar nuevo personal en la dirección, con las capacidades necesarias para innovar, buscar más y mejores estrategias de acción, buscar la reestructuración de los equipos.

En el mundo de hoy, los cambios acelerados no se han dejado esperar en la forma de trabajo, en las estrategias, como por ejemplo, en el trabajo por equipos. Lo que reciente se maneja como Equipos de Alto Rendimiento o Súper Equipos, es un nuevo concepto que cada vez más organizaciones están adoptando para

obtener mejores resultados en menos tiempo.

Cada equipo ve la organización desde su propia perspectiva (aunque siguiendo un mismo objetivo), esto da lugar a la producción creativa, eficiente y eficaz. En todas las organizaciones existen ciertas “vacas gordas” que hay que eliminar. Es recomendable comenzar por las más visibles, proponerse a dejarlas atrás y buscar alguna medida inmediata para que no resurjan en el camino.

4.1. Cómo realizar el cambio

Para hacer un cambio, menciona Hanz Finzel, que es determinante **informar primeramente a los involucrados y proceder de adentro hacia fuera**. La buena comunicación es muy importante, porque entre más información reciba el personal antes del cambio, mejor será aceptada la idea. Nadie podrá argumentar que no sabía nada sobre el cambio y si hay oposición, se dará en el proceso de informar.

4.1.1. Causas de la resistencia al cambio.

Mucha gente se resiste al cambio, por diversas razones entre ellas:

Temor: A lo desconocido, inexplorado, etc.

Poder: Algunas personas piensan que perderán el poder, dominio de algo, de alguien. Que serán traspuestos, que no se les respetará como antes.

Inseguridad: Al pensar que las cosas no saldrán bien, sino que empeorarán. Se pueden sentir inseguros también porque puede ser algo que nadie más ha probado, por lo tanto, crear un sentido de incertidumbre.

Inercia: Porque las personas prefieren mantener el status quo, ya que es más fácil que los cambios, por todo lo que representa para las personas y para la organización.

Energía: Un cambio es desgastante, hay personas y directivos que prefieren evitarlo para evitar el trabajo de llevarlo a cabo.

El cambio en sí, tendrá muchos enemigos, es un reto para el líder, dar una buena argumentación para el cambio, mostrar lo que se puede obtener si se lleva a cabo, hacer que las personas visualicen las mejoras.

4.2 Ocho pasos para lograr el cambio

1. Preparación cuidadosa

Aquí nos damos cuenta que la planeación, juega un papel muy importante en las organizaciones. Debemos planear cuidadosamente el cambio, la respuesta será mejor si el cambio se explica con argumentos que verdaderamente tengan solidez. De lo contrario, con justa razón, se esperarán respuestas negativas.

2. Aprender del pasado

El hecho de que debemos hacer cambios, no implica que éstos deban hacerse sin pensar, sin reflexionar el porqué los estamos haciendo. Es bueno mirar atrás para ver si nuestros antecesores lucharon contra lo mismo que enfrentamos hoy, porqué lo hicieron y cómo lo resolvieron.

3. Buscar apoyo de dentro hacia fuera

Se considera que lo mejor es comenzar con los círculos internos de mayor influencia, por ejemplo: La mesa directiva, círculo gerencial, equipo propio de trabajo, empleados clave, trabajadores. El éxito del cambio será mayor, si la resistencia se logra superar.

4. Analizar el costo

El líder debe analizar si el cambio en realidad beneficiará la organización, examinar los costos físicos y emocionales que el cambio implicaría.

5. Anticipar la resistencia

Es necesario anteponerse a los que se van a resistir. Debemos estar conscientes de que no todos estarán de acuerdo con la nueva idea. Debemos diseñar estrategias para convencerlos, para convertirlos en aliados.

6. Escuchar y aprender

Esto significa que es necesario tomar en cuenta las apreciaciones de nuestros colaboradores, respetar sus opiniones. Al terminar el proceso del cambio, las personas deben haber contribuido con algo.

7. Utilizar a los expertos

No se trata de reinventar el foco o la rueda. Es muy sabio consultar a otros que ya han pasado por el cambio, como consultores y expertos externos. A mayor información para apoyar las decisiones, mejor impresión causada.

8. Tomar suficiente tiempo

Es mejor dejar que el proceso tome su curso de manera lenta y natural, sin tratar de adelantar las cosas, no tomar decisiones alocadas.

Las reacciones ante el cambio son distintas en cada persona, debemos recordar que estamos tratando con gente, no con cosas. Por lo tanto la manera en que toman el cambio dependerá de varios factores, entre ellos los paradigmas que ya hemos mencionado durante este trabajo de investigación. Regularmente se ha afirmado que las personas de mayor edad, responden con más resistencia que los jóvenes, ya que a éstos muchas veces les emociona la aventura, lo nuevo, lo que hay por descubrir, el cambio les atrae; Pero a algunos mayores no les parece de la misma manera, las experiencias que hayan tenido en el pasado, contarán mucho, si alguna vez intentaron cambiar y no resultó lo que esperaban, muy seguramente, si no han aprendido a comenzar de nuevo, tendrán problemas para hacer un cambio. Les parece mejor la estabilidad, algunos tienen la mentalidad de declive en la vida, por lo tanto ya no esperan muchas cosas en el futuro, cabe aclarar que no todos, puesto que hay personas que en edades avanzadas han hecho grandes cosas, han dejado atrás sus viejos paradigmas y se han determinado a hacer lo que nunca habían hecho, pero la generalidad, y algunos estudios lo han demostrado es de que, las personas mayores se resisten más al cambio.

Por ejemplo: Se cuenta de una compañía que decidió mudarse a otro estado del país, era un cambio radical, dejar amigos, familia etc. no era nada sencillo y las personas que pusieron más resistencia fueron las adultas, algunos jóvenes comentaron que se les hacía muy interesante cambiar, recomenzar, descubrir.

En la organización objeto de estudio podemos notar que existen personas de todas las edades, pero un número de personas adultas por mucho tiempo ha

tomado las decisiones, obviamente la forma de ver el mundo es muy distinta a las personas más jóvenes, pero algo que me parece muy positivo es que el líder de la organización hace ya algunos meses que está comenzando a escuchar las ideas de algunos más contemporáneos aunque por su estilo de liderazgo autocrático-paternalista, muchas veces le resulta difícil aceptar lo que otros proponen, aún así, el hecho de considerarlos es ya un avance, pero no lo suficiente para lograr los objetivos, es necesario que este estilo de liderazgo cambie a un estilo más democrático y participativo.

En las encuestas realizadas uno de los voluntarios escribió algo que me parece interesante mencionar: *Me gustaría que aunque se hicieran las mismas cosas, se buscara otra manera de realizarlas.* Prácticamente nos dice que busca la innovación, salirse de lo rutinario.

4.3 Reacciones del cambio

Algunas de las reacciones que los seguidores pueden tener ante un cambio son las siguientes:

1. *Rechazo.* Algunas personas se opondrán de tal manera que abandonarán la organización, buscarán otro empleo.

Con respecto a este punto, cabe mencionar que el “Centro de Rehabilitación Familiar”, ha enfrentado, como toda organización, la necesidad de hacer cambios para mejorar, uno de ellos, fue organizar eventos en un lugar más amplio, más cómodo, fuera de las oficinas generales que son pequeñas, sin estacionamiento etc. Varias de las personas estuvieron en contra de la decisión, algunas, efectivamente abandonaron la organización, la mayoría argumentaba

que se encontraba muy lejos del entorno en que ellos estaban “acostumbrados”, pero finalmente, los aliados fueron mayores que los desertores. El beneficio lo obtuvieron los que aceptaron el cambio.

2. *Negación*. Las personas pueden llegar a retraerse y centrarse en el pasado. Tratar de abrazar los conceptos antiguos, aunque estos ya no sean eficaces.

3. *Exploración*. Son las clásicas personas que comienzan a hacer mil preguntas sobre el asunto, pero con un sentido de preocupación por los detalles, tratando de buscar el punto en el que exista una posible falla. Personas que pierden el enfoque.

4. *Resistencia*. Culpa, enojo, ansiedad, depresión y apatía.

5. *Compromiso*. Esta reacción la toman las personas que están a favor del cambio, deciden cooperar, asumir los retos que les esperan, tienen un mejor enfoque. Ponen en una balanza los “pros” y los “contras”, descubren que son mayores los beneficios que obtendrán personalmente y como organización.

Es normal que en el proceso del cambio, perdamos a algunas personas, pero a veces se hace necesario, es mejor estar con gente que acepta nuestro liderazgo, que es leal, que tener personas que a la larga nos causen mayores problemas por sus descontentos, que transmitan a los demás su negatividad, que no compartan la visión de la organización.

Los líderes que transforman, son personas que cambian visiblemente para mejorar a la gente y a la organización. Inspiran a otros a mejorar. Dan atención individualizada y estimulan el cambio de pensamiento. Aumentan su liderazgo teniendo integridad, que produce credibilidad.

Son respetuosos de las opiniones de sus seguidores. Refuerzan su poder legítimo a través de la amabilidad, paciencia, apertura, consistencia. Siempre están pensando en lo que sigue, porque se han dado cuenta que el desarrollo organizacional nunca

tiene fin. Identifican cuando las cosas están declinando, reagrupan, replantean, reencausan cuando es necesario.

Son líderes que han aprendido que las buenas relaciones con sus seguidores son clave. Son excelentes comunicadores. Son innovadores, han aprendido a comenzar de nuevo, son creativos, apasionados por las cosas nuevas. Son personas que sueñan hasta lo imposible, aunque también comprenden sus oportunidades y amenazas, saben dónde pueden ser más eficaces.

El cambio no es nada sencillo, pero tendremos más éxito si aprendemos a dominar el proceso del mismo y tratarlo con cautela.

Si analizamos el párrafo anterior podemos retomar lo que Maxwell nos dice acerca de la importancia del liderazgo en la organización. El líder es clave para que una organización pueda funcionar, no estoy argumentando que sea lo único que nos dé el éxito en las organizaciones pero no cabe la menor duda que el liderazgo formará una parte medular del éxito o el fracaso de la misma.

Volviendo al estilo de liderazgo autocrático-paternalista, debo mencionar que ese estilo de liderazgo no traerá los beneficios que se buscan para la organización. El cambio entonces debe comenzar en los dirigentes de la organización. El respeto a las opiniones de sus seguidores será determinante, de lo contrario lo único que provocará será desmotivarlos. La dirección del Centro de Rehabilitación Familiar debe comprender que reforzará su liderazgo a través de la amabilidad y no la imposición, método que se ha manejado por muchos años y que es tiempo de dejar atrás. Lo que se puede analizar es que muchos líderes llevan a la organización el comportamiento al que ellos fueron sometidos en su infancia y consideran que es la mejor manera de actuar, pero se hace necesaria

entonces la constante preparación y disposición a cambiar aquello que vemos que no está resultando.

Lo que ahora analizaremos es la forma en la que nuestro marco teórico será de gran utilidad para buscar soluciones y alternativas a los problemas que la organización que estamos investigando presenta.

Para ello quiero retomar a Covey diciendo que si pretendemos que hayan cambios significativos en nuestras organizaciones, es necesario trabajar sobre los paradigmas básicos de las personas. Es decir trabajar sobre la raíz (que son generadores de la actitud y la conducta) y no las ramas. Los paradigmas nunca irán separados del carácter. Ellos serán los cristales con los cuales veremos el mundo, por ello si deseamos hacer un cambio importante será necesario cambiarlos, aunque éste sea un proceso inmediato, lento o progresivo.

El proceso de cambio tiene varios aspectos a considerar:

- Conocer a ciencia cierta la condición actual de la organización.
- Proponer metas así como la nueva condición de la organización después del cambio.
- Definir la transición entre el presente y el futuro.
- Desarrollar planes de acción y estrategias para administrar la transición.
- Reconocer y evaluar el esfuerzo de cambio;
- Llevar a la organización a una estabilidad ante la nueva condición pero sin dejar de tomar en cuenta la importancia de la flexibilidad.

Según Beckhard y Harris existen dos condiciones primordiales para que un proceso de cambio sea efectivo.

1. Los líderes de la organización deben estar conscientes de la necesidad del cambio y de las consecuencias de sus actos.
2. El liderazgo organizacional debe tener de una idea relativamente clara sobre lo que desean que sea la organización después del cambio.

Una pauta importante a considerar es la ***determinación de un buen diagnóstico de la organización***, el cual siempre tendrá como resultado el enunciado exacto del problema de cambio.

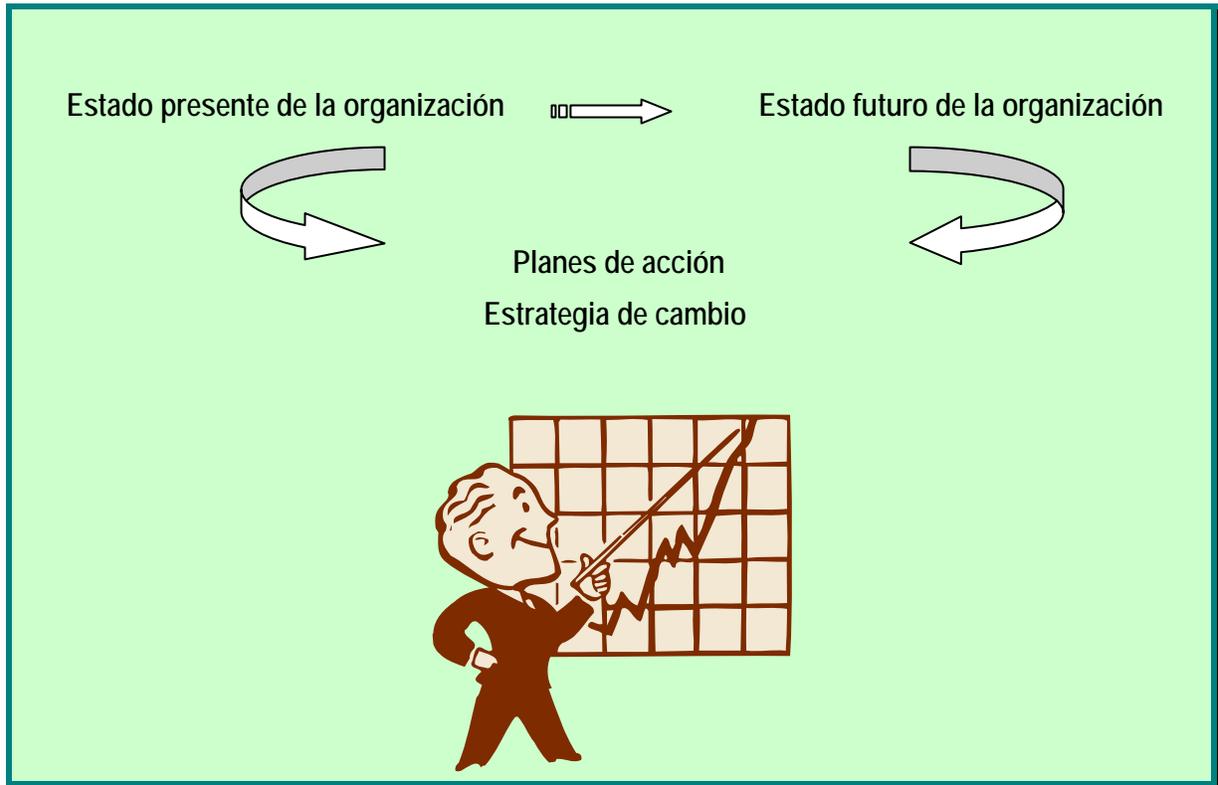
Aunque debemos explicar la necesidad que existe en la organización por los síntomas que se presentan, es importante mencionar que debería ser a través del *establecimiento de metas por la gerencia* que se definan la estrategia y la dirección del cambio.

Se dice que los gerentes podrían definir el estado del futuro desarrollando una "fotografía" panorámica del aspecto de su organización ya cambiada, para ello el gerente debe preguntarse ¿qué debería estar sucediendo?, ¿Cuáles deberían ser las políticas?, ¿Qué clase de entrenamiento estaría ocurriendo?, es decir, la gerencia debe hacer una descripción detallada de lo que la organización debería ser.

Esta descripción deberá especificar la estructura organizacional, las políticas del personal, el sistema de recompensas, la distribución de la autoridad sobre las tareas, los estilos administrativos, los sistemas de evaluación de desempeño y resultados.

La labor de definir de una manera específica el estado que se espera de una organización, permite facilitar el proceso de elaboración de planes de acción así como la estrategia de cambio. Esto se lleva a cabo asociando el estado presente de la organización con la descripción detallada del estado futuro.

GRAFICA DEL ESTADO PRESENTE Y FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN



(40)

(40) Gráfica elaborada de manera personal sacando los datos del libro: BECKHARD, Richard, ET AL. Transiciones organizacionales, Fondo Educativo Interamericano, 1980. México.

4.4 Definición del sistema presente

Es importante definir el sistema presente antes de desarrollar los planes de acción. La experiencia dice que en diversas organizaciones los resultados obtenidos no han sido los deseados debido a que sus líderes con frecuencia hacen suposiciones erróneas de la condición actual de su organización, por lo tanto, los planes de acción en vez de producir cambios reales, traen frustración, confusión, la resistencia inesperada y en general el incumplimiento de las metas esperadas.

Así que, una pregunta clave para la administración del cambio es: ¿Cuáles subunidades específicas serían afectadas principalmente por el cambio?

Resumiendo lo antes visto, para que podamos desarrollar una estrategia efectiva de cambio en primer lugar se debe:

- Diagnosticar la necesidad de cambio.

Establecer descripciones claras del estado deseado después del cambio.

- Tener una imagen adecuada del estado actual.

Deben identificarse los grupos implicados en el cambio, las actitudes de estos y de sus líderes hacia el cambio, su disposición para comprometerse con el cambio y una evaluación objetiva de su capacidad para realizarlo.

También nos resulta útil examinar los posibles problemas que debamos enfrentar con el cambio y que estarán implicados en el desarrollo de la estrategia.

El tiempo que trascorra entre la identificación de una necesidad y el logro del estado deseado se le considera como **período de transición**.

4.5 El estado de transición

Para tener un estado de transición satisfactorio es necesario diseñar una estrategia para enfrentar la confusión de roles, toma de decisiones y autoridad que harán visibles en este período, los aspectos más importantes al diseñar la estrategia son sugeridos en la siguiente tabla:

Aspectos a considerar en el Estado de transición

1. Determinar el grado de *elección* acerca del cambio;
2. determinar *qué* necesita cambiarse;
3. determinar *dónde* efectuar la intervención;
4. escoger las *tecnologías de intervención*.

(41)

Como en el todo proceso de toma de decisiones mientras mejor sea la información inicial, la probabilidad de que la decisión sea más apropiada y efectiva es mayor. Aunque parece un tanto obvio preguntarse si una organización debe cambiar o no, existen algunas ocasiones en las que la directiva puede elegir sí hacer el cambio o *cómo hacerlo*.

Antes de realizar una estrategia de cambio, el liderazgo debe definir la cantidad de control o influencia que tiene sobre las condiciones o causas que de primera instancia ofrecen el estímulo para cambiar.

(41) Opus cit. . Pág. 29.

Algunas ocasiones las fuerzas de cambio vienen del *exterior* y representan un requisito de cambio para la organización. El gerente no tiene otra alternativa más que *enfrentarse al cambio*. Algunos ejemplos son: la legislación sobre la contaminación ambiental, las regulaciones limitando las ventas de algunos productos de importación en un área particular.

Existen algunos otros casos, las fuerzas son internas o externas alrededor de la organización, pero ninguna de ellas pueden ser controladas por la gerencia.

Por ejemplo: la necesidad de incluir un nuevo departamento en la unidad de enseñanza media superior, la necesidad de introducir nuevos procesos de planeación y de tecnología. En estos casos el gerente puede iniciar, instrumentar e implementar un cambio, pero también puede decidir *sí* debe hacer ese tipo de cambio.

4.5.1 ¿Qué se debe cambiar?

Retomando la definición del sistema presente, se ha mencionado la importancia de identificar la disposición y la capacidad de los diferentes subsistemas para realizar un cambio específico. Es necesario encontrar nuevas formas para incrementar tal disposición y la capacidad de la organización para el cambio. Debemos considerar lo siguiente:

- Si los paradigmas de la organización se encuentran “congelados”, la intervención deberá cambiar totalmente las conductas y las actitudes de la gente para que se procure ensayar una manera diferente de hacer las cosas.

- Si no se perciben claramente las metas y las prioridades en la organización, el cambio efectivo no se logrará hasta que se elabore un proceso de establecimiento de objetivos.
- Cuando el organigrama no refleja las tareas que deben ser realizadas, la estructura necesita ser modificada
- Si las estructuras actuales no pueden realizar un cambio, sería conveniente establecer algunos proyectos temporales con el objetivo de instituirlo.
- Se puede recurrir a algunas actividades de capacitación en caso de que se necesite nueva información, conocimientos técnicos o habilidades.

4.5.2 ¿Dónde intervenir?

Algunas de las áreas en las que el Gerente puede comenzar el cambio pueden ser:

- ❖ La Alta Gerencia
- ❖ Los grupos de la organización que se encuentran preparados para realizar cambios
- ❖ Grupos "afectados" que han llegado a una crisis aguda provocada por el sistema anterior.
- ❖ Grupos nuevos, gente que no tiene historia alguna y que tiene que realizar tareas que les permitirán innovar.
- ❖ Staffs, que serán útiles en las intervenciones posteriores.

Algunas consideraciones para que sea determinada la estructura gerencial específica implica encontrar a alguien que tenga la capacidad de movilizar los recursos que sean necesarios para mantener el cambio en acción.

Debe ser una persona que tenga el respeto del liderazgo y de aquellos que están a favor del cambio. No puede dejarse de lado que ésta persona debe tener suficiente habilidad para manejar las relaciones interpersonales, gran parte del liderazgo requerirá en gran parte la persuasión en vez de la fuerza.

Además de determinar las estructuras gerenciales apropiadas para el cambio, es necesario planear un "proceso" de cambio, es decir un programa de actividades para el cambio. El cambio debe tener una administración consciente. Ya que se han determinado los objetivos del cambio deseado, que se conoce el estado actual de la organización se debe realizar un plan de actividades específicas y los eventos que se deben llevar a cabo en el proceso del cambio. Por ejemplo, si se desea hacer un cambio de estructura, deben planearse un calendario de acontecimientos como: cuándo se llevarán a cabo los primeros movimientos, los días que se harán reuniones para aclarar los nuevos roles, papeles, cuando iniciará operaciones la nueva estructura etc.

Berkhard y Harris nos dicen que un proceso efectivo tendrá las siguientes características:

- UN PROCESO EFECTIVO DE CAMBIO**

 - ❖ **Es intencional**
 - ❖ **Es específico**
 - ❖ **Es integrativo**
 - ❖ **Es temporal**
 - ❖ **Es adaptable**
 - ❖ **Es aprobado**
 - ❖ **Es Efectivo**

(42)

- a) *Es intencional*: Las actividades estarán completamente de acuerdo con las metas y las prioridades del cambio.
- b) *Es específico de las tareas*: Los tipos de actividades se encuentran totalmente definidos y no generalizados.
- c) *Es integrativo*: Las actividades desunidas van a enlazarse.
- d) *Es temporal*: Las actividades tendrán un tiempo definido.
- e) *Es adaptable*: Considera cualquier contingencia que pudiera presentarse y formas de adaptarse a lo imprevisto.
- f) *Es aprobado*: Por los que se encuentran al frente de la organización.
- g) *Es efectivo*: En la inversión de tiempo y personal.

El proceso funcionará siempre y cuando los gerentes estén conscientes de que el cambio requerirá que las nuevas actividades se añadan como prioridad a las personas de tal manera que éstas no las consideren como actividades extra sino como parte fundamental de su trabajo. Los gerentes tendrán que pensar también en remuneraciones y recompensas.

4.6 Desarrollo de un plan de compromiso

Los expertos del cambio organizacional nos sugieren que es muy importante considerar además de planificar el cambio, determinar qué personas dentro de la organización se comprometerán con el cambio para que éste se lleve a cabo. Puede ensayarse una actividad educativa con diferentes grupos, en donde se traten temas similares a los que existen en la organización, de tal manera que las personas que pudieran estar en contra del cambio no sientan que se les están

tratando de cambiar las cosas sino que lo vean como un ejercicio pero a la vez se les comienza a sensibilizar.

Como anteriormente se ha mencionado, los sistemas o *grupos afectados* estarán más factibles al cambio. Es interesante recalcar que también un *cambio en el sistema de recompensas* puede producir una mejoría muy notable. Ahora bien, el *cambio de comportamiento del líder* muchas veces resulta necesario para transformar el comportamiento de los demás.

Existen también *mecanismos de colaboración forzada*; Para que los líderes de la organización obtengan el compromiso, es necesario hacer que algunas personas trabajen juntas y que prueben realizar ciertas actividades gerenciales.

Un principio muy bueno que se puede aplicar es que debe haber alguna actividad que "descongele" a la organización o en su caso las actitudes, puede crearse un proceso de sensibilización del personal, como resultado se estarán aprovechando las energías en el cambio y no en forzar el mismo con los que se resisten a él.

El proceso de desarrollar el compromiso de la gente es de suma importancia, aún más que el cambio en sí.

4.7 Determinación de la misión central de la organización

Este punto es muy importante porque muchos Gerentes dan por hecho la misión que su organización tiene.

La misión en sí es *la razón de ser de la organización*, los objetivos, lo que se quiere alcanzar, mucho tiene que ver con las prioridades de la organización, es por eso que los líderes deben dedicar tiempo para aclarar y plasmar la misión que persigue su organización.

Es determinante, si se quieren obtener resultados satisfactorios, que la misión sea determinada a nivel gerencial y la gente clave de la organización.

Algunos de los cambios que pueden ser muy útiles y que han dado resultados son: Cambios en relacionados al ambiente, estructura y cambios en la forma en la que se realiza el trabajo.

4.8 Evaluación del cambio

Esta etapa es de suma importancia en el cambio. La evaluación también requerirá un proceso para que sea efectiva. Si ésta se encuentra bien ligada con el proceso del cambio, los líderes podrán obtener suficiente información que será útil para saber como manejar determinadas situaciones en el cambio.

Un plan que resulte efectivo en el cambio deberá ser claro acerca del porqué de la evaluación. Tendrá que determinar la información que necesita y las personas encargadas de recolectarla así como, decidir quién recibirá la información que resulte de la evaluación. Deberá determinar qué recursos se requieren y de

cuales se disponen para realizarla. Deben definirse claramente *quién hara qué, cuando y dónde.*

4.9 Equilibrio y estabilidad del cambio

Cuando se ha realizado un gran cambio en la organización, los gerentes son los responsables de hacer que éste se mantenga creando un interés activo. El comportamiento del liderazgo es clave para que lo nuevo no se desvanezca. Actualmente existen varios mecanismos útiles para medir el estado de la organización, podríamos decir, la temperatura de la misma, realizar mejoras a corto plazo, recompensas a la gente que se ha esforzado y lo ha adoptado. Todos estos esfuerzos realizados harán visibles los beneficios obtenidos.

El proceso de intervención no es sencillo, pero el Liderazgo de una organización debe considerarlo para poder obtener los resultados deseados, no se pueden seguir recetas de cocina ya que las organizaciones están cambiando constantemente pero sí se pueden aprovechar algunas técnicas utilizadas y que han sido de beneficios en múltiples organizaciones, se ha mencionado que la experiencia de otros es útil para poder desarrollar nuevos modelos, nuevos avances, tendencias etc.

Se pone énfasis en la planeación del proceso del cambio para evitar que la prisa por llegar a la acción provoque un final de frustración, al contrario es necesario utilizar los recursos provistos y agregar aquellos que vayamos innovando para conseguir el éxito de la organización.

Capítulo

Cinco

Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- ❖ La crisis generalizada que atraviesa el “Centro de Rehabilitación Familiar A.C.” es debida fundamentalmente a la deficiente administración. El proceso administrativo en su desarrollo: Planeación, Organización, Dirección y Control, ha sido eminentemente empírico y no bajo los criterios científicos.
- ❖ Como consecuencia de las debilidades en el desarrollo de este proceso, encontramos que no hay compromiso, responsabilidad, sinergia positiva, etc. Sumado a esto he detectado impuntualidad, poca cooperación, deficiente comunicación, falta de entrega de reportes, indiferencia, ausentismo, malas actitudes etc.
- ❖ Existe una constante rotación de personal. Como la organización es de voluntariado se da una movilización continua, es decir se da el caso de personas que permanecen por un corto tiempo donde reciben instrucción, capacitación, ayuda emocional, algunas veces económica etc. pero luego deciden retirarse por diversas causas (cambio de vivienda, insatisfacción, problemas para relacionarse).
- ❖ La comunicación ha sido un problema latente en todos los niveles, pero fundamentalmente a nivel de dirección, la misma no es clara, constante, rápida y receptora.

- ❖ Los líderes y equipos que operan en la organización no están funcionando eficazmente por las debilidades, fallas, y errores mencionados con anterioridad, su nivel de desempeño no es óptimo.
- ❖ El director principal practica un liderazgo autocrático-paternalista. Que un momento dado dificulta la buena comunicación y el adecuado desarrollo de sus miembros.

Otras conclusiones a las que he llegado a esta investigación las he obtenido en los resultados que me reflejaron las estadísticas practicadas:

- ❖ Aproximadamente el 70% de los voluntarios consideran buena la supervisión que se ejerce sobre ellos y el 30% considera que la supervisión es regular.
- ❖ El 75% de las personas se encuentran en la organización porque desean colaborar en las actividades. El 21% de los voluntarios permanecen en el Centro porque les gusta realizar lo que se les ha asignado o han manifestado que desean hacer y el 4% se encuentra allí por algún familiar.
- ❖ La gran mayoría de los voluntarios plasmaron en la encuesta que desean permanecer en la organización de 2 a 5 años, lo cual nos refleja que por lo menos 23 de los 28 encuestados han creado un sentido de compromiso con el Centro de Rehabilitación Familiar A.C.
- ❖ El proceso de comunicación y el trabajo de los directivos es considerado bueno aunque una minoría los considera regular.
- ❖ El 32% de los voluntarios manifestaron que la planeación es poco frecuente, el 30% y 38% respectivamente, considera que las actividades responden a una planeación frecuente y constante.

- ❖ En cuanto a estímulos se refiere, la mayor parte de los encuestados prefiere que se apoye a su familia como estímulo por su labor y un porcentaje mucho menor considera los estímulos escritos como algo gratificante.
- ❖ El deseo de participación en la organización se verá satisfecho por medio de actividades recreativas y acciones de ayuda a la comunidad.
- ❖ El 75% de los voluntarios se sienten cómodos en su equipo de trabajo, pero como no hay un sistema de rendición de cuentas así como un monitoreo del aprovechamiento de los equipos, no es suficiente que los voluntarios se conformen al Status Quo en sus equipos sino que todos caminen y logren objetivos pre-establecidos que sean de mutuo beneficio.
- ❖ Un 100% de los voluntarios contestaron que están dispuestos a rendir cuentas y a responder por lo que se les asigne. ✕

✕ **Nota:** Es importante tomar en cuenta que un gran número de voluntarios no contestó tan certeramente como se esperaba debido a que no desean mirarse como traicioneros de la organización o evitar problemas con los directivos por la relación de amistad que existe con los mismos.

5.2 Recomendaciones

- ❖ Se recomienda nombrar y establecer al personal idóneo para el área de administración con el objetivo de que se cumplan de manera eficiente las etapas del proceso administrativo.
- ❖ Establecer claramente las funciones de cada puesto con sus atribuciones y responsabilidades.
- ❖ Es necesaria una reforma estructural; Puede tomarse como referencia un Mapa del Proceso general del Centro de Rehabilitación Familiar que he elaborado en la pág.102.
- ❖ Evitar en lo posible y en lo que respecta a la administración de recursos humanos, la movilización o la constante rotación de personal, por medio de programas de incentivos que incluyen: capacitación y motivación del personal, reconocimientos escritos, apoyo a las familias de los miembros de la organización etc.
- ❖ Procurar mantener abiertos los canales de comunicación en todos los niveles, de manera clara, constante, fluida y oportuna, de forma oral y por escrito.
- ❖ Se sugiere que la etapa de supervisión y control se ejerza continuamente con reglas claras, para ello es necesario crear un manual de procedimientos donde se especifican las funciones del supervisor, o si se trata de un equipo autodirigido, los manuales servirán de guía.
- ❖ Se recomienda hacer uso de un liderazgo flexible amoldado a las tendencias actuales y abierto a los cambios. Para esto será necesario que los líderes participen en programas de capacitación, formación y entrenamiento.

- ❖ Es importante reconsiderar la visión, misión, objetivos y prioridades de la organización a manera de mantenerse enfocado en ellas. Esto ayudará a optimizar recursos, tiempo, esfuerzos etc. a favor de la organización y a no desviarse hacia diversos distractores. El principio de Pareto que he mencionado anteriormente puede ser útil para trabajar en base a prioridades.
- ❖ Aprovechar el sentido de compromiso que los miembros reflejan en las encuestas realizadas, motivándolos hacia su crecimiento integral.
- ❖ Al establecer una reestructuración adecuada, es importante delegar responsablemente mediante previa capacitación e información sobre los puestos.
- ❖ Continuar con las políticas de reconocimiento, estímulo, promoción etc. a los miembros que sirven dentro de la organización. Esto ayudará a incrementar la productividad.
- ❖ Es de vital importancia mantener a los equipos altamente motivados a través de programas de capacitación, incentivos, recreación etc. Dentro de los programas de capacitación hacer énfasis en temas tales como: El trabajo en equipo, relaciones interpersonales, liderazgo, actitud, excelencia en el servicio etc.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acta Constitutiva del "Centro de Rehabilitación A.C." 1994 Pág.1.
2. <http://www.arearh.com>
3. BECKHARD, Richard, ET AL. Transiciones organizacionales, Fondo Educativo Interamericano, 1980. México.
4. CAMPDESUÑER, P. Reyner, ET AL, La Gestión de la calidad y la dirección por valores, Dirección del Centro de Trabajo, Universidad de Holguín, disponible en <http://www.monografias.com>
5. CORTESE, Abel, Trabajo en Equipo: descubriendo el talento colectivo, Disponible en la Pág. Web, http://www.sht.ar/archivo/management/en_equipo.htm.
6. COVEY, R. Stephen, Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa, Ediciones Paidós, Barcelona-Buenos Aires- México. Pág. 28.
7. DAVIS, Keith, El comportamiento humano en el trabajo, Ed. Mc Graw Hill, sexta edición, 1985, Méx. Pág. 245
8. FINZEL Hans, Líderes competentes, Diez principios para el liderazgo, Las Américas, 2003, México. Pág.147.
9. <Http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/lamotivación.htm>.
10. GIBSON, ET AL. Las organizaciones, p.149, McGraw Hill, 2001 México.
11. HELLER Robert, Dirigir Equipos, Grijalbo Mondadori, S.A. Aragón 385.– Barcelona. 1998, Pág. 14.
12. HERNÁNDEZ, Sampieri, ET AL. Metodología de la investigación, págs. 87 y 332-333. McGraw Hill, 2002, México.

13. HILL, CÓDIGO CIVIL PARA EL DISTRITO FEDERAL EN MATERIA COMÚN Y PARA TODA LA REPÚBLICA EN MATERIA FEDERAL, Cuarta Edición, Mc Graw Hill, 1999, Méx. Pág. 434.
14. Http//: www.INEGI.gob.mx/est/contenidos
15. KAUFMANN, Alicia E; El poder de las organizaciones, p.47 y180. Ediciones de la Universidad de Alcalá de Henares, ESIC, 1993, Pozuelo de Alarcón (Madrid).
16. KRIEGLER J. Robert, ET AL, Si no está roto, rómpalo. Norma, 1993 Bogotá, Colombia. Pág. de la introducción.
17. MAXWELL, John. Desarrolle los líderes que están alrededor de usted, Caribe, 1996.
18. Http//: www.monografias.com/trabajos/inteliemo
19. Tabla tomada de la Notaría no. 178. Disponible en: <http://www.notaria178.com.mx>
20. PÉREZ, F. Marcelo, Teoría de Grupos. <http://www.uch.edu.ar/hr>.
21. ROBBINS, Comportamiento Organizacional, Séptima Edición, Prentice-Hall, Hispanoamericana, México. Pág.328 y346.
22. SWINDOLL, Improving Your Serve, Word, Waco, 1981. Citado por Maxwell, John C, Edit. Caribe 1996, USA. p.122.
23. Código Ético de las organizaciones de voluntarios en España, Texto aprobado por la asamblea general extraordinaria de la plataforma para la promoción del voluntariado en España; Madrid, 2000. Disponible en la pág. <http://www.voluntarioscanarias.com/codigo.cfm#1>

BIBLIOGRAFÍA

1. Acta Constitutiva del "Centro de Rehabilitación A.C." 1994 Pág.1.
2. <http://www.arearh.com>
3. BECKHARD, Richard, ET AL. Transiciones organizacionales, Fondo Educativo Interamericano, 1980. México.
4. CAMPDESUÑER, P. Reyner, ET AL, La Gestión de la calidad y la dirección por valores, Dirección del Centro de Trabajo, Universidad de Holguín, disponible en <http://www.monografias.com>
5. CORTESE, Abel, Trabajo en Equipo: descubriendo el talento colectivo, Disponible en la Pág. Web, http://www.sht.ar/archivo/management/en_equipo.htm.
6. COVEY, R. Stephen, Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa, Ediciones Paidós, Barcelona-Buenos Aires- México. Pág. 28.
7. DAVIS, Keith, El comportamiento humano en el trabajo, Ed. Mc Graw Hill, sexta edición, 1985, Méx. Pág. 245
8. FINZEL Hans, Líderes competentes, Diez principios para el liderazgo, Las Américas, 2003, México. Pág.147.
9. <Http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/lamotivación.htm>.
10. GIBSON, ET AL. Las organizaciones, p.149, McGraw Hill, 2001 México.
11. HELLER Robert, Dirigir Equipos, Grijalbo Mondadori, S.A. Aragón 385.- Barcelona. 1998, Pág. 14.
12. HERNÁNDEZ, Sampieri, ET AL. Metodología de la investigación, págs. 87 y 332-333. McGraw Hill, 2002, México.
13. HILL, CÓDIGO CIVIL PARA EL DISTRITO FEDERAL EN MATERIA COMÚN Y PARA TODA LA REPÚBLICA EN MATERIA FEDERAL, Cuarta Edición, Mc Graw Hill, 1999, Méx. Pág. 434.

14. Http//: www.INEGI.gob.mx/est/contenidos
15. KAUFMANN, Alicia E; El poder de las organizaciones, p.47 y180. Ediciones de la Universidad de Alcalá de Henares, ESIC, 1993, Pozuelo de Alarcón (Madrid).
16. KRIEGEL J. Robet, ET AL, Si no está roto, rómpalo. Norma, 1993 Bogotá, Colombia. Pág. de la introducción.
17. MAXWELL, John. Desarrolle los líderes que están alrededor de usted, Caribe, 1996.
18. Http//:www.monografias.com/trabajos/inteliemo
19. Tabla tomada de la Notaría no. 178. Disponible en: <http://www.notaria178.com.mx>
20. PÉREZ, F. Marcelo, Teoría de Grupos. <http://www.uch.edu.ar/hr>.
21. ROBBINS, Comportamiento Organizacional, Séptima Edición, Prentice-Hall, Hispanoamericana, México. Pág.328 y346.
22. SWINDOLL, Improving Your Serve, Word, Waco, 1981. Citado por Maxwell, John C, Edit. Caribe 1996, USA. p.122.
23. Código Ético de las organizaciones de voluntarios en España, Texto aprobado por la asamblea general extraordinaria de la plataforma para la promoción del voluntariado en España; Madrid, 2000. Disponible en la pág. <http://www.voluntarioscanarias.com/codigo.cfm#1>

Anexo

Cuestionario realizado a los voluntarios del Centro de Rehabilitación Familiar A.C.

1. ¿Cómo siente la supervisión que se ejerce sobre usted?
 pésima mala regular buena
2. ¿Porqué presta sus servicios voluntarios en esta organización?
 me gusta por hobby deseo de servir por mi familia
3. ¿Cuánto tiempo cree usted que servirá en esta organización?
 tres meses 6 meses 1 año 2-5 años
4. ¿Cómo cree que se da el proceso de comunicación en el Centro de Rehabilitación Familiar a.c?
 pésimo regular bueno excelente
5. ¿Cómo considera el trabajo que realizan los responsables de la dirección?
 pésimo malo regular bueno
6. ¿Considera que las actividades realizadas obedecen a una buena planeación?
 no poco frecuente frecuente si siempre
7. ¿Qué le gustaría recibir como estímulo de parte de los responsables?
 reconocimientos escritos
 apoyo familiar con materiales didácticos para hijos o representados
 trabajo ¿ de que tipo? _____

otros _____
8. ¿Qué actividades podrían satisfacer su deseo de participación en la organización?

9. ¿Se siente cómodo con el equipo con el que se encuentra trabajando en la organización?
 sí frecuentemente en algunos casos no
10. ¿ Se siente responsable de las actividades que se le encomiendan y está dispuesto a entregar los resultados que se le piden? _____

Resultados de las encuestas a los voluntarios del “Centro de Rehabilitación Familiar A.C. de una muestra de 28 personas”

1. Cómo sienten los voluntarios la supervisión que se ejerce sobre ellos	Pésima	Mala	Regular	Buena
	0	3	5	20
2. Razones por las que prestan sus servicios	Les gusta	Por Hobbie	Deseo de servir	Por su familia
	6	0	21	1
3. Tiempo que esperan permanecer en la organización	3 meses	6 meses	1 año	2-5 Años
	0	0	5	23
4. Proceso de comunicación	Pésimo	Regular	Bueno	Excelente
	0	6	15	7
5. Trabajo de los directivos	Pésimo	Malo	Regular	Bueno
	0	0	5	23
6. Planeación	No	Poco Frecuente	Frecuente	Si, Siempre
	0	12	11	14
7. Estímulos deseados	Reconocimientos escritos	Apoyo Familiar	Trabajo	Otros
	7	11	4	6
8. Actividades que satisfacen el deseo de participación de los voluntarios	Recreativas	Nuevos Proyectos	Capacitación	Ayuda a la comunidad
	12	1	3	8
9. Satisfacción en el equipo en el que se encuentra	Sí	Frecuentemente	En algunos casos	No
	21	6	1	0
10. Disponibilidad a entregar resultados	Sí			
	28			

Gráficas de las encuestas realizadas a los voluntarios del Centro de Rehabilitación Familiar A.C.

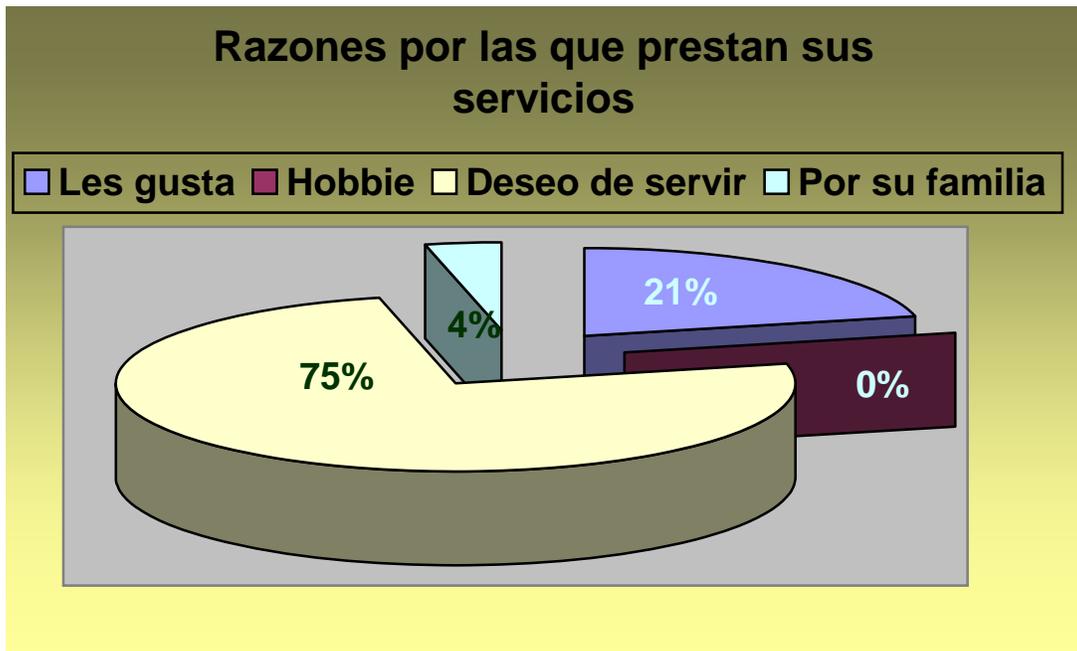
Gráfica No.1

Cómo sienten los voluntarios la supervisión que se ejerce sobre ellos



Pésima	0%
Mala	11%
Regular	18%
Buena	71%

Gráfica No. 2

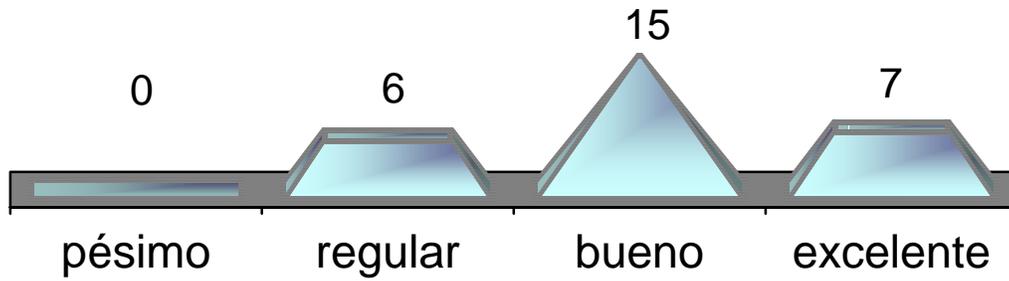


Gráfica No. 3



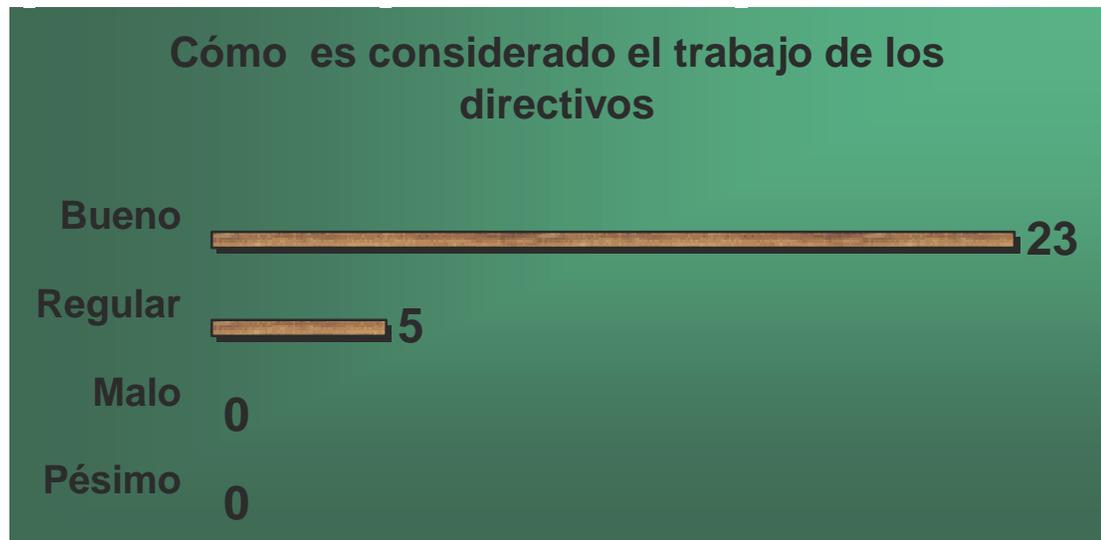
Gráfica No. 4

Cómo se considera el proceso de comunicación



	Porcentajes
Pésimo	0%
Regular	21%
Bueno	54%
Excelente	25%

Gráfica No. 5

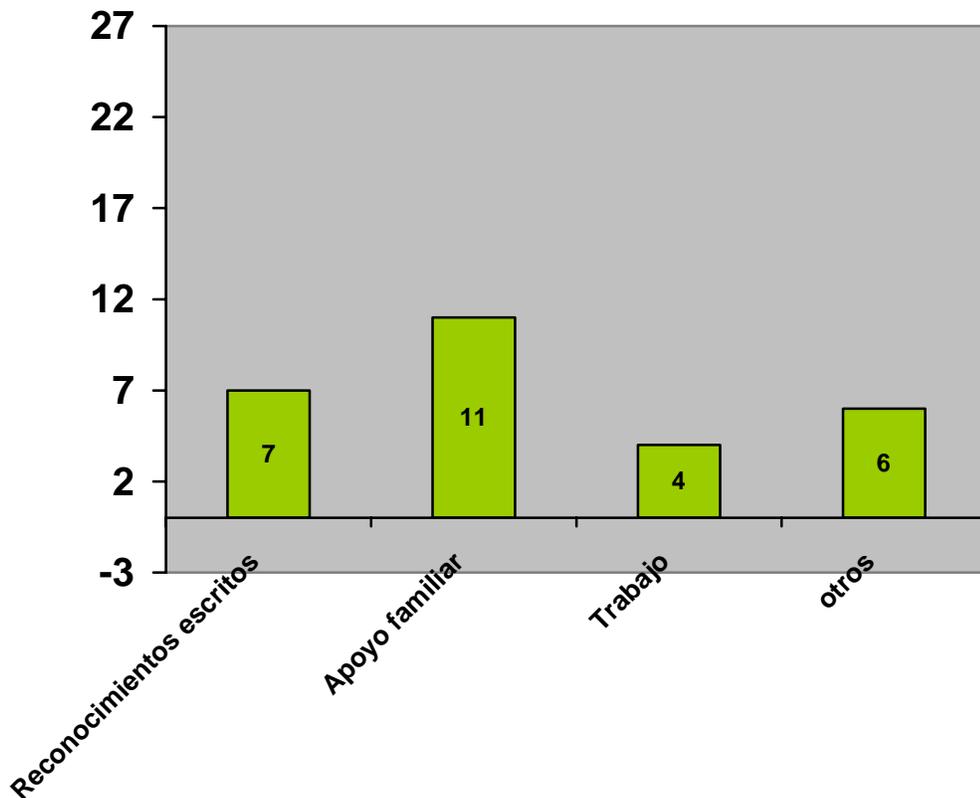


Gráfica No. 6



Gráfica No. 7

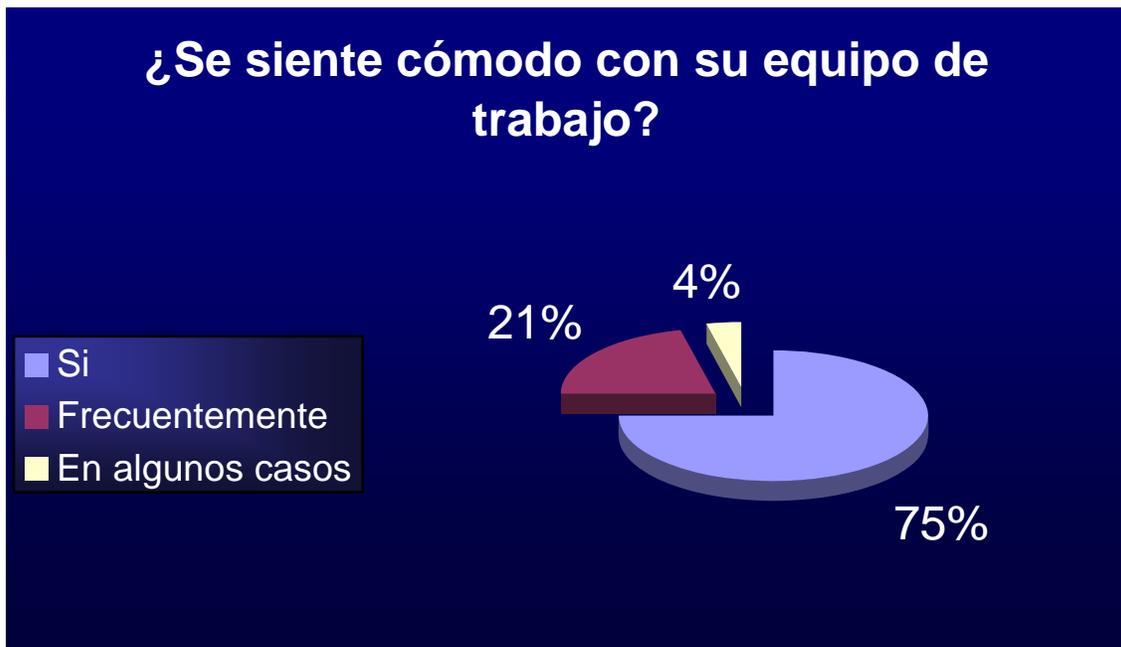
Estímulos deseados



Gráfica No. 8



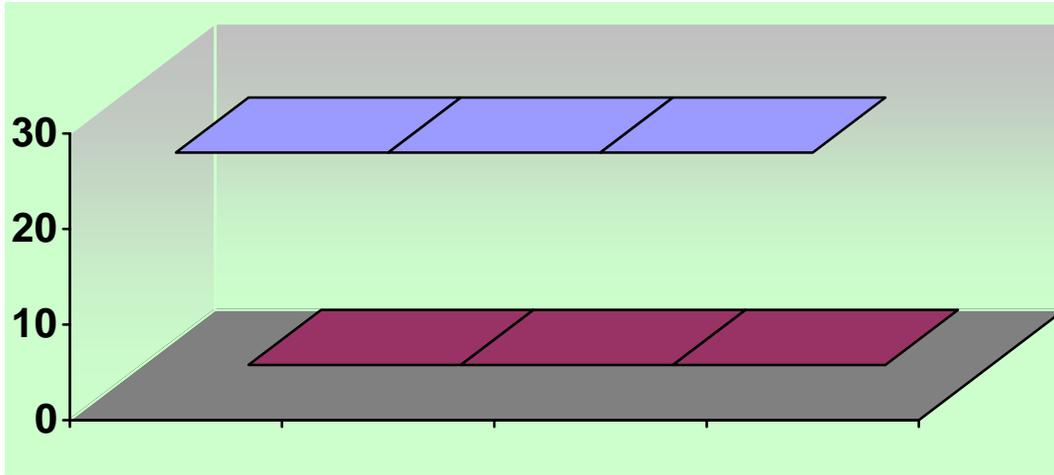
Gráfica No. 9



Gráfica No. 10

Disponibilidad a entregar resultados

■ si ■ no



Porcentajes

Si	100 %
No	0 %

GLOSARIO

Actitudes. Juicios o afirmaciones que evalúan a personas, objetos o hechos.

Administración participativa. Proceso donde los subordinados comparten con sus superiores inmediatos poder significativo para tomar decisiones.

Administración por objetivos. Programa que abarca metas específicas, establecidas en participación, para un periodo concreto de tiempo con retroalimentación sobre el avance hacia las metas.

Administradores. Personas que alcanzan metas por medio de otras personas.

Agentes de cambio. Personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad del manejo de los cambios.

Autoadministración. Técnicas de autoaprendizaje que permiten a las personas dirigir su propia conducta de tal manera que necesiten menos control administrativo externo.

Autoridad. Los derechos inherentes a un puesto administrativo que permiten dar órdenes y esperar que éstas sean obedecidas.

Autoridad del personal *staff* administrativo. Puestos de apoyo, ayuda y consejo para los administradores de línea.

Asociación. Cuando varios individuos convinieren en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, constituyen una asociación.

Cambiar. Hacer que las cosas sean de una manera diferente.

Cambio de grupo. Cambio en la decisión del riesgo, entre la decisión del grupo e individual que tomarían los miembros del grupo; puede ser hacia una posición conservadora o hacia mayor riesgo.

Cambio planeado. Cambios intencionados y orientados hacia las metas.

Cohesión. Grado en que los miembros del grupo se sienten atraídos entre sí y tienen motivos para quedarse en el grupo.

Colaboración. Situación donde las partes de un conflicto desean satisfacer plenamente los intereses de todas las partes.

Comportamiento organizacional. Campo de estudio que investiga el impacto que las personas, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones con el objeto de aplicar estos conocimientos para mejorar su eficacia.

Compromiso. Situación donde cada una de las partes de un conflicto a está dispuesta ceder algo.

Compromiso organizacional. La orientación de una persona ante la organización en términos de lealtad, identificación y participación.

Comunicación. Transferir y comprender el significado.

Comunicación no verbal. Mensajes transmitidos por movimientos del cuerpo, entonación o énfasis de las palabras, gestos del rostro y distancia física entre el emisor y el receptor.

Conductas defensivas. Conductas de reacción y protección para evitar la acción, la culpa o el cambio.

Conflicto. Proceso que se inicia cuando una parte piensa que otra parte la ha afectado de manera negativa, o está a punto de afectar de manera negativa, algo que le interesa a la primera parte.

Conflicto de roles. Situación donde una persona enfrenta expectativas divergentes de los roles.

Conformismo. Adaptar la conducta propia para que se ciña a las normas de grupo.

Controlar. Vigilar las actividades para garantizar que se cumplan de acuerdo con los planes y para corregir cualquier desviación importante.

Creación de equipos. Gran interacción entre los miembros del grupo para aumentar la confianza y la franqueza.

Cultura organizacional. Percepción común a los miembros de la organización; sistema de significados compartidos.

Dar forma a la conducta. Reforzar de manera sistemática, cada paso sucesivo que acerca al individuo a la respuesta deseada.

Desarrollo intergrupar. Las actividades del desarrollo organizacional para mejorar la interacción de grupos.

Desarrollo organizacional. Es una estrategia de intervención que utiliza los procesos de grupo para centrar la atención en la cultura completa de una organización, con el propósito de implantar cambios planeados. Hace hincapié en que toda la organización es un sistema operante. El proceso comprende etapas tales como diagnóstico, recopilación de datos, retroalimentación y confrontación, planeación de la acción, desarrollo de equipos, desarrollo intergrupar y análisis subsecuente. Utiliza frecuentemente métodos de capacitación de laboratorio tales como la representación de papeles, los juegos y los grupos de encuentro.

Descongelar. Actividades de cambio para superar las presiones de la oposición individual y el conformismo del grupo.

Desintegración. La última etapa del desarrollo de un grupo temporal, cuyo interés se centra en terminar las actividades y no en el rendimiento de las mismas.

Eficacia. Alcanzar metas

Eficiencia. La proporción de productos efectivos requeridos y de insumos requeridos para lograrlos.

Encuesta de campo. Se reúnen y analizan las respuestas proporcionadas en un cuestionario o entrevista por parte de una muestra y después se hacen inferencias sobre la población en general a partir de esta muestra representativa.

Equipos de trabajo auto-administrados. Grupos que tienen libertad para determinar cómo alcanzar las metas y cómo distribuir sus actividades.

Factores de higiene. Los factores (como políticas de la compañía y administración, supervisión y salarios) que tranquilizan a los trabajadores cuando son adecuados para un trabajo. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha.

Grupo. Dos o más personas que interactúan y son interdependientes reuniéndose para alcanzar objetivos específicos.

Grupo formal. Un grupo de trabajo designado, definido por la estructura organizacional.

Grupo informal. Grupo que no tiene estructura formal ni organización determinada; se presenta como respuesta a la necesidad del contacto social.

Hipótesis. Explicación tentativa de la relación entre dos variables o más.

Individualismo. Atributo de la cultura nacional que describe un marco social relajado donde las personas solo dan importancia a cuidarse a sí mismos así como a su familia inmediata.

Innovación. Una idea nueva aplicada a empezar o mejorar un producto, proceso o servicio.

Integración. El grado en que los miembros de diferentes departamentos lograr unir esfuerzos.

Liderazgo. Incluye motivación de subordinados, dirección de otros, selección de los canales más efectivos para la comunicación y solución de conflictos.

Mentalidad de grupo. Fenómeno donde la norma del consenso es superior a la evaluación realista de cursos alternativos de acción.

Motivación. Voluntad para invertir gran esfuerzo con el objetivo de alcanzar las metas organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer una necesidad individual.

Necesidad. Condición interior que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Normas. Estándares de conductas aceptables en un grupo compartidos por los miembros del mismo.

Organización. Unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona de manera constante para alcanzar una meta o una serie de metas en común.

Organizar. Determinar cuáles actividades se realizarán, quién las efectuará, cómo se agruparán las actividades, quién depende de quién y dónde se tomarán las decisiones.

Percepción. Proceso mediante el cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con objeto de dar significado a su entorno.

Planeación. Incluye la definición de metas, el establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes para coordinar actividades.

Rol. Una serie de patrones esperados de conducta atribuidos a quien ocupa una posición dada en una unidad social.

Rotación de empleados. Retirarse de manera permanente, voluntaria o involuntariamente, de la organización.

Sinergia. Acción de dos o más sustancias que produce un efecto diferente al de la suma individual de las sustancias.

Teoría. Una serie de conceptos o supuestos interrelacionados de manera sistemática que pretenden explicar y prever fenómenos.

Valores. Son las creencias amplias acerca de lo que es una conducta adecuada e inadecuada.

Valores centrales. Son las creencias fundamentales que los miembros de la organización comparten y que influyen en su conducta.

