

93
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LOS
EQUIPOS DE TRABAJO EN GRUPOS ALTRUISTAS:
ALTERNATIVAS DE ORGANIZACION Y DESARROLLO.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A :

LUIS GERARDO ROMERO VICTORIA

ASESOR: L.A.E. CARLOS MATIAS ARMAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLÁN



DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

El Proceso Administrativo aplicado a los Equipos de trabajo en
Grupos Altruistas: Alternativas de organización y desarrollo.

que presenta al pasante: Luis Gerardo Romero Victoria
con número de cuenta: 3405859-2 para obtener el TÍTULO de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a de Octubre de 1997

PRESIDENTE	<u>L.A.E. Carlos Matías Armas</u>	
VOCAL	<u>L.A. Jorge Aspillia Salazar</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Guillermo Aguilar Dorantes</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Arturo Frausto Coronado</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Sandra Luz González López</u>	

Agradecimientos

A DIOS el padre creador , por darme la vida, y por permitirme conservarla; por darme la fuerza cuando la necesito y por acordarse en todo momento de mi, aunque yo a veces no me acuerde en todo momento de el.

A la VIDA que me ha enseñado a aprender y no cometer los mismos errores; que me ha enseñado a caer y levantarme; gracias a la vida que me ha dado tanto y que de mi depende, el que sea otro tanto.

A mi madre por haberme dado la vida; por su cariño y el haberme enseñado a no ser farol de la calle y oscuridad de tu casa.

A mi padre por cooperar con mi mama para darme la vida; y por su cariño, apoyo, e innumerables consejos, comprensión y el haberme enseñado que el trabajo es la base de todo.

Reconocimientos

A la Máxima Casa de Estudios, Universidad Nacional Autónoma de México, formadora de grandes Investigadores, Científicos, Profesores Deportistas y Profesionistas gracias por mi formación profesional.

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán en cuyas instalaciones pasamos largos años en la tarea del aprendizaje, gracias por lo aprendido, por las amistades.

A los Sinodales por el tiempo que se tomaron para revisar mi tesis:

-Al Profesor Lic. Carlos Matías Armas, Asesor y Director de Tesis. Gracias por sus consejos, por darme la confianza necesaria y por dejarme ser. De él aprendí: ¡que lo que no está prohibido, está permitido! y que también un buen Profesor puede ser un gran amigo.

- A la Profesora Lic. Sandra Luz, por los consejos y por recordarme a tener fe en DIOS.
De ella aprendí que hay que sembrar la semilla del agradecimiento y que la soberbia conduce al fracaso.

- Al Profesor Lic. Guillermo Aguilar Dorantes, Gracias por que en todos estos años que lo conozco siempre a tenido "de alguna manera" la actitud positiva de ayudar a todos los estudiantes que hemos recurrido a él. Gracias por la confianza y portarse como un verdadero "cuate" cuando lo he necesitado.

- A la Memoria del Profesor Lic. Arturo Frausto Coronado, gracias por sus observaciones y comentarios. Hay que ser fuerte en las buenas y en las malas.

- Al Profesor Lic. Jorge Aspeitia Salazar, gracias por sus observaciones y comentarios. Lamento mucho no haber tenido la oportunidad de conocerlo anteriormente y confirmar que es un gran Profesor.

A todos los Profesores que contribuyeron a mi formación Profesional, pero muy en especial a:

- Israel Solano Chávez
- Elsa Aguilar Pacheco
- Leticia Martínez
- Filemon Mondragon Domínguez
- Francisco Ramírez Ornelas
- José Luis Covarrubias

Al Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación gracias por las facilidades prestadas para el desarrollo de esta Tesis.

Pero sobre todo al Grupo Maranatha gracias por haberme permitido conocerlo, por darme la oportunidad de desarrollarme, por haber sacado a flote mi creatividad. Por encontrar ese foro abierto a la expresión de mis ideas y enseñarme a no quedarme callado sin decir lo que pienso. Gracias por mi Jornada 18, por los amigos que en el encontré, a los cuales recordaré a cada uno de una manera muy especial.

! Gracias por ayudarme a dejar de ser un hombre pequeño y común !

Dedicatorias

A Esther, por que gracias a sus lagrimas me ayudaron a tomar la decisión de terminar lo que tenía pendiente

A la mujer virgo que quise mucho, por que gracias al no ayudarme me hizo aprender y a olvidar.

A Viera, por darle forma y diseño, además de su asesoramiento a esto que parecia un sueño, pero que gracias a su cooperación ya es una realidad.

A Valeria, por que las imágenes dicen más que mil palabras, gracias por tu ayuda, por tu breve pero substancioso tiempo, por que lo bien enseñado jamás se olvidara.

A mis compañeros de la Facultad: Juancho, Leonides, Ángel, Alma, Maru, Silvia, Elena, Mary, Andrea y todos aquellos que integraron aquel grupo de personas de la generación 88.

Hey familia trabajo dedicado también a ustedes: mis hermanos y sus respectivas, mi carnalita Carina, a mi sobrinos Betito, Chelis, y Mireya y demás familia que me acompañan; gracias por su apoyo tanto moral como económico.

A mis amigos y personas que de alguna u otra manera me recordaron e impulsaron a terminar esto que tenía pendiente: La Mamá Cleo, a mi cuate que siempre me ha sacado de apuros Beto, a mis confidentes Eliseo y Javier, Carlos, los hijos de Sánchez, Vicente, Vero, Israel.

A mis Amores: Pili, Juanita, Gaby, Paty, Rocío, Lupita, Laura, Marisol, Ana, Anani.

Dedicatorias y Agradecimientos rápidos, pero igual de importantes a:

Lic. Raquel, gracias por los consejos los permisos pero sobre todo por lo aprendido.

C.p. Anguiano por la oportunidad brindada.

Al Despacho Alcalá gracias por la espera y por los buenos consejos.

Nuevamente a Rocío, gracias por las veladoras. ! Te quiero eres lindísima !.

N. Angélica por su amistad y confianza que me brindo en tan pocos meses; te imaginas en otros cuantos más que pasara? !Ah y gracias por haberme hecho sentir como el papá!

A la linda chica del Tribunal, fuente de inspiración y causa de que me volviera el apetito. Gracias por cuidar los perritos. De ti depende que el fantasma se haga realidad.

A todas las personas que han formado y seguirán formando parte del Grupo Maranatha mientras este siga vigente, "por que la esencia no morirá": Rita Marù, Imelda, Maricruz, Isabel, Sol, Serafín, Daniel, Hugo, Paco y Luis, Alberto, Adrián, Blanca, Raúl, Rosendo, Paty, Sandy, Lulù, Alhelí, Vero, Liz, las niñas Moran: Claudia y Arlett, etc.

A la memoria de los que ya no estan con nosotros: Tía, Tio y Abuelitos.

A todos aquellos que por azares de la vida se me escapan a la memoria en este instante, pero que saben que esto es también dedicado para ustedes.

Este trabajo es el resultado de la idea de cubrir una necesidad, mi titulación. Y fue lograda gracias a la formación de un Equipo de trabajo: Asesor, profesores, Instituciones, Grupo Maranatha, amigos, familiares y a un servidor.

Si trabajas en algo que odias,renuncia amigo, renuncia.....

Índice

	Página
- Planteamiento del problema.	i
- Objetivo.	ii
- Hipótesis.	iii
- Introducción.	I
Capítulo 1.- Surgimiento de la idea de un equipo.	
1.1.- Antecedentes históricos de los equipos de trabajo.	2
1.2.- Definición de equipos de trabajo.	7
1.3.- Características generales de los equipos de trabajo.	11
Capítulo 2.- En que consiste la formación de equipos de trabajo.	
2.1.- Objetivo de los equipos de trabajo.	15
2.2.- Formación de los equipos de trabajo.	17
2.3.- Importancia de los equipos de trabajo.	28
Capítulo 3.- Trabajo en equipo: sentimientos, actitudes y actividades.	
3.1.- Los grupos altruistas dentro de las Organizaciones No Gubernamentales.	30
3.1.1.- Tipos de Organización.	33
3.1.2.- Organizaciones formales e informales.	37
3.2.- El Proceso Administrativo aplicado a la formación de los equipos de trabajo en Grupos Altruistas.	42
3.3.- La toma de decisiones en los equipos de trabajo.	58
3.4.- Los conflictos dentro de los equipos de trabajo.	64
3.5.- Las funciones y actitudes de los integrantes de los equipos de trabajo.	72
3.6.- Alternativas de organización y desarrollo en los equipos de trabajo.	77
Capítulo 4.- Caso Práctico.	
Antecedentes generales.	88
Estructura.	96
Diagnóstico.	99
Análisis.	101
Conclusiones.	115
Bibliografía.	117

Planteamiento del problema :

¿ Que importancia debe de tener el Proceso Administrativo en la formación de Equipos de Trabajo, en Grupos Altruistas ?

Objetivo general

Mostrar un enfoque real de la problemática que viven los Grupos Altruistas; planteando posibles soluciones y alternativas de organización y desarrollo.

Objetivo específico

Aplicar el Proceso Administrativo en la formación de Equipos de trabajo.

Hipótesis :

Si no se forman los Equipos de trabajo en los Grupos Altruistas aplicando el Proceso Administrativo adecuadamente entonces, el trabajo a desarrollar será deficiente y originará descontento entre sus integrantes.

Introducción

Todo nace de una idea: la de cubrir una necesidad.

El ser humano teniendo como uno de sus objetivos: el de la sobrevivencia, entendió que éste trabajo lo podría desarrollar con mayor seguridad y rapidez formando grupos.

Con el tiempo estos grupos fueron cada vez más grandes y complejos. Es así como surge la idea de la "división del trabajo". Dando como resultado la formación de Equipos de trabajo.

Los Equipos de trabajo tienen un objetivo específico, además deben establecerse líneas de liderazgo, autoridad y responsabilidad, pero sobre todo una buena previsión, planeación, organización, integración, dirección y control. Es decir la adecuada aplicación del Proceso Administrativo.

Dentro de la gran diversidad de organizaciones donde encontramos los Equipos de Trabajo tenemos a los Grupos Altruistas. Estos podemos ubicarlos dentro de las Organizaciones No Gubernamentales.

Dentro de los "Grupos Altruistas" por mencionar algunos tenemos a:

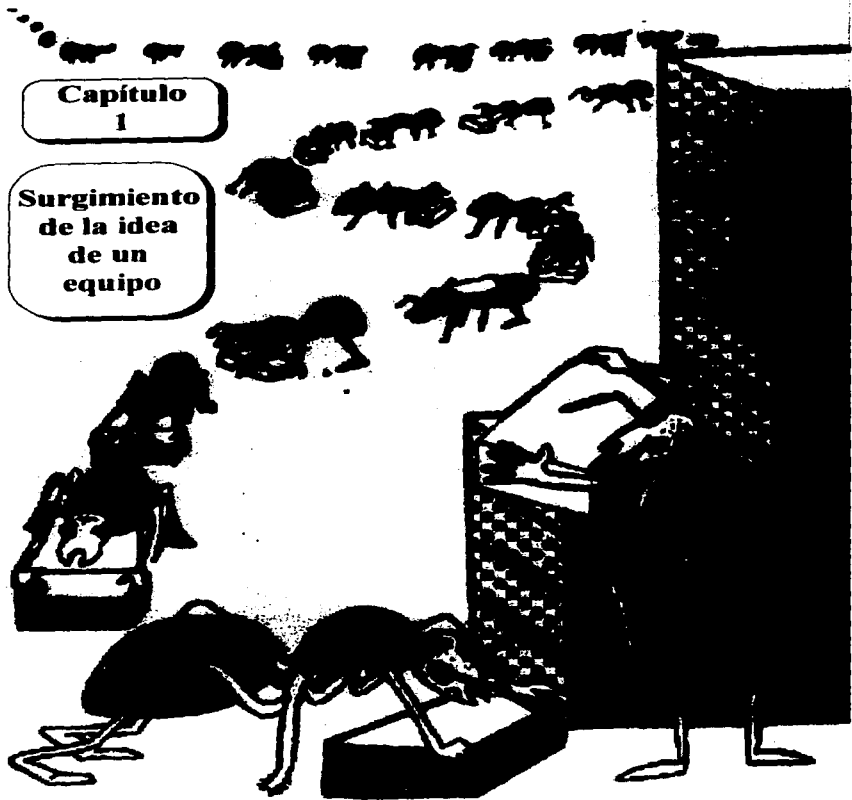
Neuróticos Anónimos, Alcohólicos Anónimos, Comedores Compulsivos, Codependientes Anónimos, Adictos Anónimos, Asambleas de Barrios, Club de Optimistas, etc. En su mayoría estos grupos son de apoyo, ya sea para encontrar una posible solución a sus problemas, elevar el autoestima o bien, simplemente lograr la convivencia entre los integrantes que lo conforman. Dando como consecuencia el "Desarrollo Personal" y cubrir la "Necesidad de Pertenencia".

Dentro de ésta variedad de grupos existen similitudes ya sea en sus objetivos, funcionamiento, así como problemas que afrontan .

Esta investigación específicamente se aboca a un grupo en especial "El Grupo Maranatha". El cual realiza una labor "altruista": realizando visitas a Orfanatorios, Casas Cuna, Asilos, Hospitales y la realización cada 6 meses de Jornadas Juveniles. Además de actividades de recaudación de fondos económicos para cubrir sus necesidades, así como actividades de esparcimiento, convivencia y desarrollo de los integrantes que lo conforman.

**Capítulo
1**

**Surgimiento
de la idea
de un
equipo**



1.1 Antecedentes Históricos de los Equipos de Trabajo

Desde los inicios de la humanidad, para cubrir la necesidad de subsistir y desarrollarse el hombre ha unido sus fuerzas con las de otros hombres y se ha congregado.

Uno de los atributos del ser humano que lo diferencia de otros animales es que tiene mayor capacidad de raciocinio. Aunque tanto el hombre como los animales nacen de seres vivos.

Los animales superiores son hijos de padre y madre de tal forma, sólo el hombre forma familia. La familia humana es un hecho biológico, pero sobre todo un fenómeno social.

Desde su nacimiento, la vida del hombre transcurre en un intercambio con la sociedad que lo rodea y en el desarrollo de actividades y tareas comunes. Podemos deducir que el hombre es un ser social que forma grupos o se integra a los ya formados. Este sentido innato de afiliación se traduce en comportamiento de pertenencia activa y participativa.

Todos los seres humanos nacemos en el seno de una familia de tal forma, la familia viene a ser el grupo inicial para luego formar parte de otros grupos. Los posteriores grupos en los que una persona participa tal vez no tienen una influencia tan decisiva para la formación de la personalidad como la familia, pero si son determinantes en su comportamiento a futuro.

Los animales forman parvadas, hatos, bancos, rebaños, pero no familias; ni siquiera los animales reconocidos por su capacidad de laborar y productividad, como las abejas o las hormigas se puede decir que forman una familia. Más, sin embargo, sí forman grupos, trabajan y actúan juntas, coexisten y colaboran entre sí. El motivo por el cual no son familias es que carecen del lenguaje hablado, como elemento esencial para la vida social.

En el reino vegetal encontramos el individualismo, por ejemplo : Cada árbol crece sólo frente a otros árboles sin interesarse uno de otro. Dos árboles "hermanos" pueden existir hasta 300 años sin haber jamás un diálogo, una comunicación que demuestre compañerismo.

En comparación, la vida del hombre gira en torno a la convivencia, a la comunicación, al diálogo y a la participación. Dando por consecuencia la sociabilidad que lo lleva a formar o integrarse a los grupos.

Konrad Lorenz, famoso etólogo y premio Nobel 1973 por sus estudios de la conducta animal, destaca cómo al hombre le interesa el grupo por el grupo mismo : "La necesidad instintiva de ser miembro de un grupo bien unido y que luche por ideales comunes, es tan fuerte que tiene importancia secundaria saber cuáles son esos ideales y cual su valor intrínseco".¹

En los grupos se presenta un campo fértil en el cual podemos lograr nuestro desarrollo personal, todo dependerá de nuestro entusiasmo y posibilidades para apoyarnos en ellos y provocar nuestro propio crecimiento.

Los grupos sientan las bases de la convivencia familiar, la protección, la defensa, el gobierno, la recreación, la salud, desarrollo y trabajo.

Los grupos humanos no son homogéneos, existen grupos familiares, políticos, religiosos, deportivos, laborales, etnias, culturales, altruistas, de asistencia social, de salud, etc. Grupos relativamente de pocos miembros, pero se puede hablar también de grupos con muchos miembros, como serían por ejemplo : los raciales.

Los grupos sociales y laborales han demostrado su eficacia a través del tiempo, ya que los logros que la humanidad ha obtenido hasta hoy se deben en gran medida a la labor de conjunto.

En todas las épocas de la historia el grupo ha sido trascendental en la vida humana, pero hoy más que nunca. Porque las transformaciones culturales de las últimas décadas han ido conformando una macrosociedad, una sociedad gigantesca.

Concretamente :

- **Las grandes metrópolis crean problemas humanos antes desconocidos, o aumentando los ya existentes. Elevando los niveles de tensión, agresión y frustración.**

¹ Rodríguez Estrada, Mauro.- Integración de Equipos.-México.-2ed.-1988-pág. 12.

Estas aglomeraciones urbanas son un fenómeno moderno que se inicia en la época de la industrialización, en la segunda mitad del siglo XIX. Anteriormente las capitales eran más pequeñas y sencillas.

- Las empresas también han ido creciendo y generando nuevos problemas humanos : sobre especialización, multiplicación de funciones y niveles jerárquicos, sistemas automatizados, número excesivo y frecuente dispersión local del personal.

Comparemos todo esto con la antigua sociedad artesanal : Tan pequeña, local y familiar.

- La Administración Pública no se ha quedado atrás en esta marcha desenfrenada. La burocracia estatal en todo el mundo es ahora complejísima. Por ejemplo trabajar en el Seguro Social es quedarse enganchado y ser un engrane más en una organización de 100 mil, 200 mil o más empleados, de los cuales jamás se ha tratado ni conocido a más del 95%, ni se conocerán jamás.

En una sociedad así, el grupo cobra una importancia vital. El grupo se nos presenta como un vínculo entre el individuo y la gran sociedad. Otro aspecto es que vivimos en un mundo grandísimo y complejo, es natural que no todo en él nos guste. Si no somos conformistas, con frecuencia desharemos cambiar determinadas cosas, algún aspecto de nuestro medio laboral y social, introducir nuevas ideas, corregir ideologías o promover mejoras en nuestra comunidad.

En la época en que nació y se consolidó la doctrina clásica de la administración científica, las instituciones se concebían como sistemas técnicos y cerrados ante condiciones ambientales relativamente estables. En la etapa de organización se diseñaba la estructura y se establecían los niveles jerárquicos y principalmente los puestos, entendidos como unidades administrativas sobre los que descansaba la distribución del trabajo. Todo esto dentro de un esquema individualista.

En la actualidad, las instituciones resienten continuamente los efectos de la dinámica del cambio social, lo cual ha provocado que su concepción derive de un sistema preferentemente técnico a uno sociotécnico, y de una visión cerrada a una abierta e interactuante con el medio ambiente.

La importancia del ser humano en las instituciones ha llegado a provocar un cambio, tanto en le sentido político como laboral. Pero sobre todo ha revelado que cada persona tiene capacidad y disposición para elegir los caminos de su autorregulación en el ámbito del trabajo.

Las nuevas circunstancias sociales demandan de las instituciones un esfuerzo deliberado para que sus productos y servicios respondan efectivamente a las necesidades de los usuarios y asegure así la productividad de la organización y un ambiente sano que propicie el desarrollo de su personal. Al convertirse el trabajo en una acción realizada colectivamente, la interrelación de personal con formación en diferentes ramas del conocimiento es más difícil de administrar, pero el aprovechamiento de su mayor potencial puede lograrse a través de que los grupos aprenden a colaborar en el cumplimiento de metas comunes.

"La transformación de un trabajo individual a un trabajo colectivo, destaca la importancia de las relaciones entre las personas por lo que la comunicación, la colaboración y otras formas de interacción humana deben adecuarse para facilitar la gestión de los grupos de trabajo en beneficio de las metas de la institución.

Para el individuo, los principales obstáculos al trabajo cooperativo son de orden psicológico. Solo puede superarlos aquél que ha aceptado francamente, de una vez para siempre, el pluralismo como un hecho".²

"Las personas que han decidido participar en el trabajo colectivo, han debido ajustar sus actitudes, en interés de la armonía del grupo, a ciertas reglas básicas, entre los que es posible mencionar : ser uno mismo, conocerse mutuamente, evitar el equívoco, confiar en el otro, rechazar el sectarismo y tener lealtad hacia los hombres."³

Las profundas transformaciones del concepto del trabajo que tiene el individuo y la exigencia del trabajo colectivo, implica la revisión y modificación de actitudes, el reapredizaje de nuevos comportamientos y el establecimiento de relaciones significativas, por lo que la influencia y persuasión de los dirigentes en estos aspectos se ha convertido en elementos esenciales del proceso de modernización de las instituciones.

Ante estas circunstancias, el grupo, como primera manifestación del trabajo colectivo, parece no dar respuesta adecuada a las demandas de actualización e innovación de las instituciones que permitan conciliar las metas de productividad con las de satisfacción personal.

² Díaz María, Rodríguez Carlos.- El Trabajo en Equipo: Productividad y Calidad de Vida en el Trabajo.-México.-1ed.-1988-pág. 22.

³ Goulet, Denis.- Ética del Desarrollo.-España.-1ed.-1965 pág. 65.

Los equipos de trabajo han aparecido en diversas organizaciones con el propósito de enfrentar un entorno lleno de incertidumbre y el de responder a las necesidades de los individuos. El equipo de trabajo, como una manifestación más completa del trabajo colectivo, surge como la Unidad Administrativa del Futuro. Esto seguramente modificará el concepto tradicional del "puesto" y las prácticas generalmente aceptadas para su definición, descripción y evaluación.

La aparición de unidades administrativas diferentes al puesto ha provocado cambios en la administración tradicional, principalmente en la planeación y distribución de la tarea, el ejercicio de la autoridad, la asignación de la responsabilidad y los mecanismos de control. Por lo cual deberán revisarse los tradicionales principios del proceso administrativo cuando se definan y describan los equipos de trabajo.

1.2 Definición de equipos de trabajo.

El hombre en sociedad tiene diferentes formas de manifestarse colectivamente hablando. En este tema abordaremos algunas de ellas para llegar de los conceptos a las definiciones.

Por un lado revisaremos un poco algunos conceptos del "trabajo".

Conceptos de trabajo:

El esfuerzo humano aplicado al sostenimiento y a la reproducción de la vida, es el punto de partida de toda actividad humana. En el curso de su vida el hombre debe satisfacer sus necesidades, lo cual sólo se puede lograr a través de la utilización de su fuerza de trabajo.

La fuerza de trabajo es aquella que el ser humano produce de manera diferenciada en la transformación de la naturaleza que realiza en su beneficio. El trabajo produce bienes y servicios requeridos para que los miembros de la sociedad puedan satisfacer sus necesidades en forma directa o a través de ingresos para adquirir esos bienes.

"La manera como está organizado el trabajo tiene efectos significativos sobre la productividad. El trabajo también satisface múltiples necesidades psicológicas, porque ofrece a los individuos un medio para lograr metas personales, ganando reconocimiento y usando el tiempo en actividades de utilidad social."⁴

Conceptos de trabajo de varios autores :

- Desde el punto de vista de actividad (Reyes Ponce)

"Trabajo es la actividad humana aplicada a la producción de bienes o servicios y por ello, realizada con sujeción a normas de eficiencia".⁵

⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración Moderna de Personal 1.-México.-2ed.-1993.-pág. 2.

⁵ Ibidem.-pág.3.

La sujeción de normas de eficiencia implica prácticas administrativas, es decir, tener que sujetarse a algo, significa que hay un marco de referencia que no se debe rebasar llamado "plan programado de trabajo", con su respectivo "presupuesto de costos".

- Desde el punto de vista jurídico (Pérez Botija)

"Trabajo es una actividad personal, prestada mediante contrato, por cuenta y bajo dirección ajena, en condiciones de dependencia ya subordinación".⁶

Lo anterior implica aspectos puramente jurídicos, es decir se define bajo normas que no aceptan confusiones.

- Desde el punto de vista administrativo en una empresa (Continolo G.).

"Trabajo de oficina, son todas las actividades desarrolladas en una empresa para cumplir las dos funciones básicas de registro y de información".⁷

- Desde el punto de vista socialista (K. Max, El Capital)

"Trabajo es un proceso entre la naturaleza y el hombre en el que éste realiza, regula y controla mediante su propia acción, su intercambio de materias con la naturaleza".⁸

El trabajo como fenómeno esencialmente humano, consiste en que el hombre para poder convivir en grupo y para satisfacer sus necesidades, debe practicar esa actividad humana que se llama "trabajo". Ya que por medio de él va a encontrar oportunidad de desarrollarse en el ámbito profesional, cultural, académico, industrial y otros.

Ahora bien, la colectividad del ser humano está representada por :

La "masa" es un conjunto desorganizado, constituido por un número grande e indeterminado de individuos que forman una colectividad. Estos individuos los unen impulsos y emociones similares, su esencia consiste en "vivir unos con otros". No existe en ellos diferencia alguna respecto de las diversas funciones sociales, a no ser la de súbdito y dirigente.

⁶ Rodríguez Valencia, Joaquín Administración Moderna de Personal 1.-México.-2ed.-1993.-pág. 3.

⁷ Ibidem.

⁸ Ibidem.

La "multitud" es un conjunto pobremente organizado, casual e indeterminado de personas, no se comunican, no interactúan, no tienen tareas comunes ni son guiados por un líder. No tienen nada en común a excepción de la percepción de una eventual coincidencia. Su esencia es el "estar juntos".

La "agrupación" es un conjunto de personas que aunque tienen necesidades e intereses en común, permanecen anónimas, su objetivo común es exterior a ellas.

El "grupo" es un conjunto de personas que se interrelacionan entre sí, durante un período de tiempo que tienen objetivos e intereses comunes dentro de un marco de normas y valores compartidos con una conciencia de pertenencia y guiados por un líder.

Un "equipo" es un conjunto de personas que dependen de la colaboración del grupo para que cada uno de los miembros experimente el éxito y se alcancen las metas.

Todos estos conceptos los dejamos aquí simplemente mencionados como referencia para llegar a establecer una definición de equipo de trabajo.

Una distinción que puede revestir particular importancia para esta investigación es la que existe entre "Grupo y Equipo". No es muy fácil de precisar pero algo se puede aclarar, si nos remontamos al significado original de ambas palabras :

- Grupo, viene del francés *groupe* y del italiano *gruppo*, que a su vez, viene del antiguo germano *kropf*, con el significado original de "bulto", vuche. Lo que implica cargar.
- Equipo, viene del antiguo germano *skip* que significa barco, *skipian* = navegar (palabra afín al inglés *ship* y al alemán *schiff*) y del francés *equipage*, término que designa a la tripulación, en el sentido de un conjunto de personas muy bien organizado para el trabajo de navegación.

Mientras que la palabra "Grupo" nos describe a un número fluctuante (variable) de miembros que lo integran y con normas de comportamiento muy flexibles, la palabra "Equipo" nos indica un conjunto de personas bien organizado, con funciones y tareas bien claras y definidas. Podemos concluir que la principal diferencia entre ambos conceptos está dado entonces por su nivel de organización.

De este modo las dos palabras se prestan para designar diversos grados de organización : El equipo es bastante organizado: un equipo de fútbol implica un número fijo de miembros con funciones muy bien determinadas , con una tarea clara y definida.

El grupo, al contrario, puede tener una textura más floja, con X número fluctuante de miembros y sin una cohesión muy consolidada.

La diferencia entre ambos es muy obvia en los casos extremos (no decimos un grupo de fútbol, ni decimos un equipo de vecinos). Pero fuera de esto, la línea divisoria entre el grupo y el equipo puede ser bastante imprecisa. Damos por hecho que siendo mayores las exigencias del equipo, todo equipo es un grupo , pero no todo grupo es un equipo.

María García (1983) nos define a un equipo de trabajo de la siguiente manera :

“Conjunto de personas altamente organizadas y orientadas hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad de acuerdo con normas preestablecidas, y que disponen de habilidades para manejar sus relaciones con otras personas en un clima de mutuo respeto y confianza”.⁹

Esta idea da la imagen de un equipo de trabajadores que realizan una obra en común, e implica un vínculo, un objetivo común y una organización.

Estos tres elementos, vínculo, unión y organización forman el centro de atención de los observadores y aunque no se ha elaborado un concepto preciso de equipo de trabajo se presenta este concepto:

Un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas, que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad de acuerdo con una dicha tarea y que disponen de habilidades para manejar su proceso socioafectivo en un clima de respeto y confianza.

⁹ Reza Trosino, Jesús Carlos. El Empresario Hábil. -México.-1ed.-1993.-pág. 94.

1.3 Características generales de los Equipos de Trabajo

Algunos especialistas de las ciencias del comportamiento aplicadas a la administración, han descrito las principales características de un equipo de trabajo. A partir de los estudios de McGregor, Likert, Muchielli, Francis y Young.

Para este tema además de basarnos en sus estudios, vamos a obtener estas características del concepto que ya tenemos :

Equipo de trabajo es una entidad social altamente organizado y orientado hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas, que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con dicha tarea y que disponen de habilidades para manejar su proceso socioafectivo en un clima de respeto y confianza.

CARACTERÍSTICAS

Conjunto de Personas.- Por que ya de entrada implica la presencia de una colectividad de personas.

Entidad Social.- El equipo de trabajo, como todos los grupos humanos constituye una entidad con una personalidad distinta a la de cada uno de los miembros que la integran. El equipo no resulta de la suma de los individuos, sino que es el conjunto (n+1), lo que le otorga la característica de totalidad. El equipo es una entidad social única e irrepetible, dada la importancia de las características personales de sus miembros en la realización de la tarea.

Organización.- A primera vista el equipo puede parecer una Unidad Administrativa desorganizada, de acuerdo con los criterios generalmente utilizados en la materia. La organización del equipo es variable según el o los objetivos y el tipo de tarea a desarrollar, los cuales determinan :

- El manejo de la información para la toma de decisiones por medio de redes abiertas de comunicación con una dirección grupal.
- El ejercicio de la autoridad con un liderazgo que se apoye en el conocimiento tecnológico y se manifieste en un estilo de dirección apropiado al nivel de madurez del equipo.
- La aceptación de límites muy claros y un sentido de disciplina.

Objetivo y tareas en común.- Los miembros reconocen su interdependencia y entienden que tanto las metas personales como las de equipo son más fáciles de alcanzar con el apoyo mutuo. En primer término, para fijar objetivos o metas, es decir determinar con precisión lo que se pretende lograr o alcanzar. En segundo término los miembros contribuyen al éxito de este objetivo y/o metas del equipo aplicando su talento, habilidades y conocimientos en las tareas en común para así alcanzar dicho(s) objetivo(s).

Tiempo y espacio determinado.- Esto depende del objetivo o metas a alcanzar por el equipo, dando por consecuencia un ciclo de principio y fin. Dado en tiempos : Periodos, meses, años, etc.

Número reducido de personas.- El equipo debe estar constituido por un pequeño número de participantes. De no ser así, corre el riesgo de que su estructura sea muy compleja y por lo tanto dificulte la consecución de los objetivos. El número de personas que conforman un equipo tiene consecuencias importantes para su proceso. Por lo tanto podemos fijar un número mínimo para su formación que sería 2, pero no un máximo ya que esto lo determina su objetivo o metas a alcanzar. Además a medida que aumenta el tamaño del equipo, disminuye la cantidad de tiempo de que dispone cada miembro para tomar parte en las actividades grupales; cuanto mayor es el equipo, menor es la oportunidad que tiene cada individuo de intervenir y expresar sus opiniones.

Interacción significativa.- El equipo de trabajo implica la formación dinámica de sus integrantes encausados en una tarea y en el logro de objetivos y satisfacciones personales, lo cual favorece una auténtica relación interpersonal. Para que el trabajo en equipo sea eficaz, cada uno de sus miembros debe estar consciente de las motivaciones y tareas de los demás integrantes para lograr los objetivos o metas del equipo. Trabajo en conjunto.

Comunicación libre y abierta.- Los miembros trabajan en un ambiente de confianza y están motivados a expresar abiertamente sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos. Las preguntas son bienvenidas, es decir, practican una comunicación abierta y honesta. Hacen un esfuerzo por entender el punto de vista de cada uno de los otros integrantes. Pero a medida que aumente el tamaño del equipo la comunicación varía. Los integrantes tienen menos oportunidades de hablar dentro de los equipos más numerosos y este sentimiento se refleja en la dirección de la comunicación.

Presencia de un vínculo interpersonal.- El equipo es un conjunto de vínculos vivos cuyas relaciones interpersonales juegan un papel fundamental, ya que las personas se encuentran ligadas por una conciencia muy clara de pertenencia y por cierta cultura en común. En el equipo no solo se dan las fases de inclusión, que intentan resolver las organizaciones convencionales mediante programas de inducción y de control, que de hecho se define en las políticas y la supervisión ejercida por los niveles jerárquicos superiores en el esquema tradicional, sino que se promueve que las personas lleguen a la fase de aceptación como respuesta a algunas de sus necesidades socioafectivas.

Los vínculos interpersonales son producto de la combinación de relaciones formales adecuadas a la tarea y relaciones informales implícitas en un clima de respeto y confianza. McGregor sostiene que "la atmósfera tiende a ser informal, confortable, relajada, no hay tensiones evidentes. En una atmósfera en la que las personas se involucran e interesan y no hay signos de aburrimiento".¹⁰

En algunas instituciones se confunde el establecimiento de relaciones interpersonales significativas con la amistad, la cual corre riesgo de perderse ante la presión de la eficiencia en el trabajo o con relaciones centradas únicamente en la tarea, que prohíben cualquier tipo de manifestación de proximidad entre las personas. El equipo de trabajo no es una familia, ni un grupo de amigos, ni un club. El trabajo que debe desarrollar, la misión o la obra por realizar conjuntamente dan a la unidad socioafectiva una orientación común y una perspectiva que repercute en el espíritu del equipo.

Compromiso personal e identificación con objetivos.- A partir del establecimiento de un objetivo(s) o meta(s) a lograr y/o alcanzar, de la aceptación de tareas por realizar. Se genera en los integrantes una identificación con ese objetivo(s) o metas(s), dando como consecuencia un compromiso personal. Entendiéndose este compromiso como la disposición física y emocional del individuo para crear y mantener el espíritu del equipo, lo cual brinda el soporte exigido por los demás miembros. El compromiso no implica necesariamente identidad en las acciones de los participantes; más bien la complementación de las mismas en función de los objetivos y/o metas del equipo.

Distribución de roles y funciones acordes a la tarea en común.- Una vez definidas las tareas requeridas para obtener el objetivo(s) o meta(s) en común, los miembros del equipo manifiestan una conformidad constructiva.

Es decir una disposición por desarrollar todas las actividades en las cuales tenga habilidades, talento o conocimiento; sin reparar en jerarquías, preparación profesional o las limitantes de la organización

¹⁰ Dyer G. William. Formación de Equipos: Problemas y Alternativas de Desarrollo. -México.-Ied.-1988.-pág. 76.

tradicional. En la cual el individuo se ve restringido, horizontalmente, para realizar acciones que no correspondan a su nivel jerárquico.

Liderazgo compartido y rotativo.- Los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo pero comprenden que su líder debe dar el fallo final cuando el equipo no pueda decidir o cuando haya alguna emergencia. La meta es conseguir los resultados positivos, no el quedarnos conformes con los resultados obtenidos. Conviene profundizar en las perspectivas del papel de liderazgo que se produce en los equipos de trabajo ya que cuestiona los principios de la autoridad y de la unidad de mando. Los líderes de equipo demuestran estilos diferentes a aquellos que dirigen un grupo. Dichos estilos están compuestos por la experiencia de vida de cada persona y los valores adoptados a través de los años.

Mayor colaboración que competencia.- Cuando hay colaboración, en el equipo cumple su cometido, ya que encamina su esfuerzo hacia un propósito común que le produce un resultado satisfactorio, el cual se comparte con todos los miembros, en la medida de su esfuerzo y aportación. Por el contrario, cuando el clima es de competencia, se genera una lucha frecuente y desleal en la que sólo ganan unos cuantos y el resto del equipo queda sin ningún provecho o utilidad.

Aprovechamiento del conflicto.- El conflicto interpersonal es inevitable en las organizaciones, también lo es en los equipos de trabajo. Lo que resulta diferente es la manera de encarar el problema. La experiencia del conflicto es muy común en el ámbito de trabajo. Estos conflictos son usualmente de orden jerárquico, sobre carga de trabajo y externos al equipo. Las actividades, los comportamientos y las relaciones no se congelarán si los miembros son capaces de confrontar sus conflictos en forma positiva.

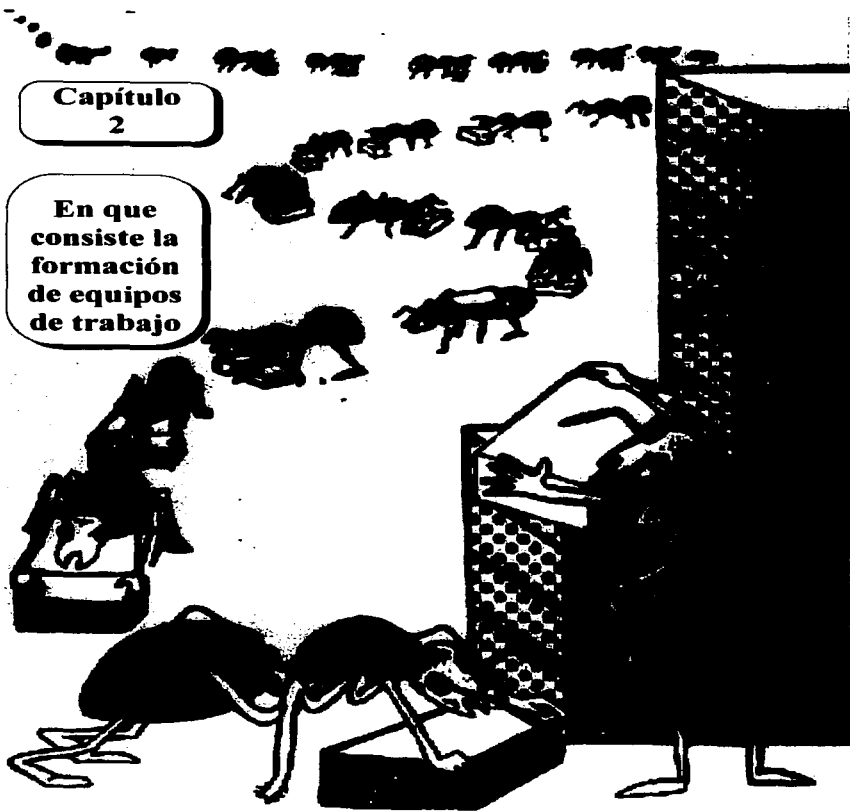
Motivación y retroalimentación.- Los miembros se sienten motivados a desarrollar sus habilidades, talento o conocimientos y aplicarlos en función a su tarea a desarrollar. De tal forma ponen en práctica todo lo que aprenden en el equipo; por que saben que cuentan con el apoyo del mismo. Estableciendo una retroalimentación.

Sentido de pertenencia.- Esta característica es el resumen de todos los anteriores, ya que se establece que el integrante forma parte del equipo, de sus objetivos o metas, mantiene ese vínculo y compromiso interpersonal. Forma parte de sus conflictos, así como de sus soluciones. Y es parte del fracaso o éxito de lograr los objetivos y alcanzar las metas fijadas por el equipo.

Capítulo

2

**En que
consiste la
formación
de equipos
de trabajo**



*Todos los éxitos alcanzados tienen su objetivo preestablecido.
Las chirlas solo existen en las cuentas...*

2.1.- Objetivo de los equipos de trabajo .

Objetivo.- Es la razón de ser o de existir un ente social.

Partiendo de este concepto el objetivo de los equipos de trabajo es :

1.- Lograr un(os) objetivo(s) fijado(s) por el equipo :

- Ejemplos :**
- Desarrollar un sistema de cómputo
 - Desarrollar una campaña en contra del SIDA
 - Ganar una medalla olímpica, etc.

2.- Alcanzar una(s) meta(s) fijadas por el equipo :

- Ejemplos :**
- Aumentar las ventas de este año
 - Terminar en primer lugar
 - Construir una nueva línea del metro antes del año 2000, etc.

Ahora bien, partiendo del concepto de equipo de trabajo :

Equipo de trabajo: Es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas, que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad de acuerdo con un procedimiento y que disponen de habilidades para manejar su proceso socioafectivo en un clima de respeto y confianza.

Tenemos que es :

3.- La consecución de una(s) tareas.

- Ejemplos :**
- Instalar nuevos medidores de agua
 - Reconstruir una barda
 - Reforestar un parque

Concluyendo el objetivo de los equipos de trabajo es:

El lograr un(os) objetivo(s), alcanzar una(s) meta(s), la consecución o desarrollo de una(s) tarea(s).

El objetivo puede englobar objetivos, metas y tareas; dos de ellos o exclusivamente uno.

Es decir el objetivo va a estar dado en función de la finalidad por la cual fue planeado y formado el equipo de trabajo. Y por la necesidad que tiene que cubrir, al igual que la magnitud de este objetivo.

El tiempo de duración del objetivo, se puede decir que termina cuando dicho objetivo fijado lo hemos logrado, alcanzado o desarrollado.

Aunque puede darse el caso de que el objetivo u objetivos se modifiquen, se perfeccionen o cambien; generando posibles conflictos. Y es donde una vez más tiene gran relevancia la adecuada aplicación del proceso administrativo por su líder.

Con un propósito definido y un plan para lograrlo, nada te detiene; pero es necesario saber a donde vas y como lo lograrás...

2.2.- Formación de los equipos de trabajo

Como se ha mencionado en el capítulo anterior "todo equipo es un grupo, pero no todo grupo es un equipo". Por lo tanto, antes de ser equipo es inicialmente un grupo.

Ahora bien, si queremos formar un equipo, debemos partir de la base de que son grupos. Un grupo para ser un equipo debe de pasar por un proceso de formación del equipo.

Como toda manifestación de la dinámica social, la formación de un equipo lleva consigo una serie de dificultades, características de la resistencia al cambio, las cuales se presentan tanto en personas como en instituciones.

En primer lugar, con el fin de aclarar la situación, es conveniente distinguir los términos "construcción de equipos" e "integración de un equipo". Es cierto que estas denominaciones no son excluyentes, pero nos dan distintos niveles de compromiso.

La construcción de equipos ha sido entendida sólo como una reunión con duración de uno a cinco días, en donde un "grupo de trabajo" se dedica a resolver problemas de tarea o de relación en un ambiente diferente al laboral. En cambio, la integración de un equipo significa un compromiso de mayores proporciones, con inversión de tiempo y dinero, para obtener resultados mejores y más duraderos.

Decimos que no son excluyentes porque la construcción de equipos es un paso para la integración de un equipo de trabajo.

La construcción de equipos puede seguir dos orientaciones :

La integración por la relación, es decir, por estrechar los vínculos socioafectivos de los participantes y la integración por la tarea, es decir, la cohesión de grupo a través de la solución de problemas técnicos que impiden el logro de las metas comunes.

Hasta aquí se hace la aclaración de los términos "integración de equipos" y "construcción de equipos" término que es equivalente a formación de equipos, (construcción = formación ≠ integración).

La formación de equipos creció a partir del área de dinámicas de grupo de la psicología social, incorporando gran parte de la teoría e investigación en pequeños grupos. Así como de la aplicación del enfoque usado en los grupos de entrenamiento (grupos T) que eran muy fuertes en las décadas de 1950 y 1960.

“El Grupo T (Training Group) es dentro de los programas orientados a la integración el más conocido. También denominado grupo de encuentro o laboratorio de sensibilización y relaciones humanas, iniciado en 1946 e impulsado por el National Training Laboratory (N.T.L.) hacia los años 60's.”¹¹

Las características principales del “Grupo T” son : Su corta duración, el manejo de información relacionada con “el aquí y ahora”, un ambiente abierto a la retroinformación y la confrontación, el énfasis en la manifestación de los sentimientos de los participantes y la carencia de una estructura de actividades.

Estas características funcionan positivamente cuando se trata de personas desconocidas, gente que voluntariamente acude al encuentro de los demás para actualizar el conocimiento de sí mismo y sus habilidades en relaciones interpersonales. En cambio, la aplicación del “Grupo T” a personas que trabajan en una misma institución ha resultado un fracaso.

“El Grupo T viene a ser el antecedente de la formación de equipos de trabajo.”¹²

Un ejemplo de como transformar un grupo en un equipo lo podemos establecer de la siguiente manera :

Un grupo diverso, formado cada año para competir en alguna actividad deportiva es un excelente ejemplo. Los grupos se vuelven equipos cuando todos los miembros comprenden el propósito común. Dentro del equipo efectivo cada miembro desempeña el papel asignado haciendo uso de su talento para lograr una mayor ventaja. Cuando los miembros integran sus habilidades para acentuar sus puntos fuertes y disminuir los débiles, normalmente se alcanzan los objetivos del equipo.

En los deportes, con frecuencia la retroalimentación es inmediata. Cuando no hay trabajo en equipo, los buenos entrenadores pueden identificar dónde están los problemas e iniciar una acción correctiva para cambiar las cosas hasta que se alcancen los resultados deseados.

¹¹ Dyer G. William. Formación de Equipos: Problemas y Alternativas de Desarrollo.-México.-1ed.-1988.-pág. 21.

¹² González Nuñez, José de Jesús...(et.al.) .Dinámica de Grupos.-México.-9ed.-1991.-pág. 82.

Desafortunadamente, muchos líderes no reconocen ni aplican los mismos principios como en un equipo deportivo. En una organización laboral, no saben cómo transformar su grupo en un equipo productivo; tal vez porque la retroalimentación, transformada en resultados, no es tan rápida y sorprendente como en el atletismo.

Etapas de desarrollo de los grupos para convertirse en equipo:

Un grupo deberá pasar por varias etapas de un proceso para convertirse en un verdadero equipo de trabajo :

Entre las etapas distinguiremos :

- Formación o construcción
- Organización
- Integración

"Estas etapas suponen una sucesión de hechos, procedimientos, sistemas de interacción que permiten el desarrollo del equipo y el crecimiento individual de sus miembros. Etapas de un proceso de maduración que se inicia en la dependencia, continúa en la contradependencia, conduce a las personas a la independencia y las integra finalmente, a través de la interdependencia."¹³

Etapas de formación o construcción (es la etapa de nacimiento)

"En esta etapa el líder formal (jefe) asume la dirección del grupo y éste se limita a pedir instrucciones precisas de qué hacer, cómo hacerlo y con qué medios hacerlo; sin considerar el para qué."¹⁴

Es decir : El jefe ordena -----> El grupo obedece y ejecuta.

(estilo autocrático)

Los resultados de este estilo de trabajo son generalmente :

- La insatisfacción personal
- La burocracia
- La rutina laboral
- La baja productividad y calidad de los productos y/o servicios.

¹³ Dyer G. William. Formación de Equipos: Problemas y Alternativas de Desarrollo. -México.-1ed.-1988.-pág. 82.

¹⁴ Bravo Ramírez, Alicia. Dirección del Factor Humano. -México.-1ed.-1992.-pág. 30.

Si el líder formal detecta estas anomalías, deberá hacer un intento para fomentar la formación de un equipo de trabajo.

El formar un equipo de trabajo no significa desconocer la estructura organizacional de una institución, ni mucho menos la "dependencia jerárquica". Se trata sólo de utilizar una nueva estrategia, que ha demostrado ser más efectiva para elevar la productividad, la calidad de los productos y/o servicios y, sobre todo, la calidad de la vida laboral.

En esta etapa se observa una marcada "dependencia" del grupo hacia su líder formal. Este estado de dependencia se debe a la incertidumbre y al desconocimiento del porqué querer integrar equipos, así como las expectativas de los que fomentan esta integración.

- Etapa de organización

En esta etapa se desarrollan las actividades basadas en una coordinación de funciones y en la conciencia de grupo y no en la autoridad. Se desarrolla el espíritu cooperativo y se establece la división del trabajo, de acuerdo a las habilidades de cada uno.

El grupo elabora los sistemas para autogobernarse, además se crean ciertos vínculos entre los miembros que contribuyen a disminuir la ansiedad inicial. Los participantes se sienten menos aislados y se preocupan menos por la aprobación de otros.

Los elementos que nos indican que se ha entrado en la etapa de organización son :

- Declinación de la ansiedad
- Una división del trabajo equitativa y eficiente
- Aparición de un líder natural
- Responsabilidad manifiesta por parte de los integrantes del grupo
- Identificación con el grupo al llamarlo "nuestro grupo" y hablar de "nosotros"
- Disminución de tensiones debido a la obtención de objetivos
- Aceptación y sentido de pertenencia al grupo.

En esta etapa se inicia la cohesión del grupo a través de vínculos afectuosos interpersonales entre los miembros, existiendo la aclaración de propósitos y participación en actividades que conducen al logro de programas y a la afirmación del grupo. Se establecen normas basadas en valores y formas de

comportamiento que se manifiestan en el desarrollo de procedimientos para el gobierno del grupo y se forma la estructura social.

Esta etapa de maduración es la que más apertura y disponibilidad requiere por parte de los dirigentes, ya que los miembros del grupo empezarán a manifestar no sólo sus opiniones con respecto al trabajo, sino que expresarán sus estados de ánimo cada vez con más naturalidad y plantearán sus necesidades o inconformidades con menor temor.

"El líder deberá utilizar su habilidad para escuchar los puntos de vista de los demás, dialogar con ellos las diferencias que hubieran, y negociar un mayor compromiso."¹⁵

Conviene destacar que la etapa de organización es a los grupos lo que la adolescencia representa para el individuo en su proceso de maduración y se caracteriza por una actitud de marcada contradependencia hacia su líder.

Un niño no llega a ser un adulto si no vive su adolescencia, en la misma forma un grupo no llega a constituirse jamás en equipo si no experimenta la contradependencia, que se caracteriza por el cuestionamiento y la crítica.

Si se mantiene un esfuerzo de comprensión y definición en esta etapa, los miembros impulsarán al grupo a la etapa de independencia, paso inmediato a su integración formal como equipo de trabajo.

- Etapa de integración

Es la etapa de maduración del grupo el cual "se convierte en equipo" al tener clara conciencia de la capacidad de cada uno de sus miembros y de las habilidades de que disponen, así como de la aceptación de sí mismo y de los demás con todas las posibilidades y limitaciones. Este proceso significa alcanzar la conciencia de lo que el grupo es y de lo que puede llegar a ser. La distribución de tareas puede efectuarse entonces de una manera funcional mediante una diferenciación o aceptación por parte de los miembros de determinados roles claves que favorecen el progreso del equipo hacia el cumplimiento de sus objetivos. Esta distribución de tareas se basa en la autoridad tecnológica y moral, desapareciendo por completo la autoridad formal impuesta y autocrática.. El concepto de "Jefe" se transforma en el de "líder" o

¹⁵ Bravo Ramírez, Alicia. Dirección del Factor Humano. -México -Ict-1992 -pág. 32.

"coordinador". El "Yo Jefe" se transforma en un "nosotros", hay una administración participativa, lo que no significa restarle autoridad al jefe jerárquico, ni que todo el mundo tome decisiones mediante la discusión conjunta y la aportación de ideas en la solución de problemas.

Ante los obstáculos el equipo ya no concede excesiva confianza a los procedimientos tradicionales y rutinarios, ni espera que la alta dirección actúe como elemento esclarecedor de la situación, si no que intenta salir por sí mismo a través de su propia creatividad y de la generación de nuevas técnicas para el trabajo en equipo (independencia).

"Dada su interdependencia el equipo es capaz de hacerse cargo de sí mismo y expresar de este modo su autonomía. Sabe evaluar su propio progreso controlar su funcionamiento, regular las tensiones que surgen e intervenir activamente para modificar la situación en la que se encuentra, cuando ésta no es satisfactoria o productiva."¹⁶

Las características de esta sub etapa de la etapa de integración son :

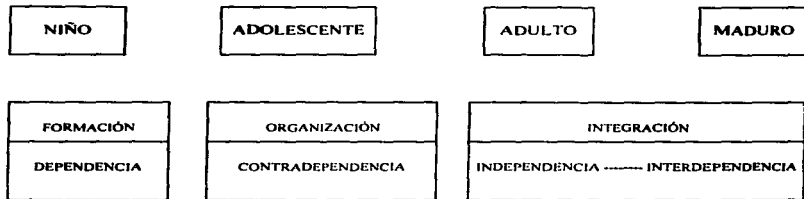
- Estabilización de la estructura del grupo
- Logro de propósitos
- Respuestas eficaces a las tensiones internas y externas
- Consenso y dirección en relación con los objetivos
- Proceso de gobierno y funcionamiento adecuado
- Sentimiento de nosotros o sentimiento de pertenencia
- Espíritu de grupo o solidaridad
- Desarrollo que favorece al cambio

En esta etapa el líder formal, se limitará a señalar los aciertos y logros a recomendar a ciertas pautas para el seguimiento de los resultados y a fomentar el compromiso personal de los miembros del equipo para mantener su proceso de integración mediante mecanismos de renovación permanente diseñados por ellos mismos.

¹⁶ Bravo Ramírez, Alicia. Dirección del Factor Humano. -México.-Ied.-1992.-pág. 33.

COMPARACIÓN DE LAS ETAPAS DE DESARROLLO DEL INDIVIDUO Y LAS DEL GRUPO

ETAPAS DE DESARROLLO DEL INDIVIDUO



ETAPAS DE MADURACIÓN DEL GRUPO PARA CONVERTIRSE EN EQUIPO

La **dinámica de un grupo** es el conjunto de fenómenos psicosociales que se generan entre los miembros en una forma natural. Un grupo evolucionará hasta construir un equipo en la medida en que los participantes cubran las etapas un proceso de maduración que se inicia en la independencia, continua en la contradependencia, conduce a las personas a la interdependencia y las integra finalmente, a través de la interdependencia.

Cuando trabajamos en un equipo de personas debemos tener en cuenta tres aspectos importantes :

- La **tarea**
- El **procedimiento(s)**
- El **proceso social-humano**

Tarea :

La **tarea** o simplemente lo que hay que hacer está determinada por las directrices recibidas del líder o coordinador.

Procedimiento(s):

Los procedimientos son el conjunto de operaciones ordenadas en la secuencia cronológica que requiere la forma sistemática de hacer un determinado trabajo.

Para diseñar los procedimientos, los coordinadores deben realizar ciertas actividades, como las que se mencionan a continuación :

- Precisar las operaciones necesarias para ejecutar una tarea determinada
- Identificar la secuencia de dichas operaciones
- Definir las personas que participan en el procedimiento, de acuerdo a las funciones identificadas
- Distribuir equilibradamente las cargas de trabajo entre el personal
- Establecer políticas y mecanismos apropiados para la toma de decisiones vinculadas con el procedimiento

Proceso social-humano

Al mismo tiempo que se realiza una tarea de acuerdo a un procedimiento, se efectúa intercambio entre las personas a nivel de acciones y reacciones afectivas o emocionales. "A esta tercera dimensión de la dinámica de un grupo se le denomina proceso socio-afectivo, dinámica grupal o proceso social-humano."¹⁷

Algunos de los elementos más importantes que inciden en el proceso de la dinámica de un grupo son : La comunicación, la motivación, el liderazgo, la cooperación y/o competencia y el conflicto.

La tarea y el procedimiento son de hecho revisados y controlados sistemáticamente en las empresas e instituciones, no así los aspectos relativos a los factores humanos y psicológicos de los equipos de trabajo.

Resulta sumamente provechoso que las personas suspendan momentáneamente su tarea para revisar sus sentimientos, conflictos y emociones.

En las diferentes etapas de su dinámica, un grupo puede centrarse en la tarea, en el procedimiento o en el proceso social-humano. En general los grupos centrados en la tarea son productivos, pero sus miembros

¹⁷ Bravo Ramírez, Alicia. Dirección del Factor Humano. -México.-1ed.-1992.-pág. 36.

pueden sentir insatisfacción a causa de sus necesidades emocionales no resueltas. Los grupos demasiado centrados en el procedimiento pueden resultar muy tecnicistas y descuidar la tarea y la satisfacción de las necesidades emocionales de sus miembros.

Los grupos centrados en el proceso socio-afectivo pueden correr el riesgo de confundir una institución o una empresa con un laboratorio de psicología experimental y perderse sólo en la satisfacción de las necesidades socio-afectivas de sus miembros.

Considerando lo anterior y conociendo la realidad de las instituciones públicas, es recomendable que los equipos de trabajo se centren en la tarea para asegurar la productividad y que actualicen periódicamente sus procedimientos para incrementar la eficiencia, analizando cuando sea conveniente, el proceso de su dinámica grupal para responder a las demandas emocionales de sus miembros.

Tanto los procesos sociales como los procesos de las tareas son importantes para el éxito del equipo. Los líderes o coordinadores de equipo de trabajo necesitan estar de acuerdo con respecto al enfoque del esfuerzo para formar equipos.

Cómo entender la variación del equipo

Cualquier persona que haya pasado algún tiempo en organizaciones de diferentes tipos puede reconocer que no todos los equipos organizacionales son iguales. Ciertamente todos tienen algunas características comunes. Todos tienen miembros del equipo, alguna forma de liderazgo o administración, algún objetivo, meta o tarea y algún tipo de procedimiento o camino para alcanzarlo(a).

Pero en muchas dimensiones, los equipos pueden revelar diferencia marcadas. La teoría actual para la formación de equipos y el método toma en cuenta estas diferencias mucho más de lo que lo hacía en los primeros años, cuando se consideraba que todos los procesos de un equipo eran más o menos iguales.

Aunque todos los equipos representan a un conjunto de personas que deben colaborar hasta cierto grado para alcanzar su objetivo, meta o tarea, existe una diferencia en la cantidad de colaboración que se requiere.

Algunos equipos no necesitan trabajar estrechamente en conjunto todo el tiempo, debido a la naturaleza de su tarea.

Variaciones en el tamaño del equipo

Los equipos varían en tamaño; algunos pueden tener hasta veinte personas y otros pueden consistir en tres o cuatro o incluso dos.

La dinámica del pequeño equipo de dos o tres personas es muy diferente de la dinámica de un equipo de diez.

Cuando el equipo se reúne, la interacción cambia de un miembro a otro y de un subgrupo a otro. En el equipo pequeño, las acciones de cada uno de los miembros son visibles y tienen impacto todo el tiempo.

Podría surgir la pregunta si: ¿hay un número adecuado de integrantes en un equipo de trabajo?

Como ya habíamos mencionado, esto depende de del objetivo, meta o tarea a realizar. "Aunque algunos autores nos indican que si existe ese número adecuado y es de seis a ocho personas."¹⁸

Y nos dicen que con menos de seis, se limita la variedad de las percepciones; con más de ocho personas, los participantes no tienen suficiente "oportunidad de expresión". Alguien se puede apartar del equipo sin participar alternando un equilibrio del poder interpersonal.

Es un hecho que algunas personas se sienten más cómodas que otras al formar parte de un equipo. Algunos individuos más independientes pueden sentirse restringidos e incómodos cuando operan en un equipo.

Otros ya sea por factores de raza, sexo, edad, religión o cultura, pueden tener poco en común con los demás miembros del equipo y sentirse presionados a integrarse a los demás. Un líder efectivo debe tener suficiente sensibilidad en cuanto a preservar la dignidad individual, capitalizar las diferencias y no forzar actitudes uniformes.

¹⁸ Grossman, Stephen R. Innovación. S.A. -México.- 1ed.-1992.-pág. 178.

Cubriendo el hecho de que tenemos un número de personas determinado para la formación de un equipo ¿qué otros factores necesitan considerarse?

- Uno de ellos es considerar a la organización como un medio de ambiente político y establecer : ¿quiénes son las personas más importantes que pueden influir para que se realice o no su objetivo?
Tenemos que contar en nuestra formación del equipo por lo menos con una. ¿Quién podría ser la persona que probablemente obstaculice más la realización de su objetivo?

Incluyámosla en el equipo, si es posible. Para las personas, es difícil formar parte del problema y de la solución al mismo tiempo.

- En segundo lugar, encontremos esas personas que aportarán los puntos de vista más diversos. (Incluya analíticos, instrumentadores, colaboradores e imaginativos. (representan a cada una de las cuatro áreas de la innovación)

Completemos los demás integrantes con gente que tenga conocimiento, experiencia y/o intereses que puedan relacionarse con el objetivo, meta o tarea a realizar.

Ejemplo.- Si nuestro objetivo es desarrollar un nuevo alimento para perros, invitemos al dueño de un perro.

Finalmente, busquemos personas con actitudes generalmente positivas, tal vez los que están considerados como más resueltos. Esta gente tiene una motivación adicional para actuar de una manera constructiva.

Con personas necias, negativas y aburridas en un equipo nos encontraremos con el fracaso de nuestro objetivo. En cambio con un equipo poderoso, dinámico y de pensamiento positivo, el potencial será grandioso.

Concluimos una vez más, que cada equipo tendrá sus propios patrones particulares (modelos), su historia, organización y cultura, que deberá tomarse en cuenta en el proceso de formación de equipos.

El hombre para vivir con sus semejantes, debe adaptarse a la forma de vida del grupo en que se encuentra....

2.3 Importancia de los equipos de trabajo .

Históricamente la función gerencial surgió de la necesidad de que alguien supervisara y coordinara el trabajo de otros. El trabajo del gerente consistía en contratar, motivar y dirigir el trabajo de varios individuos para que realizaran ciertas tareas. En algunos casos se requería un trabajo colectivo, pero en la mayoría, a los individuos se les asignaba una tarea para la cual no necesitan interactuar frecuentemente con los demás .

A medida que las tareas fueron más complejas, se necesitaban especialistas. Cuando se requería la realización de un nuevo tipo de tarea, se creaba un puesto y contrataba a alguien para desarrollarlo.

Actualmente en muchas empresas, un gran número de individuos realiza una gran diversidad de tareas. La gente trabaja en forma aislada cada uno en sus propias tareas y sólo se unen para informarse mutuamente o para resolver un problema relacionado con todo un grupo.

Con esos sistemas tradicionales los miembros o integrantes de un grupo no tomaban parte en las decisiones y todo giraba alrededor de los dirigentes en su trabajo. Con los nuevos sistemas, los integrantes adquieren más responsabilidades, involucrándose en el área anteriormente reservada a una gerencia.

El trabajo en equipo por consecuencia tiene una gran importancia, para lograr un objetivo o alcanzar una meta. El trabajo en equipo efectivo, puede resolver dos de los problemas más críticos dentro de una organización.

En primer término el talento de los integrantes individualmente es desaprovechado teniendo consecuencias para la organización.

En segundo término el aislamiento de los individuos significa que las organizaciones no capitalizan su energía potencial.

El propósito es el de lograr colectivamente "algo" que no es posible o que es más difícil conseguir mediante esfuerzos individuales. En muchos casos, los resultados de un equipo son superiores a los resultados obtenidos combinadamente entre sus integrantes operando aisladamente.

Las organizaciones están incrementando la formación de equipos de trabajo para triunfar en sus tareas, objetivos y/o metas a desarrollar.

Por eso cada vez más, toman mayor importancia los equipos de trabajo ya que, los encontramos en todas partes. Por ejemplo :

En la oficina para incrementar las ventas.

En un restaurante para atender y satisfacer a sus comensales.

En una escuela para el desarrollo y educación de los niños.

En una familia para organizar una fiesta de XV años.

En algún deporte para vencer al rival.

Concluimos que los equipos de trabajo, los podemos formar y encontrar en los diferentes ámbitos donde se desenvuelve el ser humano.

El trabajo en equipo efectivo no sabe de niveles. Es tan importante entre los más altos ejecutivos, los administradores medios, los supervisores de primera línea, como entre el personal en general. La ausencia de trabajo de equipo en cualquier nivel (o entre niveles) limitará la efectividad organizacional y acabará rápida o paulatinamente con una organización.

**Capítulo
3**

**Trabajo en
equipo:
sentimientos,
actitudes y
actividades**



*Nuestra convivencia en sociedad, exige reglas claras y definidas
a través de expresar lineamientos sustentados en los valores que
le dan su razón de ser a esa sociedad ...*

3.1.- Los Grupos Altruistas dentro de las Organizaciones No Gubernamentales.

Para hablar de los Grupos Altruistas dentro de las Organizaciones No Gubernamentales hablaremos en primer lugar de las Organizaciones. Para así tener un panorama un poco más amplio y ubicar los Grupos Altruistas dentro de estas.

Para no profundizar mucho en el tema, ya que es muy amplio y no es el tema principal de nuestra investigación ; pero si es importante. Por tal motivo abordaremos básicamente estos puntos:

- Concepto de Organización.
- Tipos de Organización.
- Organizaciones formales e informales

Conceptos de Organización:

-Para Max Weber, la organización de manera muy sintética es:

"Un sistema de actividad continua encaminada a un propósito de tipo particular."¹⁹

Los amplios estudios de Weber en el campo de la burocracia permiten considerar a las organizaciones dentro de un contexto de relaciones sociales adecuadas a la realidad, es decir, las organizaciones se planean para hacer algo mediante actividades continuas encaminadas a un propósito de naturaleza específica.

-Carlos Marx, en términos muy generales, considera la organización como "el instrumento para dividir el trabajo por hacer, de tal suerte que a mayor complejidad del proceso se genera una división más especializada del mismo."²⁰

-Henry Fayol se refiere a la organización como "la función de proveer a la empresa de lo que requiere para su desempeño (organización de tipo humano y material)."²¹

-Amitai Etzioni nos dice que son "unidades sociales que persiguen fines específicos; su misma razón de ser es el servicio de estos fines."²²

¹⁹ Méndez Morales, José Silvestre...(et.al). Dinámica Social de las Organizaciones.-México.-3ed.-1993.-pág. 80.

²⁰ Ibidem.

²¹ Ibidem.

²² Ibidem.

-William R. Scott y Peter M. Blau nos dicen que la organización social es:

"La red de relaciones sociales y orientaciones compartidas ...mencionadas a menudo como la estructura social y la cultura, respectivamente."²³

Agregan estos autores a el concepto que la organización social es el conjunto más amplio de relaciones y procesos del cual las organizaciones específicas son una parte, es decir, las organizaciones son parte de la organización social más general entre las cuales se realiza un proceso de interinfluencia mutua.

-Talcott Parsons, sociólogo estructural-funcionalista, nos dice que las organizaciones son:

"Unidades sociales(o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos."²⁴

-Chester I. Bernard estudioso de la teoría de la organización y de los aspectos sociológicos de la administración, conceptualiza a la organización en pocas palabras, como:

"Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas."²⁵

Es decir para Bernard la organización es como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, necesarias para que el individuo pueda superar sus limitaciones biológicas, físicas y de relación social

-Edgar H. Schein considera a la organización como:

"La coordinación racional de las actividades de cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo , y a través de una jerarquización de la autoridad."²⁶

El propio Schein explica que su concepto de organización es el que los sociólogos utilizan para las organizaciones formales; por esta razón, las organizaciones son modelos explícitos de actividades humanas, que comienzan a funcionar sólo cuando se han determinado los puestos que serán ocupados por personas que han de cumplir con ciertos roles o papeles así como con las actividades que se les encomiendan.

-Bernard Phillips nos dice que la organización es:

Un grupo constituido deliberadamente para la búsqueda de objetivos específicos.

²³ Méndez Morales, José Silvestre... (et. al). Dinámica Social de las Organizaciones. -México.-3ed.-1993.-pág. 80.

²⁴ Ibidem. -pág. 81.

²⁵ Ibidem.

²⁶ Ibidem.

-Richard Hall recoge las aportaciones de diversos autores en la materia, y conceptualizó a la organización así:

“Una organización es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas coordinados de aislamiento: esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o un conjunto de fines.”²⁷

Por último el concepto de organización social: que incluye a la familia, la tribu, el ejército, el gobierno e inclusive el Estado nos dice que es:

Un grupo de personas que interactúan entre sí, en virtud de que mantienen determinadas relaciones sociales con el fin de obtener ciertos objetivos.

De los anteriores conceptos tenemos varias características importantes de las organizaciones :

- 1.- Una organización esta esencialmente dirigida por personas; sin embargo, como un “sistema abierto” puede ser afectado por una red de influencias externas sobre los miembros de la organización.**
- 2.- No puede haber organización sin una red de sistemas. Los sistemas son esenciales para canalizar los procesos en la dirección de y hacia la satisfacción de objetivos organizacionales. Los sistemas se pueden considerar de dos maneras “cerrados” y “abiertos” y en interacción con su medio ambiente.**
- 3.- La organización es una compleja red de procesos. Es decir, un flujo de eventos interrelacionados de sucesos que tienen que ver con la planeación, organización, dirección y control de recursos humanos.**
- 4.- Una organización se puede considerar como un sistema sociotécnico. Dado que sus aspectos técnicos y humanos son altamente interdependientes.**

Las organizaciones son un sistema social, que adoptan una estructura determinada por su interacción dinámica con los sistemas que forman su medio ambiente: clientes, competencia, proveedores, gobierno, etc.

²⁷ Méndez Morales, José Silvestre... (et..al). Dinámica Social de las Organizaciones.-México.-3ed.1993.-pág. 81.

*El hombre para vivir con sus semejantes debe de adaptarse,
a la forma de vida del grupo donde se encuentra...*

3.1.1.- Tipos de Organización.

La mayor parte de las ciencias recurren a la construcción de tipologías con objeto de disponer de criterios clasificadores objetivos y rigurosos, que permiten agrupar las cualidades más comprensivas de sus correspondientes objetos de estudio. Así el hombre las clasifica dependiendo los criterios que se investiguen; por ejemplo: Los biólogos han recurrido al criterio de raza; los antropólogos al de cultura; los psicólogos han basado sus tipologías en la conducta (temperamento y carácter); los sociólogos y los administradores dedicados al estudio de la organización lo han hecho alrededor de la interacción social (sociedad) y de las funciones del hombre en el trabajo (empresa).

Renate Mayntz afirma que:

*"Los intentos realizados hasta ahora para establecer una tipología de las organizaciones se han concentrado con clasificaciones empíricas ordenadas."*²⁸

A pesar de las críticas que se hacen para aceptar formas de clasificación o tipologías en las organizaciones, un gran número de estudiosos se valen de este recurso con objeto de señalar actividades, funciones, formas de trabajo e incluso interrelaciones humanas para llegar a un análisis de la organización.

Estos son algunos de los criterios más importantes al respecto de la tipología de las organizaciones:

*"Talcott Parsons destaca cuatro tipos de organización basados en la función o meta que tiene ésta dentro de la misma sociedad."*²⁹

El primero, que se denomina "organización de producción" (empresas), se encarga de elaborar productos que serán consumidos por la sociedad.

El segundo tipo de organización, busca objetivos que generen y distribuyan poder dentro de la sociedad; éste tipo se orienta hacia metas políticas (sindicatos).

El tercer tipo la "organización integrativa" (bomberos) esta encaminada a motivar la satisfacción de expectativas institucionales y asegurar que las partes de la sociedad funcionen de manera compacta.

Por último, llama "organización para el mantenimiento de patrones"(escuelas) a la que trata de asegurar la continuidad de la sociedad por medio de actividades educativas, culturales y expresivas .

Renate Mayntz citado anteriormente propone una clasificación de las organizaciones tomando en cuenta sus objetivos.

²⁸ Méndez Morales, José Silvestre...(et.al). Dinámica Social de las Organizaciones. -México.-3ed.-1993.-pág. 82.

²⁹ Ibidem.

De esta manera las organizaciones pueden ser de tres tipos o categorías:

- a) Las que se limitan a la coexistencia de sus miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que esto exige.
- b) Las organizaciones que actúan de manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para ese fin.
- c) Las que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o determinada acción hacia afuera.

Al primer tipo de organización pertenecen los círculos de esparcimiento y recreación; formar parte de ellas es voluntario y sus dirigentes son elegidos democráticamente.

Al segundo tipo de organizaciones pertenecen las prisiones, las escuelas, las universidades, los hospitales, las iglesias; en ellas predominan la burocracia y la ordenación racional.

Al tercer tipo pertenecen las organizaciones de la vida económica, la administración, la política, los partidos, las instituciones de previsión social y las asociaciones benéficas.

Tomando otro enfoque de la organización Peter Blau y William Scott consideran "que una organización debe cumplir ciertas funciones útiles si quiere sobrevivir."³⁰ En su análisis de las organizaciones, utilizan como base principal de su clasificación o tipología el siguiente criterio:

¿Quiénes se benefician de la existencia de la organización?

Para responder esta pregunta, plantean cuatro tipos de organizaciones :

- a) Asociaciones de beneficio mutuo (sindicatos, partidos políticos, sectas, clubes y sociedades profesionales).
- b) Firmas comerciales , que benefician a propietarios y/o directivos (industrias, bancos, almacenes, compañías de seguros).
- c) Empresas de servicios, que benefician a sus clientes (hospitales, escuelas, agencias, de promoción social).
- d) Organizaciones de bienestar común, que benefician al público en general (oficinas gubernamentales, policía, bomberos, institutos de investigación científica).

Estos autores consideran que la supervivencia de cada tipo de organización dependerá de su capacidad para ser útil. Es decir, la organización vive gracias al avance y a las transformaciones modernas, a los

³⁰ Méndez Morales, José Silvestre..(et.al). Dinámica Social de las Organizaciones. -México,-3ed.-1993.-pág. 83.

cambios sociales, políticos o tecnológicos que exigen nuevos servicios y a la expansión de los ya existentes.

También existe una clasificación de acuerdo a la "función control" dentro de la organización. "Etzioni clasifica los medios de control aplicados a una organización en tres categorías analíticas: Física, material, o simbólica."³¹ De esto se desprende que la mayor parte de las organizaciones quedan comprendidas en tres tipos:

- 1) Coercitivas, en las cuales la coerción es el medio de control predominante sobre los miembros inferiores de la organización (prisiones).**
- 2) Utilitarias, en las cuales el medio de control es de naturaleza financiera o de recompensas materiales (empresas productoras de bienes y servicios).**
- 3) Normativas, que también se le llama normativo-sociales o sociales, y en las cuales los controles se apoyan en sanciones normativas (iglesias).**

Por último tenemos los conceptos de Daniel Katz y Robert Kahn acerca de los tipos de organización o tipologías organizacionales. En primer lugar, proponen una tipología basada en factores de segundo orden. Consideran los autores como función de primer orden:

"Aquella que una organización ejecuta como subsistema de la sociedad en general, en tanto que los factores de segundo orden pueden reflejar aspectos específicos de la estructura, la naturaleza de las transacciones ambientales, las transacciones internas y muchas otras propiedades organizacionales".³²

Según las funciones de los factores de primer orden, se dan cuatro tipos de organizaciones:

- a) Productivas, que se encargan de fabricar bienes, proporcionar servicios y crear riqueza para el público o para algún sector de la economía.**
- b) De mantenimiento, las cuales no conservan los avíos de la sociedad, sino a sus miembros, y se dedican a la interacción social (escuelas, sectas religiosas).**
- c) De adaptación o adaptativas, que están a cargo de estructuras sociales que crean conocimientos, formulan y prueban teorías y aplican información o problemas existentes (institutos de investigación, universidades).**

³¹ Méndez Morales, José Silvestre... (et.al). Dinámica Social de las Organizaciones. -México.-3ed.1993.-pág. 83.

³² Ibidem -pág. 84.

d) Político-administrativas, que se encargan de coordinar y controlar a la gente y los recursos (partidos políticos, sindicatos, organizaciones de profesionales).

El hombre puede alterar y adaptar el lugar donde se encuentra para poder vivir...

3.1.2.- Organizaciones formales e informales

Se dijo con anterioridad que una organización se construye alrededor de la búsqueda de objetivos específicos. No obstante, las organizaciones cuentan con una gama muy amplia de objetivos, lo cual obliga a separarlos en función a su estructura. Esta determinará el tipo de organización señalando su formalidad o informalidad.

A diferencia de una familia, de un grupo de amigos, de los asistentes a un concierto musical, otros grupos se ven en la necesidad de organizarse bajo ciertas normas de estricto cumplimiento, con objetivos específicos y sometidos a una autoridad. Estos grupos constituyen parte de las organizaciones "formales", creadas expresamente para lograr objetivos debidamente definidos.

La existencia de una organización formal no depende de sus miembros particulares; su propósito es de carácter práctico, es decir sus miembros no se ven emocionalmente involucrados en la interacción necesaria para alcanzar las metas del grupo ya que interactúan en papeles fraccionados.

En consecuencia, la organización formal es: El esquema de división de tareas y poder entre la posición de la organización y las reglas que se espera que guíen la conducta de los participantes, definida por la administración.

Talcott Parsons plantea una "clasificación de organizaciones formales con los siguientes títulos"³³:

- a) Producción económica .
- b) Poder político .
- c) Integración social .
- d) Pautas de mantenimiento .

Estas forma de clasificar a las organizaciones formales es consecuencia de la complejidad de las sociedades modernas en las que aumentan la necesidad de organizarse con gran precisión.

Etzioni señala que de "la administración científica y de las relaciones humanas han surgido los conceptos de organización formal e informal."³⁴ De los factores considerados por Etzioni, el que más se destaca es el relativo a la división del trabajo, el cual implica diversas funciones necesarias para alcanzar los objetivos del grupo, ya que cuanto mayor sea la división del trabajo, mayor es la dependencia de cada uno de los miembros como un todo. A medida que aumenta esta división del trabajo los distintos empleos se van agrupando en departamentos.

³³ Méndez Morales, José Silvestre... (et. al). Dinámica Social de las Organizaciones. -México.-3ed.-1993.-pág. 85.

³⁴ Ibidem.

También , en la organización se cuenta con un sistema de reglamentos que definen las tareas de los integrantes conforme a un patrón aprobado en forma oficial. Este patrón puede manejarse esquemáticamente con un organigrama, o bien no requiere de el . debido a que las relaciones son tan simples que no hay necesidad de describirlas pero si de establecerlas . En cuanto a las organizaciones "informales" Brice J. Cohen dice que "son grupos más pequeños, cuyas metas y objetivos no están claramente definidos y su funcionamiento no depende de un sistema rígido de reglas y procedimientos" .³⁵ La organización informal puede ser resultado, más que nada de los papeles que los miembros de un grupo o de una empresa no satisfacen por completo a las necesidades u objetivos propuestos. Etzioni dice que las organizaciones informales se desenvuelven entre los ejecutivos y los obreros, por encima y más allá de las formas establecidas por la organización .

Ya por último damos un ejemplo de las dos organizaciones que mencionamos "formales e informales": Los alumnos de una escuela se concentran en el aula y ocupan un asiento, aunque no se les haya asignado (organización informal). Cuando se someten a la autoridad del maestro y se les señala un lugar determinado para sentarse, admiten una regulación (organización formal).

En incisos anteriores se ha planteado la importancia que tienen las organizaciones como unidades sociales o como complejos organizacionales, que representan la coordinación de todos los factores que intervienen en un fin común, apoyado por los miembros que la integran. A partir de esta reflexión, el concepto de organización ha quedado relacionado con todo lo que realiza el hombre en la vida, otorgándole posibilidades ilimitadas para organizarse. Es aquí donde sobre sale el papel que juegan las "instituciones" dentro del complejo social. Las instituciones son parte de la sociedad, regulan y dan marco a las actividades humanas. Es decir satisfacen las necesidades básicas de la sociedad, como la supervivencia, mantienen el orden en el grupo y motivan a sus integrantes mediante un sistema de valores y objetivos que definen el propósito.

Ahora bien, por una parte las diversas instituciones de la sociedad están relacionadas entre sí. Sus funciones se complementan y entrelazan. Por otra parte, las instituciones tienen que adaptarse continuamente a las transformaciones de una sociedad en continuo cambio.

La carencia de estas organizaciones o el mal funcionamiento de ellas, sumado en general al sistema político mexicano en lo relacionado a procurar el bienestar social del pueblo. Ya que este no cubre las necesidades que el pueblo demanda y requiere, provocaron que en los últimos años surgieran numerosas y

³⁵ Méndez Morales, José Silvestre... (et. al.). Dinámica Social de las Organizaciones .-México.-3ed.-1993.-pág. 86.

variadas organizaciones sociales independientes que buscan suplir las carencias de la estrategia de desarrollo, presionar de paso por la democracia de sus derechos y satisfacer sus necesidades.

Las denominadas Organizaciones No Gubernamentales (ONG) nacieron después de los sismos de 1985 y han tenido relevancia en las elecciones del 94, y es aquí donde juegan un papel importante en el proceso de transición democrática. Lo cual ha motivado rechazo por sectores del gobierno que ven en ellas una presión al sistema.³⁶

El papel que juegan las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en la promoción del desarrollo nacional puede comprenderse a partir del análisis de las causas que les dieron origen, así como por la orientación de su papel en el trabajo con las comunidades.

En primer lugar, hay que ubicar el nacimiento de las ONG en un contexto internacional, donde la gran mayoría de los estados han sido incapaces de proporcionar bienestar social a su población. En el caso de los países subdesarrollados, la situación es aun más crítica. En ellos sus gobernantes prometieron, hace décadas que los problemas de los desposeídos tenían solución si participaban activamente en los programas de desarrollo. Pero al paso del tiempo se dieron cuenta que los beneficios fueron solo por los grandes . Ante este panorama, entre las masas más pobres de la población creció la necesidad de construir un movimiento de base, cuya finalidad última es diseñar su propia concepción de desarrollo.

Las ONG no son entidades infalibles como han llegado a pensar quienes tratan de mitificarlas, sino que también tienen deficiencias, muchas de las cuales las llevan a cometer los mismos errores que los organismos de ayuda oficiales.

En este sentido, los estudiosos del tema señalan que se pueden encontrar organizaciones con un comportamiento más colonialista que las instituciones gubernamentales, mientras que otras, ubicadas incluso en los países más ricos del mundo, van a la vanguardia en la elaboración de conceptos y alternativos de desarrollo.

Por las características de sus fines, en el mundo se pueden encontrar tres tipos de Organizaciones No Gubernamentales :

a) Las que utilizan la denominación como fachada. A nivel internacional trabajan al servicio de gobiernos, de organizaciones privadas no controlables o de consorcios transnacionales con dudosos intereses.

A nivel nacional, estas organizaciones se convierten en órganos ejecutores al servicio de hombres de negocios que sólo buscan enriquecerse con fondos de la cooperación económica.

³⁶ El Financiero domingo 13 de Octubre de 1996. -México.-pág. 60.

- b) Las que llevan a cabo proyectos convencionales de desarrollo. En ocasiones llegan a ser más eficientes que los organismos oficiales comprenden mejor las realidades de las comunidades y manifiestan cierto interés por la participación de éstas. Pocas veces cuestionan el carácter subsidiario de la cooperación económica y por razones de diplomacia no entran en roce con sus interlocutores gubernamentales. Actúan que ha dado a pensar que no obstante su apoyo a los grupos marginados, "mediatiza" los procesos de desarrollo desde la base.
- c) Las que están íntimamente enraizadas en los movimientos de base. Se caracterizan por oponerse a las recetas tecnocráticas para la solución de los problemas y están convencidas que éstas solo pueden conseguirla los propios afectados. Mediante el involucrarse con el diseño y la realización de los proyectos; es decir ponerles a disposición los medios para que puedan lograr su propio desarrollo.

Ahora bien ¿dónde encajan los grupos altruistas dentro de las ONG ?

El hombre como ya lo hemos mencionado es un ser sociable. En el mundo moderno, uno de los grandes problemas a nivel individuo, es la gran presión a la que esta sometido. Si agregamos esto al crecimiento de la población dentro de las ciudades y que el gobierno no ha podido cubrir las necesidades de toda la población. Llámese vivienda, educación y cultura, deporte, desarrollo personal, salud, orientación vocacional, ecología, etc.

La misma sociedad ha creado organizaciones para atender las necesidades de los individuos que la conforman, pero no han podido satisfacerla en un 100% . Por consecuencia estas personas se han conjuntado para formar en primer instancia grupos, y luego: en asociaciones, juntas vecinales, organismos, etc.

Las personas se hacen las siguientes preguntas :

¿Me valoró como merezco?

¿Me siento bien emocionalmente?

¿Tengo alguna adicción que me domina?

¿Necesito adelgazar o mejorar mi condición física?

¿Me cuesta trabajo relacionarme con la demás gente?

¿Estoy desorientado con respecto a mi vida o mi carrera profesional?

Si varias de estas preguntas o alguna otra interrogante similar, surge dentro de las personas. Es cuando decide formar parte de algún grupo o crearlo para cubrir estas interrogantes .

En la actualidad hay una gran variedad de grupos, que según sea su problema, encontrara el grupo adecuado. Por ejemplo las terapias grupales tienen la ventaja de reunir a un conjunto de individuos que comparten cosas comunes a todos ellos. Ayudan al individuo a integrarse en la sociedad.

México cuenta con un amplio repertorio de este tipo de grupos considerados como "altruistas", es decir de ayuda, apoyo y asistencia social. Tenemos a: Alcohólicos Anónimos, Drogadictos Anónimos, Comedores Compulsivos. Todos ellos tienen de base el mismo programa además de ser gratuitos.

También tenemos grupos encaminados a solucionar problemas específicos: como pueden ser las Asambleas de Barrios, que luchan por la defensa de sus derechos como ciudadanos, así como, protección y vivienda.

O grupos de asistencia social, que apoyan a hospitales, casas cuna, orfanatorios, asilos, reclusorios, etc. Este apoyo es bien ya sea para encontrar una solución a sus problemas, elevar el autoestima o bien, simplemente lograr la convivencia entre los integrantes que lo conforman.

Dando como consecuencia el " Desarrollo Personal" y cubrir la " Necesidad de Pertenencia " .

3.2.- El Proceso Administrativo aplicado a la formación de los equipos de trabajo en Grupos Altruistas .

Las organizaciones sin gerentes, sean éstas formales o informales, es probable que no empleen adecuadamente las energías, disposición y recursos de los miembros de la organización. Así como, los recursos materiales.

La administración efectiva, tiene gran importancia en el adecuado aprovechamiento, tanto de los recursos humanos como materiales. Dando como consecuencia un mejor resultado en el logro de sus objetivos.

Los gerentes son importantes tanto en las organizaciones informales como en las formales. Las diferencias entre las operaciones de los dirigentes formales e informales se encuentran en los estilos o forma en que se desempeñan las funciones administrativas y en el grado en que se utilicen los métodos administrativos.

Pero las funciones que desempeñan son básicamente las mismas en ambos tipos de organizaciones . Una característica distintiva de las organizaciones formales es que incluyen dirigentes designados para los puestos oficiales. Por otra parte, las organizaciones informales por lo general no tienen dirigentes oficialmente reconocidos. Pero las funciones administrativas de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar son tan aplicables en un jardín de niños por ejemplo , como en una actividad industrial.

“Las funciones administrativas son tan esencialmente las mismas, sin tomar en cuenta el tipo de organización o el tipo de gerente dentro de la organización.”³⁷

Importancia de la Administración.

La administración comprende la coordinación de recursos humanos y materiales para el logro de ciertos objetivos. Se habla con frecuencia de individuos que administran sus negocios, pero el significado usual sugiere esfuerzo de grupo. “Se pueden identificar cuatro elementos básicos.”³⁸

- 1) Dirección hacia objetivos .
- 2) A través de las personas .
- 3) Mediante técnicas .
- 4) Dentro de una organización .

³⁷ Hicks, Herbert G. Administración de Organizaciones desde un punto de vista de Sistemas y Recursos humanos. México.-1ed.-1992.-pág.240.

³⁸ Perrow, Charles. Sociología de las Organizaciones. -México.-3ed.-1991.-pag. 5

Concepto de Administración

Ahora bien, si revisamos un poco los conceptos más representativos proponen que la administración es un proceso de planeación, organización y control de actividades.

Algunas más incluyen los recursos y la motivación; otras reducen el esquema e incluyen solo la planeación y la instrumentación. Otras abarcan el proceso total en el concepto de toma de decisiones, e indican que las decisiones son el punto clave de los dirigentes. Más que dar un concepto simple y breve de Administración partiremos de la definición etimológica es la forma más usual del concepto nominal, o sea la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad" que significa hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

La etimología nos da la idea que la "Administración", se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son los elementos principales obtenidos.

Basándonos en un resumen comparativo, que contiene los puntos más sobresalientes de los conceptos de diferentes estudiosos acerca de la administración tenemos que:

- 1.- El objeto de la administración esta claramente comprendido en todas los conceptos destaca en Brech "proceso social" Petersen y Plowman " grupo social" y Koontz "organismo social".
- 2.- El aspecto de finalidad destaca en Brech "forma eficiente ...para lograr un propósito dado"; en Koontz "su efectividad de alcanzar sus objetivos" . Pero se sobreentiende en Mooney "dirigir..." ¿para que?; Tannembuum " servicios... debidamente coordinados".
- 3.- Los dos aspectos de la coordinación se encuentran más claramente en Brech "planear y regular", Petersen "determinan y clasifican-realizan" y Fayol "prever y organizar ,mandar , coordinar y controlar".
- 4.- El aspecto técnico esta explícito en Mooney , Petersen y en Fayol, ya que la separación de etapas sólo se concibe bajo el concepto de la administración.

Reuniendo los elementos obtenidos podemos retomar el concepto que menciona Reyes Ponce el cual nos dice que es: "El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social."³⁹

³⁹ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica Primera Parte. -México.-40a.reimp.-1994-pág. 27.

Características de la Administración.

- 1.- Su universalidad . El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa . en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc.
- 2.- Su especificidad. Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de (índole distinta en la empresa funciones económicas, contable, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.) , el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador.
- 3.- Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
- 4.- Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en los distintos grados y modalidades, de la misma Administración.

De tal forma la Administración toma una gran importancia en donde quiera que existe un organismo social y esta será más necesaria dependiendo lo grande y compleja que éste sea. Además del mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales para el logro de sus objetivos.

Antecedentes del Proceso Administrativo

Frederick Taylor aportó ciertos conceptos sobre la administración y la organización, que fueron importantes para el desarrollo de una teoría general; proporcionó muchas de las ideas para el marco conceptual que adoptaron más tarde los teóricos del Proceso Administrativo, incluyendo una delimitación clara de autoridad y responsabilidad, la separación de la planeación de la operación, la organización funcional, el uso de estándares en el control, el desarrollo de sistemas de incentivos para los trabajadores, los principios de la administración y la especialización del trabajo. "Su punto de vista nos decía que la administración debe ser gobernada por reglas y procedimientos racionales."⁴⁰

Henry Fayol fue otro de los pioneros en exponer la teoría general de la Administración. A él se le conoce como el padre de la teoría administrativa . Sus observaciones basadas en sus experiencias en puestos de

⁴⁰ Perrow, Charles. Sociología de las Organizaciones. -México.-3ed.-1991.-pág. 64.

alto nivel, se publicaron por primera vez en 1916 bajo el título de Administration Industrielle et Générale. Este trabajo se tradujo al inglés trece años más tarde y se difundió ampliamente en Estados Unidos hasta 1949.

"Este teórico definió la Administración en función de cinco elementos básicos : Planeación, organización, ejecución, coordinación y control. Todos ellos se han convertido en las piedras angulares para la consideración de los procesos y las funciones básicas."⁴¹

Las ideas de estos teóricos junto con otros estudiosos son el antecedente de lo que posteriormente fue llamada escuela del Proceso Administrativo. La cual analiza el Proceso Administrativo, establece su marco conceptual, identifica sus principios y a partir de ellos formula una teoría de la administración, definiéndola como un proceso universal, sin importar el tiempo o el nivel de la empresa, aunque reconoce que el ambiente administrativo difiere ampliamente entre empresas y niveles .

El Proceso Administrativo

¿El porqué de su denominación?

Proceso es: Un conjunto de fases, por lo tanto, en Administración cuando hablamos de proceso estamos indicando que hay una secuencia de pasos para alcanzar un objetivo.

En todos los campos de la Administración podemos aplicar el Proceso Administrativo; lo podemos identificar en la secuencia de la tarea diaria de una persona, hasta en un complejo industrial.

El Proceso Administrativo incluye análisis, clasificación, registro, e información por medios manuales, mecánicos y electrónicos . Su objetivo es el lograr que la organización alcance la mayor efectividad en su operar.

De acuerdo a Reyes Ponce, el Proceso Administrativo comprende dos fases: La mecánica y la dinámica. "Las cuales a su vez se dividen en seis elementos: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control . Los cuales tienen sus propias etapas, principios y reglas para su fijación."⁴²

Fases:

- La fase mecánica en todo organismo es la de la estructuración o construcción del mismo. Es decir el como hacerse antes de.

- La fase dinámica es aquella en la que, ya totalmente estructurado el organismo, desarrolla en toda su plenitud las funciones, operaciones o actividades que le son propias, en toda su variada y coordinada

⁴¹ Perrow, Charles. Sociología de las Organizaciones. -México.-Jed.1991.-pág. 65.

⁴² Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica Primera Parte . -México.-40ava.reimp.-1994.-pág. 64.

complejidad, que tiende a realizar la vida de ese organismo. Es decir como manejar lo estructurado en el presente momento.

Elementos del Proceso Administrativo

Previsión

La palabra viene de (Prever: Ver anticipadamente), implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. Por ello la previsión es la base para la planeación.

Sus etapas son:

- Fijación de objetivos o fines que se persigan .
- Investigaciones.
- Cursos alternativos de acción.

Sus principios:

Principios de la previsión:

- 1.- Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzaran certeza completa, ya que por el número de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existirá en la empresa un riesgo; pero tampoco es válido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta.
La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria, la que será tanto mayor, cuanto más pueda apoyarse en experiencias pasadas, propias o ajenas, y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias, métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad.
- 2.- Principio de la objetividad: Las previsiones deben descansar en hechos más bien que en opiniones subjetivas.
- 3.- Principio de la medición: Las previsiones serán tanto más seguras cuanto más podamos apreciarlas, no sólo cualitativamente, sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse.

Etapas

Objetivos.- Es la razón de ser de un organismo o una persona.

La importancia de la fijación de objetivos es clara y definitiva ellos dan su razón de ser a la empresa.

Clasificación de los objetivos:

a) Individuales y Colectivos :

Individuales.- Son los fines que persigue cada persona.

Colectivos.- Por el contrario es el que persiguen varias personas.

b) Particulares y Generales :

Particulares.- Son los que forman parte de otros objetivos más amplios.

Generales.- Son aquellos que comprenden dentro de sí mismos el logro de varios objetivos particulares.

c) Subordinados y Básicos :

Subordinados.- Son aquellos que son meros medios para alcanzar los objetivos básicos o principales.

Básicos.- Son aquellos son en cambio aquellos que de alguna manera se detienen en la intención de la persona o Institución.

d) Corto y Largo plazo :

Corto plazo.- Suelen considerarse cuando estos son de un año o menos. (operacionales)

Largo plazo.- Suelen considerarse cuando estos implican más de un año . (estratégicos)

Reglas para la fijación de los objetivos.

Reglas negativas : Estas tienden a evitar la solución correcta, pero para un problema mal visualizado o enfocado, por imprecisión en la fijación del objetivo.

- a) No debe tomarse como objetivo lo que pueden ser tan sólo sus síntomas o elementos .
- b) No debemos confundir el objetivo con uno de los medios de alcanzarlo.
- c) No debemos tomar como posibilidades contradictorias, las que sólo son contrarias.
- d) Hay que tratar de encontrar las semejanzas y diferencias de nuestro objetivo con los más parecidos.

Reglas positivas : Estas por el contrario tienden a buscar solucionar la problemática existente.

- a) Debe procurarse contar con opiniones de diversas personas, sobre todo si sus puntos de vista representan ángulos distintos y complementarios .
- b) El objetivo debe fijarse por escrito, en los casos de mayor importancia.
- c) Debemos aplicarle las seis preguntas: "Qué , Cómo , Quién , Dónde , Cuándo y Por qué?"
- d) El objetivo debe de ser perfectamente conocido y eficazmente querido por todos los que han de ayudar a realizarlo.
- e) Los objetivos deben ser estables.

Investigaciones

Investigación .- Tiene como fin determinar los medios más aptos para alcanzar el objetivo fijado.

Reglas de la investigación :

- 1.- Debe tenerse a la vista el mayor número de factores positivos y negativos que habrán de influir en la obtención del objetivo propuesto, y para ello , clasificarlos adecuadamente.
- 2.- Deben distinguirse los factores mensurables de los de mera apreciación.
- 3.- Deben distinguirse los factores disponibles de los que no se hallan a nuestro alcance, tratando de determinar dónde y cómo encontrar aquellos que podemos allegarnos, o por su costo de adquisición, etc.
- 4.- Deben seleccionarse los factores estratégicos.
- 5.- Deben tratar de fijarse los elementos totalmente imprevisibles, con el fin de buscar el modo de prever y evitar los efectos dañosos que puedan producir.

Técnicas de investigación:

- La entrevista.
- La encuesta.

Cursos alternativos:

Los cursos alternativos de acción resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación posible de los medios al fin.

Reglas de los cursos alternativos :

- 1.- Debemos esforzarnos por pensar cómo podríamos lograr el mismo fin que nos hemos propuesto, pero con diversos medios.
- 2.- Podemos, por el contrario, analizar si la investigación de los medios nos indica alguna modificación, precisión, ampliación o reducción en el objetivo inicialmente señalado.
- 3.- Debemos aplicar aquí también la regla de no tomar el dilema: “ se hace o no se hace”, sino analizar combinaciones intermedias.
- 4.- En los organismos ya en operación, vale la pena algunas veces analizar que efectos podría producir “la no acción”.

Planeación

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números para su realización.

Principios de la planeación:

El principio de la precisión.- Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

El principio de la flexibilidad.- Dentro de la precisión todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

El principio de la unidad.- Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un sólo plan general.

Reglas sobre las políticas:

Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas. Son bien, las guías de acción.

- 1.- De su fijación.- Debe cuidarse de que todas las políticas que han de influir la actividad de una sección, departamento, o de toda la empresa, queden claramente fijadas, de preferencia, por escrito.
- 2.- De su difusión.- Siendo el fin de las políticas orientar la acción, es indispensable que sean conocidas debidamente en los niveles donde han de ser aplicadas, y que este conocimiento se realice, de preferencia, por medios orales.
- 3.- De su coordinación.- Debe cuidarse de que exista alguien que coordine o interprete válidamente la aplicación de las políticas, de otro modo, pueden ser diversa y aun contradictoriamente aplicadas.
- 4.- De su revisión periódica.- Debe fijarse un término en el cual toda política sea revisada, con el fin de evitar que se considere como vigente alguna que, en realidad ya no lo está, o que se crea cubierta por las actuales algún campo que carece en realidad de política al respecto.

Reglas de los procedimientos:

Los procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa. Es decir son un conjunto de actividades lógicas y cronológicas que se relacionan entre sí que nos llevan a un fin determinado.

- 1.- Los procedimientos deben fijarse por escrito, y de preferencia, gráficamente.
- 2.- Los procedimientos deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar tanto la rutina (defecto) como la super especialización (exceso) .
- 3.- Debe cuidarse siempre el evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos.

Reglas sobre los programas y presupuestos:

Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada uno de sus partes. Es decir son un conjunto de actividades consecutivas que tienen un inicio y terminación.

- 1.- Todo programa debe, ante todo, contar con la aprobación de la suprema autoridad administrativa para aplicarse, y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito.
- 2.- Debe hacerse siempre "la venta" o convencimiento a los jefes de línea que habrán de aplicarlos.
- 3.- Debe estudiarse el "momento" más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo.

Organización

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Es decir establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar.

Principios de la organización:

Principio de la especialización: Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza.

Principio de la unidad de mando: Para cada función debe existir un solo jefe.

Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad: Debe precíarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella .

Principio del equilibrio de dirección-control: A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.

Reglas sobre las funciones :

Funciones : La carga de trabajo funcional que tiene un puesto.

- 1.- Teniendo en cuenta los objetivos y planes que se pretenden realizar, debe hacerse, ante todo, una lista escrita de todas las funciones que para esa empresa se consideren establecerse en el nivel jerárquico.
- 2.- Deben definirse en forma sencilla, o precisarse al menos, cada una de las funciones enlistadas. Al terminar este paso, deben quedar aquellas funciones que deban existir y que, hasta donde sea posible sean completamente distintas o irreductibles, sin tomar en cuenta a las personas concretas que podrán ocuparlas.
- 3.- Para cada una de las funciones del primer nivel se procede de idéntica manera, hasta establecer todas las funciones que deben de existir en el segundo nivel jerárquico dentro de cada departamento o división.
- 4.- Se repite en forma idéntica esta operación, hasta alcanzar los últimos niveles dentro de cada uno de los departamentos y agotar todas las funciones que se desean analizar.
- 5.- Cuando se tiene una división funcional teórica, se reúnen las funciones obtenidas en unidades concretas de organización, atendiendo al número, calidad, preparación, experiencia, etc., de las personas de que podemos disponer.
- 6.- La forma de consignar esta departamentalización concreta suele ser doble: Mediante una "carta de organización" en la cual se señala a cada persona, título, puesto, nivel, y/o funciones que asume.

Jerarquías:

La administración implica necesariamente el delegar responsabilidad y autoridad. El grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea, determina los niveles jerárquicos. Es decir las jerarquías son un nivel de autoridad.

Obligaciones:

Es una situación contractual a la que se obliga la institución y la persona que presta sus servicios.

Integración:

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Principios de la integración:

De la adecuación de hombres y funciones : Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. Es decir debe procurarse adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres .

De la provisión de elementos administrativos: Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

De la importancia de la introducción adecuada : En el momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene especial importancia y por lo mismo, debe ser vigilado con mucho cuidado.

Principios de la integración de cosas :

- A) **Del carácter administrativo de esta integración :** La realidad es que en estas funciones técnicas, se encuentran elementos esencialmente administrativos, porque miran a la coordinación de los elementos técnicos, entre sí, y con las personas.
- B) **Del abastecimiento oportuno :** Representando todos los elementos materiales una inversión, debe disponerse en cada momento de los precisamente necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización, en forma tal que, ni falten en determinado momento, restando eficiencia, ni sobren innecesariamente, recargando costos y disminuyendo correlativamente las utilidades.
- C) **De la instalación y mantenimiento :** Supuesto que la instalación y mantenimiento de los elementos materiales representa costos necesarios, pero también supone momentos directamente improductivos, deben planearse con máximo cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades en forma tal que esa improductividad se reduzca al mínimo .
- D) **De la delegación y control :** Si toda administración supone delegación, en materia de integración de cosas, con mayor razón debe delegar la Gerencia General dentro de un sistema estable, la responsabilidad por todos los detalles, estableciendo al mismo tiempo sistemas de control que la mantengan permanentemente informada de los resultados generales.

Reglas de la integración:

Se ha dicho que la integración hace, de personas totalmente extrañas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía. Para ello se requieren cuatro pasos :

- a) Reclutamiento : Tiene por objeto hacer, de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando interés necesario.
- b) Selección : Tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo con el principio enunciado antes.
- c) Contratación : Se encarga de la elaboración del contrato entre empresa y el nuevo elemento.
- d) Introducción : Tiene por fin articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada .
- e) Capacitación y desarrollo : Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

Dirección:

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplen en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. Es decir establecer la estructura formal de la institución, vigilando además la administración de acuerdo con los niveles de autoridad de esta función que son : Fijación y evaluación de objetivos.

Elementos:

Autoridad .- Es el derecho que se le da a una persona para hacerse obedecer .

Comunicación.- Efecto de intercambiar ideas e información con los demás a través de canales de comunicación mediante los cuales ejerza y controle sus resultados.

Supervisión.- El ejercicio de la autoridad para cuidar que las cosas se hagan bien de acuerdo con las normas preestablecidas.

Mando.- Es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada. Puede decirse que es la autoridad puesta en acto.

Motivación.- Es el estimular a la persona o trabajador para el desarrollo o mejor desarrollo de sus actividades.

Principios de la dirección:

El principio de la coordinación de intereses: El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aun los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquel.

El principio de la impersonalidad del mando: La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda .

Principio de la vía jerárquica: Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante. Para evitar la duplicidad de mando.

Principio de la resolución de los conflictos: Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto posible y sin lesionar la disciplina, de tal modo que pueda producir el menor disgusto a las partes en conflicto. El conflicto es un obstáculo a la coordinación .

Principio del aprovechamiento del conflicto: Debe procurarse aun aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones. El aprovechamiento debe ser constructivo por que tiene la virtud de forzar la mente a buscar soluciones que sean ventajosas para ambas partes que intervienen en el.

Principios de la comunicación:

- a) La comunicación es bilateral.- Toda comunicación es bipolar pero tiende a cambiar de sentido al convertirse la fuente en receptor y viceversa .
- b) La comunicación debe revisarse constantemente: La comunicación tiende por su propia naturaleza, a hacerse más difícil si no se tiene un cuidado permanentemente en mejorarla .
- c) La comunicación siempre es un medio: Por grande que sea su importancia nunca debemos olvidar que dependerá del fin buscado el usar de medios más o menos costosos, difíciles, etc.

Reglas de la delegación:

- 1.- Deben fijarse controles apropiados por cada grado de delegación que se realiza. Esto resulta obviamente del "principio del equilibrio de delegación control".
- 2.- Debe delegarse con base en políticas y reglas. Delegar sin dejar ninguna capacidad de decisión al jefe delegado, no es realmente delegar nada, delegar sin bases y criterio dentro de los cuales deba ejercer su autoridad , conduce a la anarquía en la administración.

- 3.- Debe evitarse la delegación por ensayo y error. Cuando la delegación se hace en forma técnica, se definen las responsabilidades y la autoridad de cada jefe, señalando el sistema de delegación, el tipo de autoridad y los elementos de la misma delegación.
- 4.- Cuanto mayor delegación exista, más se requiere mejorar la comunicación.
- 5.- La delegación requiere preparación en el delegado. Uno de los más graves errores es quizá considerar que el hacer a una persona jefe, o elevar su nivel jerárquico, puede lograrse sin darle ninguna capacitación y adiestramiento al respecto.
- 6.- Debe delegarse gradualmente. Pasar de un sistema de centralización casi completa, a una gran descentralización, normalmente produce daños, sobre todo por la falta de preparación de los jefes.
- 7.- Debe adiestrarse a los jefes delegados, ayudándolos al principio a resolver los problemas que tengan, pero acostumbrándolos " a venir con decisiones", y no "por decisiones".
- 8.- Debe delegarse tan pronto como se observa que el " tramo de control " o " amplitud de control" empieza a entorpecer las decisiones .

Reglas de la Supervisión:

De la unidad del cuerpo administrativo.- Deben usarse todos aquellos medios que hagan sentir a los supervisores que son parte del cuerpo administrativo, ya que tienen el carácter de jefes.

De la doble preparación.- Todo supervisor necesita ser preparado, no sólo en las técnicas de producción, ventas, contabilidad, etc., que va a manejar, sino al mismo tiempo en las que requerirá por su carácter de jefe.

Del fortalecimiento de la autoridad supervisora.- La autoridad del supervisor tiene que ser fortalecida, procurando, sobre todo, que toda orden o instrucción, así como queja, sugerencia, etc., pase por él.

Control:

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes . Es decir la comparación de lo obtenido con lo esperado.

Principios del control:

Del carácter administrativo del control: Es necesario distinguir " las operaciones de control", de la función de control.

De los estándares: El control es imposible y no existen "estándares " de alguna manera prefijados, y será tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dicho estándares .

Del carácter medial del control: Aunque parezca una cosa obvia, hay que recordar constantemente este principio. De él se desprende la siguiente regla; un control sólo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone, se justifican ante los beneficios que de él se esperan.

Del principio de excepción: El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

Sus elementos:

- a) Establecimiento de los medios de control.
- b) Operaciones de recolección y concentración de datos.
- c) Interpretación y valoración de los resultados .
- d) Utilización de los resultados .

Sus reglas:

- Los sistemas de control deben reflejar, en todo lo posible, la estructura de la organización.
- Al establecer los controles, hay que tener en cuenta su naturaleza y la de la función controlada, para aplicar el que sea más útil.
- Los controles deben ser flexibles.
- Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones.
- Los controles deben ser claros para todos cuantos de alguna manera han de usarlos.
- Los controles deben llegar concentrados a los altos niveles administrativos, quienes los han de utilizar.
- Los controles deben conducir por sí mismo de alguna manera a la acción correctiva.
- En la utilización de los datos del control debe seguirse un sistema.
- El control puede servir para:

- a) Seguridad en la acción seguida.
- b) Corrección de los defectos.
- c) Mejoramiento de lo obtenido.
- d) Nueva planeación general.
- e) Motivación del personal.

*La vida es un caballo y de ti depende llevar
las riendas o bien que ella te lleve a su anejo..*

3.3.- La toma de decisiones en los equipos de trabajo.

La vida humana gira en torno a dos polos: Los hábitos y las decisiones. Los hábitos representan el mundo del automatismo, la repetición, la rutina, así como los caminos trillados.

Las decisiones son todo lo contrario: Son el alto en el camino, el lugar de la "Y griega", el momento de considerar las alternativas, el momento de escoger o no escoger.

Se llega a dar el caso de que la calidad de vida de una persona depende, para bien o para mal, de una decisión tomada en un cierto momento. Por ejemplo la de elegir pareja o carrera, la de haber aprovechado tal oportunidad o tomado tal riesgo.

A fortiori revisten importancia las decisiones que involucran, no a una persona ni a una familia, si no a una organización (llámese empresa, grupo, equipo, etc.), o a todo un país.

En cualquier escenario de la vida, cuando las decisiones se toman bien, se logra la satisfacción de todos las personas. De lo contrario se desarrollan conflictos dentro de estas persona y por consecuencia problemas a la organización.

La decisión como toda actividad humana importante, involucra a la persona en su totalidad a la determinación, resolución, audacia, disciplina, claridad de ideas, objetivos, propósitos, seguridad, dedicación, compromiso y tal vez hasta renuncia de algo para conseguir otra cosa. Todo ello lo podemos encontrar dentro de los equipos de trabajo.

Concepto de "decisión"⁴³.

El diccionario de la Real Academia nos dice que es: La determinación, resolución que se toma o que se da en una cosa dudosa.

El diccionario de psicología de H.C. Warren dice que es: La enunciación de un curso de acción con el firme propósito de llevarlo a cabo.

El Diccionario Webster nos dice que es: "Una determinación a la que se llega después de deliberar"; "prontitud y firmeza en decidir"; "determinación".

El origen de la palabra nos dice: Decisión del latín de-cidere, es un termino afín a incisión, precisión, preciso, conciso, circuncisión, cisura, censura, inciso, occiso. Nos da la idea de "cortar y dejar"; supone que un individuo ante dos o más alternativas que tienen algo de atractivo, toma una y deja las otras.

⁴³ Rodríguez Estrada, Mauro.(et.al.) Manejo de Problemas y Toma de Decisiones. -México.-2ed.1992.-pág. 16.

Decisión no es lo mismo que conclusión, si bien a menudo ambas realidades se acercan tanto una a la otra, que parecen coincidir. Pero la decisión es el término de un proceso de deliberación e implica directamente la voluntad; en tanto que la conclusión es el término de un raciocinio e implica la inteligencia.

La decisión es el polo opuesto a los mecanismos de "estimulo-respuesta" que operan en los reflejos condicionados y que son casi automáticos; involucra la atención y diversas conductas racionales e irracionales.

estímulo----->respuesta

El acto automático

estímulo----->decisión----->respuesta

El acto libre

Queda claro que el acto de decidir implica una conciencia, lo más clara posible, de las finalidades que se pretende alcanzar a través de la decisión. Si algo hay en la vida humana (pasado, presente y futuro) sólo las dos últimas pueden controlarse y modificarse; por lo tanto, sólo en estos dos presente y futuro, pueden caber las decisiones. El pasado queda fuera irremediamente.

El proceso decisional : Sus fases y etapas.

Casi todos los especialistas en la toma de decisiones coinciden en que este proceso se desarrolla en seis fases, existiendo factores de comportamiento y ambiente que influye en la decisión.

El proceso de la toma de decisiones va a requerir un tratamiento por separado dependiendo de quién decide:

- a) Si es una persona.
- b) Si es un grupo pequeño.
- c) Si es una organización compleja.

La decisión de una persona para ir o no al teatro, puede ser muy sencilla, pero la decisión de una compañía que desee comprar motores de mayor poder para sus aviones, debe considerar primeramente varias propuestas y la selección de una de ellas dependerá de la aprobación de ingeniería, de aspectos legales, estudiosos del departamento de finanzas, políticas de la alta dirección y muchas veces de la aprobación gubernamental. Es posible que más de cien personas estén involucradas en la toma de decisiones.

El proceso que debería de seguirse para tomar una decisión importante y compleja es el siguiente:

- 1.- Se percibe y define un problema.

En este sentido el que decide será capaz de distinguir entre causas y efectos, síntomas y problemas; ya que de otra manera puede caer en manejos equivocados.

En muchos casos una situación conflictiva puede originarse por una serie de factores que, si no se identifican con claridad, hacen correr el riesgo de actuar solo sobre lo más visible pero menos importante.

El riesgo es similar al de un médico que frente a una temperatura elevada del paciente administra sólo aspirinas pensando que se trata de un simple resfriado. Un doctor más experimentado sabrá que la fiebre alta puede ser síntoma de una serie de trastornos biológicos y no descansará hasta determinar qué la ocasiona.

El análisis del problema, requiere máxima objetividad. El que decide debe tener en cuenta todos los antecedentes disponibles en la institución o empresa. Será capaz de precisar si se trata de un problema actual, que surgió en forma reciente, o si es consecuencia. Es conveniente además, que escuche de manera cuidadosa las opiniones de personas con experiencia relacionadas con el problema específico.

- 2.- Después de analizar en forma exhaustiva el problema, se determina el resultado a que se desea llegar, pensando tanto en lo que sería ideal así como, en lo posible de lograr la situación concreta. Después se establecen los criterios por los que se juzgarán las soluciones que se propongan, para lo cual es preciso obtener suficiente información ya que sin ésta la decisión sería casi una adivinanza.
- 3.- Después de ventilar en forma analítica la información válida y suficiente, se idea el mayor número de soluciones para luego escoger las que se consideran más viables. Posiblemente se requerirán nuevos datos para poder calcular de antemano los resultados de cada una de ellas, las cuales se compararan con las normas fijadas. La tecnología moderna ha creado gran cantidad de medios capaces de reunir información, pero que en ningún caso pueden reemplazar a una persona en la toma de decisiones. Los sistemas de computación, investigación operativa, modelos matemáticos, etc., se consideran sólo como instrumentos para analizar los problemas. El que decide no debe transferir la responsabilidad de la toma de decisiones ni a las máquinas, ni a los especialistas en dichas técnicas modernas, sino obtener de ellos todo el respaldo en datos y referencias para la clasificación del problema y su análisis correspondiente. En este sentido juegan un papel muy importante la experiencia, conocimientos y espíritu creador del líder. Lo importante es evitar la adopción de soluciones rutinarias, que sólo consiguen disimular y agrandar el problema. En esta fase es conveniente conseguir la participación de otras personas, de niveles superiores e inferiores, escoger entre las diferentes alternativas la más viable. Este pensar en grupo tiene además, la conveniencia de lograr un compromiso para la ejecución posterior. Esto es muy importante, dentro de los equipos de trabajo, ya que el líder por lo general no se encuentra solo y debe negociar con otras personas la toma de las decisiones. Pensar en equipo no significa que el que decide se libre de su responsabilidad en la decisión; tal vez en última instancia él es directamente el responsable y la intención de discutirlo con el resto del equipo u

otras personas relacionadas con el problema implica sólo el deseo de reunir el máximo de alternativas sumando las experiencias de las diferentes personas que integran el equipo.

Lo cual se logra cuando se ha elegido bien a quién consultar. Por ese motivo el que decide debe proceder en forma muy racional al determinar a quiénes recurriría en esta etapa de formulación de alternativas.

4.- Se elige la alternativa que elimine el problema, siendo a la vez la que mejor satisfaga esas condiciones y se acerque más al objetivo ideal.

El que decide debe tratar de establecer para cada alternativa pros y contras. Y si es posible, introducir elementos cuantitativos: Costos, resultados esperados, tiempo requerido, entre otros.

Con respecto a la calidad de la decisión, se supone que se hace con base en los antecedentes más objetivos y respaldada en experiencias comprobadas y juicios racionales.

Un aspecto muy importante en esta fase es que la elección de la alternativa se acompañe de una segunda selección para el caso de que aquella no logre los resultados esperados o encuentre resistencia en su aplicación. El que decide debe ser capaz de prever con anticipación los problemas que puedan presentarse, al igual que una estrategia a seguir. En el caso que sólo exista una alternativa posible, el que decide debe dejar abierto un camino de retirada si la solución no tiene el éxito esperado.

5.- Se elabora el plan de acción de la mejor alternativa; es decir, se fija una estrategia.

6.- Se pone en práctica dicho plan.

Esta última fase del proceso consiste en traducir la decisión en acción. Una cosa es determinar la decisión y otra es que ésta se aplique y solucione el problema.

Muchas decisiones fracasan por una ejecución deficiente. En algunos casos ello ha ocurrido porque no se logró con anterioridad su aceptación por parte de las personas responsables de su ejecución. La presencia de personas clave en la deliberación y durante el proceso de formulación de alternativas, permite asegurar mejores resultados a la hora de convertir la decisión en acción eficaz.

El que decide debe prestar mucha atención a la fase de ejecución y establecer procedimientos que permitan su seguimiento adecuado. Si las cosas no funcionan en la forma prevista, debe estar en condiciones de introducir los ajustes correspondientes.

Tipos de "decisión"⁴⁴:

La tipología de las decisiones es de lo más variada:

a) Según el sujeto que decide tenemos:

- **Decisiones individuales:** Son tomadas por una sola persona.
- **Decisiones grupales:** Son tomadas por un grupo a través de una de una discusión.

Una diferencia apreciable entre ambas es que en las individuales el proceso de la deliberación permanece oculto, en tanto que en las grupales se hace transparente, ya que las discusiones en éstas no son diálogo silencioso de un individuo consigo mismo, sino intercambio social, por lo común en voz alta.

b) Según el contenido de la decisión y el enfoque básico del que decide:

- **Decisiones programables o programadas:** Son las que resuelven asuntos repetidos y que pueden ser de rutina. Por ejemplo, la renovación de los autos de los ejecutivos de una empresa cada tres años.
- **No programables:** Las que afrontan situaciones que en lo esencial son nuevas e inéditas.

Las primeras hasta hace poco se manejaban con base en los hábitos y tradiciones. Ahora pueden confiarse a las computadoras.

Las segundas con la intuición, ayudada por la experiencia y a veces por el consejo de expertos. Ahora existe al efecto un nuevo recurso, brillante y revolucionario: La teoría de las decisiones.

c) Según las repercusiones que originan:

- **Decisiones sobre uno mismo:** Por ejemplo "yo decido sacarme una muela o no sacármela" o "si para llegar a la oficina voy en metro o en taxi".
- **Decisiones sobre otros:** Un padre decide que su hijo entre a un colegio militar o a un colegio de gobierno.

Esta distinción es clara sólo en situaciones extremas. En la mayor parte de los casos la decisión de uno sobre uno mismo afecta también a otros.

d) Según el conocimiento de los datos y las circunstancias:

- **Decisiones en situación de certidumbre:** Cuando cada curso de acción lleva a un resultado ya conocido de antemano por el que decide.
Por ejemplo.- Decidir entre pedir una bebida que me son familiares: Una cerveza, un agua mineral, un refresco de cola.
- **Decisiones en situación de incertidumbre:** Cuando cada curso de acción o uno de ellos, me llevarán por situaciones desconocidas.

⁴⁴ Rodríguez Estrada, Mauro... (et. al.) Manejo de Problemas y Toma de Decisiones. -México.-2ed.-1992.-pág. 30.

Por ejemplo.- Debo contratar una nueva secretaria y debo de escoger entre tres candidatas con solo la información recibida por ellas y la entrevista que se les realizó.

e) Según el tipo de autoridad que las fundamenta:

·Decisiones técnicas: Cuando se apoyan en la competencia de un experto.

Por ejemplo.- El médico decide amputarle la pierna derecha a su paciente dada su gravedad.

·Decisiones ejecutivas: Cuando nacen de un poder social, más bien que de la competencia de un experto.

Por ejemplo.- Se celebrará un congreso de Derecho Fiscal en Madrid. El director de fiscalización de México decide enviar al evento al Lic. Martínez.

f) Según el nivel jerárquico:

·Decisiones operativas: Las que competen a los obreros y supervisores.

·Decisiones tácticas: Se manejan en el nivel de jefes de departamento y directores de sección.

·Decisiones estratégicas: Comprenden a la dirección general: Fijan los objetivos y políticas generales de las instituciones.

g) Según la participación de los interesados:

·Decisiones autoritarias: Las que son impuestas por un jefe más o menos dictatorial.

·Decisiones por votación: Cuando al no poder llegar a un acuerdo los interesados, se toma el parecer y deseo de la mayoría; la minoría supuestamente se resigna y acepta.

·Decisiones por unanimidad: Cuando de entrada o como consecuencia de un intercambio de puntos de vista, todos coinciden en un mismo parecer.

h) Según su eficacia:

·Decisiones buenas: Cuando se producen los resultados deseados y previstos.

·Decisiones malas: Cuando es todo lo contrario a lo planeado y ocasiona conflictos.

La tipología puede ampliarse: Hay decisiones prudentes e imprudentes, oportunas con relación al tiempo en que fueron tomadas e inoportunas al no tomarlas en el momento justo. Decisiones intelectuales y sentimentales; decisiones para librarse de un problema o para procurarse de un beneficio. Decisiones de ejecución inmediata o diferidas. Decisiones genuinas, que expresan la voluntad de las personas y grupos o manipuladas que son verdaderas extorsiones y abusos de la buena fe de las personas.

Cuando se trata de decisiones que afectan a otros, como es en el caso de los equipo de trabajo, hay que considerar dos dimensiones: La calidad objetiva de las decisiones, y la aceptación por parte de quienes han de llevarla a la práctica o se verán afectados por ella.

3.4.- Los conflictos dentro de los equipos de trabajo.

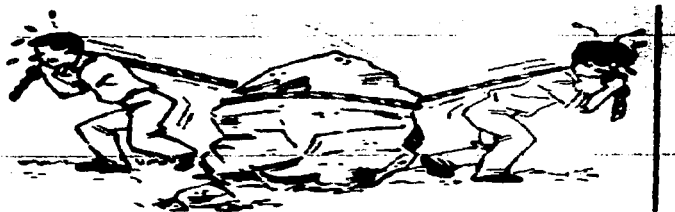
Colaboración y competencia

Desde pequeños fuimos educados en un clima de constante competencia. Con el correr del tiempo nos vamos llenando de egoísmo, envidias y resentimientos.

Cuando formamos parte de una organización llámese por ejemplo empresa, esta conducta se sigue fomentando, y difícilmente se nos enseña que se obtiene más logros en un clima de colaboración que en uno de competencia.

Cuando hay colaboración, el equipo cumple su objetivo, ya que encamina su esfuerzo hacia un propósito común que le produce un resultado satisfactorio el cual se comparte con todos los miembros, en la medida de su esfuerzo y aportación.

"Por el contrario, cuando el clima es de competencia, se da una lucha frecuentemente desleal en la que sólo ganan unos cuantos y el resto del equipo queda sin ningún provecho o utilidad."⁴⁵



¿Ahora bien que es el conflicto ?

Concepto de conflicto:

El conflicto es un aspecto del funcionamiento de la organización, que con frecuencia resulta evidente, incluso al simple observador casual y que despierta gran interés en el estudio de la ciencia conductual. Inicialmente existe una dificultad ya que al analizar el término conflicto, puede ser considerado como:

⁴⁵ Reza Trosino, Jesús Carlos. El Empresario Hábil. -México.-1ed.-1993.-pág. 110.

- El desacuerdo o la hostilidad entre individuos o grupos dentro de la organización.
 - Percepción del desagrado en el individuo o la incapacidad para resolver problemas de esa naturaleza.
 - Puede representar el resultado de demandas competitivas entre sí actuando sobre un individuo o grupo como resultado de la estructuración formal o de la descripción de los puestos de trabajo.
 - Ideas de rivalidad y competición se incluyen en el sentido de conflicto.
- Podemos conceptualizar el conflicto como la ruptura en los mecanismos de toma de decisiones de modo que un individuo o grupo encuentra dificultad en la selección de una alternativa de acción. Es decir viene a ser el comportamiento por parte de los miembros de una organización en oposición a otros miembros.

Fuentes del conflicto

Una gran cantidad de tareas que se realizan en el trabajo involucran por lo menos a otra persona. En este contexto, es fácil comprender la importancia de que cada persona desarrolle las habilidades necesarias para operar en forma efectiva en un ambiente de equipo, estas habilidades son de gran importancia en especial las de solución de conflictos.

"En los trabajos realizados por Ronald Fry, Irwin Rubin y Mark Plovnick abocados a las fuentes del conflicto"⁴⁶. En una encuesta realizada se formulo la siguiente pregunta: ¿Cuál es la fuente más común del conflicto ?

Al principio, la mayoría de las personas sintió que la causa del problema era la otra persona comprometida en el conflicto. ¿Cuál es la fuente del conflicto?. Ellos comentaban que tenían un conflicto de personalidad y que no era precisamente la de ellos la que ocasionaba el problema. Cuando están en conflicto, las personas piensan que saben por qué la otra persona, de una manera es un "tonto". ¿Por que ? Por que la otra persona no escucha, no le importa, es un compañero difícil de tratar o simplemente es un incompetente.

Cualquiera que sea la razón una cosa es clara, casi siempre culpamos a la otra persona por el conflicto. Es decir "personalizamos" el conflicto; concluimos que este es ocasionado por una falla en el carácter o competencia de la otra persona.

En la gran mayoría de los casos el conflicto se ocasiona no por un "problema de personalidad", sino por un desacuerdo sobre la forma de hacer las cosas.

Este es un concepto simple pero de gran importancia. Todos tendemos a personalizar la mayoría de los conflictos, pero la verdad es que por su naturaleza son profesionales. Comprender este hecho es el primer paso para comprender el verdadero origen del conflicto.

⁴⁶ Wall, Bob Lee., Robert Solum.,Mark Sobol. El Líder Visionario.-México.-1ed.-1994.-p. 127.

Las tres áreas de desacuerdo:

Todos los conflictos importantes de trabajo pueden agruparse en solo tres áreas de desacuerdo y ninguna de ellas tienen nada que ver con la personalidad. Ellos surgen de la carencia de comprensión común comprometiendo objetivos, funciones y procedimientos en la organización. Los objetivos contestan la pregunta: ¿Qué debemos hacer?. Las funciones responden a ¿Quién hace que? . Los procedimientos contestan a ¿Cómo logramos hacerlo?.

Objetivos .- Estos involucran la pregunta de qué logrará cada equipo. La mayoría de las personas han tenido la experiencia de estar en un equipo que parecía girar en redondo sin ir a ninguna parte porque los objetivos eran inciertos. Muchas organizaciones fracasan al no establecer objetivos claros. Dando por consecuencia que se hagan suposiciones individuales sobre cuáles deben ser esos objetivos. Y por consecuencia sean el origen del conflicto.

Si tal conflicto no se observa como desacuerdo profesional debido a objetivos ambiguos, se convierte en personal. Lo que comenzó como un intento común, pero separado por definir objetivos, por lo general se convierte en un conflicto de personalidad.

Funciones .- La segunda área importante de un conflicto involucran la definición de funciones. Aquí la pregunta que se realiza es: ¿ Quién hace que en este equipo y como se toman las decisiones ? . Cuando las personas trabajan en equipos donde las funciones no están definidas con claridad, crean estos desacuerdo .

Dos personas pueden diferir sobre sus mutuas funciones o bien por terceros. La duplicidad de las mismas, el creer que esa función no le corresponde, que tomen decisiones personas que no son las indicadas para tomarlas.

De igual manera este conflicto se puede volver personal, a menos que cada persona comprenda que la fuente verdadera es la falta de claridad sobre el establecimiento de las funciones y no las personalidades individuales.

Procedimientos .- Estos conflictos involucran la forma de hacer el trabajo. En apariencia muchas veces parece que la mayoría de los procedimientos de una organización determinada (desde abastecer sujeta papeles hasta preparar y presentar informes anuales) se definen con claridad.

Cuando se incorpora un empleado nuevo, por ejemplo, se le da una orientación que consiste en principio en aprender los procedimientos. (Inducción).

Existe una tensión en la mayoría de las organizaciones entre los procedimientos formales e informales. Además, es raro que los procedimientos entre departamentos concuerden con facilidad. El resultado es un conjunto confuso de procedimientos formales e informales, que crean un conflicto. Que también se puede volver personalizado.

Algunos autores agregan en los de carácter personal el siguiente:

-El compartir recursos o la carencia de ellos: Cuando dos o más equipos, o un grupo y un equipo comparten los mismos recursos tanto humanos, económicos, como materiales. Ejemplo : El equipo de oficina, personal, presupuesto o las percepciones.

Etapas del conflicto:

Se han identificado cinco etapas de un conflicto:

1.- Conflicto latente: Se considera a éste el que está presente dentro de la organización y el cual se clasifica en:

a) Competencia por escasos recursos.- La competencia forma la base del conflicto cuando el conjunto de exigencia de los participantes para obtener recursos, sobrepasan los recursos disponibles de la organización.

b) Impulsos hacia la autonomía.- Las necesidades de autonomía forman la base del conflicto cuando una de las partes trata de ejercer el control sobre alguna actividad que la otra parte considera de su incumbencia, o trata de aislarse de ese control.

c) Metas diversas sobre las subunidades.- La divergencia de metas es la fuente de conflicto cuando dos partes que deben cooperar para realizar una actividad conjunta no pueden alcanzar el consenso sobre la acción concertada.

2.- Conflicto percibido (cognición): El conflicto puede a veces percibirse aun cuando no existe conflicto latente y las condiciones del conflicto pueden estar presentes en la relación sin que ninguno de los participantes perciba el conflicto.

3.- Conflicto sentido: La personalización del conflicto es el mecanismo que ocasiona que muchos estudiosos de la organización se preocupen con las disfunciones del conflicto.
El conflicto se personaliza cuando toda personalidad del individuo se involucra en la relación.

4.- Conflicto manifiesto: Se entiende por conflicto manifiesto cualquiera de las diferentes variedades de conducta o comportamiento conflictivo.

5.- Consecuencias del conflicto (condiciones): Si el conflicto se resuelve genuinamente satisfaciendo a todas las partes puede que se sienten las bases para una relación futura más cooperativa o los participantes, en los deseos de tener una relación más ordenada, se pueden centrar en conflictos latentes que no hayan sido percibidos previamente y trabajar con ellos.

Por lo contrario, si el conflicto se suprime sin resolverse las condiciones latentes del conflicto pueden agravarse y explotar en una forma más severa hasta que se rectifiquen o se disuelva la relación. Este legado que deja un episodio conflictivo lo llamamos aquí consecuencia del conflicto.

Niveles del conflicto:

Las personas que trabajan encuentran conflictos en cada uno de estos niveles:

- 1.- **Conflicto individual:** Cualquier conflicto es una fuente de estrés que puede ser muy molesto para la persona o personas que intervienen. Y los que tienen mayores posibilidades de causar trastornos, están los que comprenden a un solo individuo.
Aquí se identifican cuatro episodios que son:
 - a) **Conflicto de acercamiento-acercamiento.-** Una persona ha de escoger entre dos alternativas conductuales igualmente atractivas.
 - b) **Conflicto evitación -evitación.-** Una persona es forzada a hacer una elección entre dos metas igualmente indeseables y poco atractivas.
 - c) **Conflicto de acercamiento-evitación.-** Una persona es impulsada hacia una meta por el deseo de lograrla, pero simultáneamente experimenta rechazo, por los aspectos indeseables que muestra.
 - d) **Conflicto de acercamiento-evitación múltiple.-** Una persona experimenta combinaciones múltiples del conflicto acercamiento-evitación.
- 2.- **Conflicto interpersonal.-** Ocurre entre dos o más individuos. puede ser verdadero o emocional, inclusive ambos.
- 3.- **Conflicto grupal.-** Tienen a manifestarse dentro de dos categorías diferentes. Una de ellas la sustantiva, surge como resultado de la tarea que el grupo habrá de realizar, mientras que la otra, se deriva de las relaciones interpersonales dentro del grupo.
- 4.- **Conflicto intergrupal.-** Es otro nivel de conflicto en las organizaciones y ocurre entre grupos, son muy comunes y dificultan las actividades de coordinación e integración.
- 5.- **Conflicto organizacional.-** Estos son los cuatro puntos vistos anteriormente y se relacionan con criterios de estructura y diseño de la organización. Nótese que estos conflictos poseen elementos de los problemas interpersonales y grupales, dado que los integrantes de los mismos son los individuos que se encuentran ocupando diversas posiciones de la empresa. Sin embargo los elementos antecedentes de estos conflictos no se encuentran en los individuos si no en las condiciones organizacionales.
- 6.- **Conflicto interorganizacional.-** También hay conflictos entre las organizaciones; éstos se dan por lo general en términos de la competencia que caracteriza a las empresas privadas. Pero en realidad este tipo de conflicto es de mayores alcances como por ejemplo: los desacuerdos con los sindicatos y sus afiliados, entre dependencias reguladoras del gobierno y las organizaciones, quienes suministran las materias primas, etc.

Manejo y aprovechamiento del conflicto:

El conflicto no se puede evitar, ni debería de serlo. Por el contrario lo podemos aprovechar como se verá más adelante. Con frecuencia se ve al conflicto como un fracaso, y no lo es. El conflicto es natural cuando las personas trabajan juntas. El resultado del conflicto puede ser positivo o negativo dependiendo de cómo se administra. Manejado en forma adecuada, el conflicto puede llevar a resultados constructivos, tales como una mejor comprensión entre el personal o un método mejor de producción, por ejemplo. Mal dirigido puede ocasionar daños serios.

Pero el conflicto más dañino de todos es el que se deja sin resolver. Este continuará desarrollando quitándole energía a el equipo, cambiando el curso del objetivo. En tanto que los propios conflictos no ocasionan el fracaso, descuidar su solución si lo hace. Los conflictos se quedan sin resolver cuando se personalizan.

Desde la perspectiva del dirigente de la organización el conflicto se puede ignorar, suprimir o enfrentarlo mediante su resolución.

Ignorarlo equivale a decir que no se hace ningún intento por enfrentar un conflicto manifiesto. Se deja que evolucione por si mismo y que sea una fuerza constructiva o destructiva dentro de la organización.

La supresión disminuye los efectos negativos de un conflicto, pero no se dirige a eliminar las causas de raíz. Se trata de una solución superficial que permite que las causas del conflicto original persistan como condiciones antecedentes para el futuro.

La resolución del conflicto ocurre cuando se eliminan las causas, reales o emocionales de un conflicto. No persisten situaciones que puedan dar lugar a otros conflictos en el futuro.

"Los intentos por manejar los conflictos pueden dar lugar a estrategias perder-perder, ganar-perder, y ganar-ganar. Sólo en este último caso ocurre la verdadera resolución del conflicto".⁴⁷

Conflicto perder-perder:

Los resultados de perder-perder son consecuencia del manejo del conflicto por medio de la negación, su suavización o negación. Nadie logra realizar sus verdaderos deseos, y las condiciones que dieron origen al conflicto de naturaleza similar en el futuro.

La negación es una forma extrema de ignorar las cosas. Todos intentan aparentar que el conflicto no existe y esperan que simplemente desaparezca.

La suavización trata de limar las asperezas entre las partes en conflicto y resalta las conciencias en los puntos en los que hay acuerdo. Es la coexistencia pacífica debida al reconocimiento de que el interés común es lograr la meta. La suavización puede ignorar la causa real de un conflicto dado.

⁴⁷ Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional Conceptos, Controversias y Aplicaciones. -México.-Jed.-1987.-p. 468.

“Lo podemos arreglar” es la frase que frecuentemente escuchamos en un equipo de trabajo. El ejemplo clásico ocurre cuando los representantes de los sindicatos y la administración se reúnen para preparar los nuevos contratos de trabajo. El compromiso o negociación sucede cuando cada parte en conflicto cede algo de valor a la otra. En consecuencia, ninguna parte consigue satisfacer sus verdaderos deseos, y quedan establecidas las condiciones para futuros conflictos. Aunque parezca que es la forma más adecuada de tratar algunos conflictos, estos pueden reaparecer en el futuro.

Conflicto ganar-perder:

En los conflictos ganar-perder una parte logra sus deseos a expensas de los deseos de la otra o mediante la supresión de ellos. Esto puede originarse en la competencia, donde la victoria se obtiene por la fuerza, habilidades superiores o dominio. También ocurre como resultado de un mando autoritario, donde la autoridad formal simplemente dicta una resolución y determina que se ganó y que se perdió y quien fue el vencedor. Cuando la autoridad está en una de las partes en conflicto, es fácil predecir quien es el perdedor. Cada una de esas estrategias también fallan al no dirigirse a las raíces del conflicto y tienden a suprimir los deseos al menos de una de las partes en conflicto. En consecuencia, probablemente sobrevendrán situaciones semejantes.

Conflicto ganar-ganar:

La solución del conflicto en el que ambas partes salen ganando, se logra por la confrontación de las situaciones y el uso de la solución del problema para reconciliar las diferencias. Este enfoque positivo del conflicto comprende el reconocimiento por todas las partes involucradas de que algo está mal y necesita atención. Cuando se logra resolver el problema, significa que el conflicto ha sido verdaderamente resuelto. En este caso, se eliminan las causas que podrían hacer que continuara el conflicto o que resurgiera, dado que no se ha ignorado ni suprimido nada. Todos los asuntos importantes se toman en consideración y se explican abiertamente. La prueba final de la resolución del conflicto ganar-ganar radica en que las partes en conflicto tengan la voluntad, o no de decirle a la otra persona:

“Deseo hallar una solución que permita que tú logres tus metas y yo las mías y que sea aceptable para ambos”

“Es responsabilidad conjunta ser abiertos y honestos en relación con los hechos, puntos de vista y sentimientos.”

Las investigaciones indican que la resolución de problemas y la confrontación son los métodos de mayor éxito para solucionar conflictos. Las organizaciones que tienden a usar más la confrontación, por lo general, tienen un desempeño más destacado que las que no lo utilizan.

El costo de personalizar conflictos es grande. Por lo general, deja a todos enojados y frustrados. Si ocurre muchas veces, puede debilitar la satisfacción en el trabajo. Si continúa sin disminuir, puede arruinar la productividad. Es capaz de extenderse sobre las vidas privadas, ocasionando noches de insomnio y hasta problemas médicos.

En el trabajo, imposibilita el desarrollo del trabajo de equipo y la resolución de problemas. Destruye el flujo de comunicación. Las oportunidades de trabajar juntos en forma efectiva es casi cero. Aun si no se expresa de forma abierta la ira, ésta se reflejará en el comportamiento y actitud. En la mayoría de los casos, quienes creen que tienen un conflicto de personalidad se evitan entre sí, terminando toda esperanza de una relación productiva. El silencio alimenta estos problemas, manteniéndolos vivos y muchas veces los hace degenerar en grandes monstruos. Ocultos son capaces de convertirse en destructores secretos, dañando las relaciones y el espíritu de equipo. Pueden incluso a llegar hasta llegar que las personas ocasionen daños aun mayores.

Comprender la fuente verdadera del conflicto es un desafío continuo que todos los miembros del equipo deben encontrar, si el equipo quiere triunfar sobre su objetivo. Para alcanzar los acuerdos, que permitirán avanzar al equipo, debe haber comunicación en un nivel profesional. Todos deberán comprender que los desacuerdos están bien, en tanto sean profesionales, no personales.

Si fuera posible que los compañeros de equipo sean agradables, entonces lograríamos desarrollar una relación profesional y efectiva de trabajo. Pero esto nunca va a ser posible ya que casi nunca nosotros escogemos a las personas con quien deseamos trabajar. A veces será preciso trabajar con alguien que es arrogante, egoísta, o que no escucha o simplemente es un incompetente. Estas características personales pueden ser una molestia menor, deberá hacerse los acuerdos necesarios para llegar al logro del objetivo mutuo. "Las personalidades no deben ser importantes en el desarrollo del trabajo de equipo, sino más bien la identificación de la fuente del conflicto, el manejo, la resolución y aprovechamiento del mismo".⁴⁸

⁴⁸ Wall, Bob Lee., Robert Solum., Mark Sobol . El Líder Visionario. -México.-1ed.-1994.-p. 132.

No hay malos soldados bajo un buen general...

3.5.- Las funciones y actitudes de los integrantes de los equipos de trabajo.

Este tema viene a desprenderse de la formación de equipos de trabajo, la toma de decisiones y los conflictos dentro de los mismos.

En la formación de los equipos de trabajo suceden dos cosas:

Estos son conformados por integrantes con los elementos humanos con los que ya contamos.

Otra donde podemos escoger a los integrantes para conformar nuestro equipo de trabajo.

Como se ha mencionado los equipos de trabajo están conformados por seres humanos con personalidades únicas y diferentes una de la otra. Con características diferentes, sexo, ideologías, carácter, capacidades, cultura, profesiones, religión, etc. Pero sobre todo la forma de ver y sentir las cosas, es decir prevalece la subjetividad ante la objetividad.

Esta objetividad debe ser encaminada precisamente al logro del objetivo para el cuál fue creado el equipo de trabajo; o bien el propósito o meta.

Las funciones por consecuencia serán diferentes de un equipo de trabajo a otro según su objetivo. Por ejemplo: En un equipo de trabajo que tiene como objetivo desarrollar una vacuna contra el SIDA. Este tendrá como integrantes a: Investigadores, doctores, enfermeras, trabajadores sociales, portadores del virus y demás gente relacionada con el objetivo. De tal forma obviamente los investigadores, investigan, realizan estadísticas. Los doctores, examinan pacientes, aportan sus conocimientos. Las enfermeras apoyan a los doctores, cuidan a los pacientes. Los trabajadores sociales, realizan encuestas, controles, y apoyan. Los portadores buscan ser parte de la logro del objetivo, es decir, desean ser los afortunados a quienes se les aplique la vacuna salvadora y por consecuencia restaurar su salud.

Comparándolo con un equipo de trabajo que tiene como objetivo, desarrollar un manual de procedimientos para un departamento de recursos humanos. Este tendrá como integrantes: Encuestadores, analistas, diagramadores, capturistas, secretarias, contadores, administradores, psicólogos y demás personas relacionadas a el objetivo. Los integrantes de este equipo de trabajo, se encargaran de realizar entrevistas, recabar información, analizar puestos, diagramar procedimientos, capturar, revisar, evaluar, integrar y aplicar el manual de procedimientos.

Esta comparación de dos equipos de trabajo con objetivo diferente, ejemplifica muy bien que las funciones varían de un equipo a otro de acuerdo a su objetivo. Sin embargo, hay algunas funciones que son básicas

en todos los equipos de trabajo: El de líder o dirigente y los colaboradores, es decir el resto de los integrantes.

Actitudes:

Respecto a las actitudes estas son variadas, pero a diferencia de las funciones, si podemos identificarlas. Además de que podemos observarlas en cualquier equipo de trabajo sin importar el objetivo que persigan. "Empezaremos por las actitudes del líder".⁴⁹

Líder femenina:

Tipo de actitud:

Características:

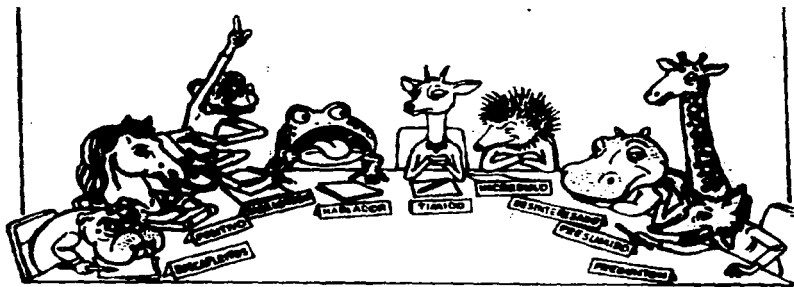
- | | |
|--------------------------------|--|
| La reina Isabel I | - Domina con mano firme, rodeándose cuanto es posible de hombres sumisos. Margaret Thatcher proporciona un moderno ejemplo. |
| La primera dama | - Se conforma con ejercer el poder detrás del trono (una táctica adoptada por muchas secretarías ejecutivas y ayudantes especiales). |
| La mujer invisible | - Adopta un perfil bajo y procura mezclarse con los que le rodean, ejerciendo influencia de cualquier manera que pueda. |
| La gran madre | - Consolida su poder cuidando y colocando a los integrantes. |
| La liberalista | - Es intensa y da todo lo bueno que pueda dar de sí, es extrovertida y siempre esta a favor del papel femenino. |
| La amazona | - Es un líder de las mujeres. Este estilo tiene especial éxito cuando puede construir una coalición de poder, con mujeres partidarias. |
| Dalila | - Utiliza el poder de seducción, para convertir a figuras masculinas importantes en hombres dominados. |
| Juana de Arco | - Utiliza el poder de modelar causas y misiones que trascienden el hecho de que es mujer, y obtiene el más amplio apoyo masculino. |
| La hija | - Encuentra un "padre típico" dispuesto a actuar como patrocinador y mentor. |
| <u>Líder masculino:</u> | |
| El guerrero | - Frecuentemente adoptado por ejecutivos ocupados, luchando en batallas corporativas. Casi siempre, acostumbrados a incluir más a las mujeres en papeles de apoyo. |

⁴⁹ Morgan, Gareth. Imágenes de la Organización. -México.-Ied.-1991.-pág. 170.

- El padre** - Casi siempre suele ganar el apoyo de mujeres jóvenes que buscan un mentor.
- El rey Enrique VIII** - Utiliza un poder absoluto para obtener lo que quiere, atrayendo y descartando apoyos femeninos de acuerdo con su utilidad.
- El playboy** - Utiliza el sex appeal (real o imaginario) para ganar el apoyo y el favor de las colegas femeninas. Un papel frecuentemente adoptado por líderes necesitados de una base de poder más estable.
- El mentiroso** - Basado en varios modos de "exhibición de conducta" dirigido a atraer y convencer a las mujeres de sus hazañas. Utilizando esto a menudo para desarrollar la admiración y el apoyo de las mujeres en posición subordinada.
- El niño** - Utilizado a menudo en situaciones difíciles, especialmente en relación con compañeras y subordinadas femeninas. El papel puede adoptar muchas formas, por ejemplo el "niño enfadado" que tiende a perturbar y crear una situación de fuerza; el "niño frustrado y lloroso" que tiende a generar simpatía; y el "niño bonito" que tiende a ganarse el favor, especialmente cuando está en problemas.
- El buen amigo** - Generalmente utilizado para desarrollar paternalismo con las mujeres, tanto con confidencias como con recursos clave de información y noticias.
- El chauvinista** - Usado a menudo por hombres que se sienten molestos por la presencia de mujeres. Caracterizados por utilizar variedad de "rituales de degradación", los cuales buscan minar la posición de las mujeres y sus contribuciones.
- "Los integrantes del equipo dentro de las sesiones de trabajo"³⁰.**
- El autor de las decisiones** - Es la persona con el mayor interés particular en una resolución exitosa del problema. A él le corresponde elegir finalmente las ideas y las rutas que se seguirán para las soluciones.
- El ideólogo** - El trabajo del ideólogo es proporcionar ideas, y estas no deben ser limitadas, además de sus conocimientos e imaginación. Trabajan mejor con un lápiz y un papel para plasmar sus ideas.
- El moderador** - Se ocupa de la estructura y del proceso de la reunión, pero permanece fuera del contexto. Es el responsable de controlar todo lo que ocurra en la reunión, además de asegurarse que las ideas se registren adecuadamente.

³⁰ Grossman, Stephen R. Innovación, S. A. -México.-1ed.-1992.-pág. 184.

- El buscapleitos** - Agresivo, hostil. Es la típica persona que es la causa de los problemas o conflictos personales que se dan en el equipo.
- El positivo** - Es la persona que le ve a todo su lado bueno, encuentra solución a los problemas o cursos alternativos a seguir para el logro del objetivo.
- Sabelotodo** - Es la persona que piensa saber todo o aparenta saberlo, comenta sus experiencias anteriores en situaciones similares a la que se presente. Puede tener tendencias al positivismo ("podemos hacerlo de esta manera"), o al negativismo ("se los dije que así no funcionaría").
- Hablador** - Esta persona se caracteriza por hablar todo el tiempo puede ser beneficiosa su plática, pero al alargar su comentario, consume tiempo y oportunidad de opinar a otros integrantes.
- Tímido** - Esta persona es la que no participa por miedo a expresar sus ideas por temor a que se burlen o que estas sean insignificantes en comparación con las de los demás. Solo intervendrá cuando se le pida y esta será muy breve.
- Incrédulo** - Esta persona le pone peros a todo, duda de lo que se le dice. Todo lo que se le dice o propone lo pone en tela de juicio.
- Desinteresado** - A esta persona constantemente se le verá que no está concentrada, desubicada pensando en otras cosas y no en lo que se está tratando.
- Presumido** - Hace alarde de sus conocimientos, experiencia, físico, personalidad, vestir. Pero detrás de esta careta hay una gran carencia e inseguridad.



"Estas son algunas de las actitudes de los líderes o dirigentes, y los integrantes de un equipo de trabajo. Puede darse algunas derivaciones de estas o combinaciones de varias".⁵¹

Concluimos que todos somos iguales, pero al mismo tiempo diferentes. Somos iguales en cuanto que todos tenemos necesidades que cubrir, deseos por alcanzar, hábitos. Quizá compartimos algunos valores, pensamientos, sentimientos, actitudes, comportamiento, etc. Pero todos somos diferentes en cuanto a la manera de reaccionar muy particularmente a las diferentes situaciones que enfrentamos. Es por eso que se vuelve importante encontrar un plan de trabajo en equipo, adecuado por el líder para con sus colaboradores, para crear un ambiente agradable que de por consecuencia el logro del objetivo.

⁵¹ Ramos, José Ramón. Competitividad Empresarial Siglo XXI. -México.-Ied.-1993.-p. 55.

*Cambiar es un proceso que se acelera o disminuye según sea el
el deseo de avanzar y quién no avanza retrocede...*

3.6 Alternativas de organización y desarrollo en los equipos de trabajo.

Muchas personas que no son profesionales de las ciencias humanas ni administrativas, tienen que manejar grupos. Todo jefe de familia, profesor, director de escuela, jefe de oficina o departamento, ejecutivo, coordinador y entrenador deportivo, tiene que ser, hasta cierto punto, experto en el manejo de grupos, tal vez sin haber nunca estudiado nada acerca del manejo de grupos.

Por ejemplo muchas personas que se casan y tienen hijos, no son profesionales de la educación y sin embargo, deben de cubrir la función de educadores, con una gran responsabilidad. No solo los jefes y encargados, sino todo miembro de cualquier grupo, tiene responsabilidades dentro del grupo y debe entender sobre procesos grupales. Claro que a mayor nivel, mayor responsabilidad.

El manejo de grupos tiene cuatro puntos importantes:

- 1) La administración por objetivos.- Para garantizar que en todo momento se va a saber hacia dónde vamos. Una administración que no sea por objetivos es tan falta de sentido como un viaje sin meta. El momento más adecuado para que el encargado de un grupo se dedique a esta tarea es el inicio del grupo, o de su gestión, si el grupo ya existe previamente.
- 2) Disciplina.- Hay jefes, profesores y coordinadores que caen en una trampa que fácilmente les va a costar trabajo resolver después; ya que con el afán de no parecer en un principio duros y poco amigables con los integrantes del grupo, toleran cierta flaqueza en la disciplina.
- 3) Mecanismos de evaluación y seguimiento.- El principio para la buena marcha de un equipo de trabajo y de una organización es efectuar reuniones periódicas con una programación fija que llegue a formar un hábito. Como son las juntas de trabajo. El carácter de tales reuniones debe resultar de los dos polos en torno a los cuales giran :

La planeación.- Qué vamos a hacer, cómo, cuándo, en qué medida, quiénes, con qué recursos ...etc.

La retroinformación.- Qué hemos hecho, cómo lo hicimos, qué debimos hacer y no hicimos; a qué se debieron nuestras fallas.

- 4) Equipo creativo.- No solo hay equipos laboriosos y flojos, organizados y desorganizados, de alto rendimiento y de bajo rendimiento; también hay equipos repetitivos y equipos creativos.

Pero la creatividad es una planta que para florecer requiere de un clima de libertad, tolerancia a los errores, participación amplia y espontánea; en un clima que anime a buscar nuevas alternativas y el desarrollo del equipo.

Si bien se ha manejado la formación de equipos (team building) como una técnica semejante a la administración por objetivos y al grid administrativo entre otras. en realidad constituye la experiencia de un grupo de personas, en su paso para formar un verdadero equipo de trabajo, para mejorar la calidad de su vida en el trabajo sin perjuicio de la productividad de la organización.

De acuerdo con Dyer, la integración de equipos se incorpora a las prácticas habituales de administración; los directivos y supervisores consideran como parte de sus responsabilidades la de asegurar la cohesión, colaboración, planeación, así como la toma de decisiones participativas que serán necesarias. Por lo cual se puede esperar que la integración de equipos, como un proceso de deliberado, cederá su lugar a otras manifestaciones más profundas del trabajo en equipo. Para llegar a esta etapa será necesario diseñar una nueva tecnología, producto de investigaciones, que los miembros del equipo aceptarán en la medida en que responda a sus expectativas de productividad, y ambiente agradable en el trabajo; esenciales en la búsqueda del desarrollo personal.

Los sistemas de administración en equipo, como base para el desarrollo de los equipos de trabajo.

“Muchas organizaciones han utilizado el Team Management Index y la Rueda para mejorar el funcionamiento de los equipos de trabajo”.⁵² Para hacerlo usualmente han ideado sus propios sistemas de desarrollo para favorecer la cultura de la organización. En todos los casos el informe del perfil de “Administración en equipo” y la “Rueda de administración en equipo” se utilizan para que los miembros del equipo piensen sobre sus puntos fuertes y débiles.

El Team Management Index como sistema de administración en equipo logra los siguientes puntos:

- a) Impulsa a un “feedback” (realimentación) muy positivo hacia y para la unidad
- b) Alienta a una atmósfera por medio de la cual era legítimo hablar sobre el creer en los equipos de administración superior como así también el pensar.
- c) Enfoca a los administradores activos en los vínculos esenciales entre tarea y proceso.
- d) Proporciona el “fedback” de estilo personal y las sugerencias del equipo para este personal muy superior.
- e) Abre canales de comunicación entre los niveles de administración.

El Team Management Index ganó alta credibilidad en las personas que lo han utilizado; es rápido de administrar, fácil de explicar y proporciona una instantánea visión del entendimiento de las fuerzas y debilidades del equipo.

⁵² Margerisón, Charles... (et al.). Administración en Equipos: Nuevos Enfoques prácticos. -Argentina.-1ed.-1993.-pág. 125.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Más recientemente se ha utilizado una manera de formar o construir, en base a la "Rueda de Administración en Equipo", un modelo para explorar la cultura organizacional del equipo.

El poder de la Rueda ha resultado en una expansión de su uso más allá de los equipos más superiores y actualmente proporciona el centro de un programa de administración superior interno de dos semanas en el que se desarrolla un equipo y luego se involucra en un proyecto comercial de aprendizaje de acción.

¿Cómo se utiliza el "Sistema de Administración en Equipo" (SAE) para movilizar a un grupo de individuos hacia un equipo de alto rendimiento (o por lo menos de mayor rendimiento)? Después que el grupo ha decidido sobre los criterios de la eficacia del equipo, se utilizan los "Perfiles de Administración en Equipo" para comenzar un proceso de "apertura" que frecuentemente culmina con una sesión muy intensiva de donde todos los miembros brindan y reciben "feedback". Se alcanza la "apertura" dejando que cada miembro se refleje en su perfil, y luego que comparta las sugerencias con un colega; de vez en cuando se entregan perfiles opuestos para ayudar en este ejercicio. A esta altura los miembros tienen un buen conocimiento de la "Rueda de la Administración en Equipo", encontrando fácil discutir aun los temas más personales, y luego juntan las funciones individuales para formar una Rueda en Equipo. Después de esta sesión, el grupo se ha movido de "ser un grupo", hacia comenzar su desarrollo como un equipo. La mayoría de los equipos dejan a un lado su Rueda y luego se trasladan hacia un modo de planificación de acción que incluye tanto cuestiones intra-equipo como inter-equipo.

"Un ejemplo de SAE en la Hewlett-Packard".⁵³

En Europa Hewlett-Packard, los primeros usuarios empresariales de SAE, han desarrollado sistemas similares para ayudar a que las divisiones de ventas y las divisiones de apoyo al cliente mejoren su eficacia. Jacques Dufrenne, uno de los primeros entrenadores reconocidos de SAE, introdujo la Rueda de Administración en Equipo para los administradores de asistencia al cliente en 1984. El comenta, que muchos participantes después de algunos meses mencionaron que se logró un alto beneficio de la inversión, mediante el programa de Equipos de alto beneficio. En general el programa tiene inmediatos resultados visibles y evaluables sobre el negocio en que están trabajando. Los ejemplos son:

- Los proyectos van más rápido que antes.
- Aumenta la eficacia del equipo de ventas.
- Se implementan planes de comercialización en una manera más suave.
- La eficacia en las organizaciones complejas es más alta.
- Se asignan las tareas para equiparar las funciones del equipo y por lo tanto se aumenta el rendimiento.
- La moral en los grupos es mayor y así también lo es la productividad.

⁵³ Margerison, Charles... (et.al). Administración en Equipos: Nuevos Enfoques prácticos. -Argentina.-1ed.-1993.-pág. 128.

La flexibilidad del curso es una verdadera ventaja ya que los temas cubiertos permiten la expansión a otras cuestiones como:

- Las funciones directivas avanzadas.
- El trabajo en equipo creativo.
- La interacción humana.
- La toma de decisiones.
- Las entrevistas.

El tener conocimiento sobre las teorías de la administración en equipo no nos ayudaran a implementar cambios en nuestro equipo. Lo que necesitamos hacer es desarrollar un enfoque planificado para mejorar el rendimiento del equipo. Los cambios no suceden rápido y ciertamente llevará tiempo movilizar su equipo de ser de bajo rendimiento hacia una unidad de alto rendimiento.

Muchos grupos que han empleado el SAE, tienen un programa que dura un año de "eventos de equipo", todos diseñados para mejorar el rendimiento del equipo. Al final del año los resultados son productividad incrementada, altos niveles de compromiso y rendimiento, cooperación mejorada, mejor comunicación, más ideas y creatividad, y generalmente un más alto nivel de energía.

Los Sistemas de Administración en Equipo pueden utilizarse para desarrollar nuestro equipo en uno de alto rendimiento, siempre involucrando "intervenciones" de equipo que puedan aplicarse durante el curso de sus interacciones diarias con el equipo.

Equipos ganadores o de alto rendimiento.

"A todos nos gusta ser de los ganadores, por lo tanto es importante crear una atmósfera donde los miembros de su equipo vean que puedan ganar tanto individual como colectivamente".⁵⁴ La manera en que el líder maneje a las personas en su equipo determinará si son ganadores o perdedores. Para comenzar tienen que estar convencidos en sus mentes de que pueden ganar. Si así no lo fuera debe reunirse a todos los miembros del equipo y preguntarles que significa para ellos "el ganar". Preguntarles, qué cosas hace bien el equipo y que hace mal. Luego, hay que invitarlos a desarrollar planes para mejorar en todas las áreas mencionadas.

Inicialmente puede no ser fácil. Pueden existir todo tipo de problemas externos sobre los cuales el equipo cree que posee poco control. Lo importante es identificar estos problemas y luego comenzar a desarrollar maneras y medios mediante los cuales se pueden solucionar.

⁵⁴ Margerison, Charles... (et..al). Administración en Equipos: Nuevos Enfoques prácticos. -Argentina.-1ed.-1993.-pág. 135.

Una vez que se ha identificado las cuestiones que son factibles de realizar hay que actuar de manera sistemática para poner en práctica ideas útiles.

Cuando veamos resultados positivos, debemos hacérselo saber a las personas que conforman el equipo, en nuestro papel de líder. Tenemos que compartir, tanto nuestros fracasos como nuestros triunfos. Una vez que que el equipo pueda ver lo que está ocurriendo, pueden comenzar a efectuar cambios para mejorar su rendimiento. Hay que hacerles saber que son importantes para el líder, como también que pueden prosperar y que pueden participar en el proceso de dirigir un equipo ganador.

Ahora como podemos hacer que esto suceda? .

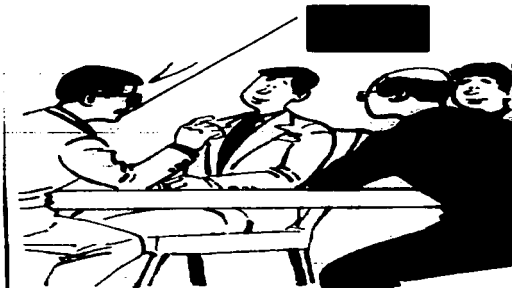
Mediante:

Reuniones

Todos los líderes deben mantener reuniones con su equipo. Estas pueden ser reuniones formales o informales.

Reuniones formales.- Las reuniones pueden clasificarse en términos de la Rueda de Administración en Equipo en reuniones explorador-asesor o en reuniones organizador-contralor. Las reuniones explorador-asesor se convocan para compartir información y observar hacia donde nos dirigimos?. Frecuentemente las decisiones no son próximas pero se intercambian los puntos de vista e ideas de todos.

Las reuniones organizador-contralor son aquellas donde se toman decisiones definitivas y se asignan acciones. Se fijan objetivos y todos tienen una clara idea de lo que se espera de ellos.



Reuniones de informaciones de equipo.- Las informaciones de equipo se han convertido en muy populares durante los últimos años. Tienden a ser reuniones semiformales enfocadas más hacia la exploración y asesoramiento que al control y organización. Las reuniones de información de equipo son esenciales si el equipo va estar bien conectado. De hecho el concepto de información de equipo es una de las habilidades clave de la coordinación.

Agendas

Para lograr participación en la reunión, es importante que las personas tengan una oportunidad de proponer lo que consideran importante. Por lo tanto, por lo menos entre siete y diez días con anticipación de una reunión comercial se debería invitar a las personas a presentar sus temas de agenda . Esta es una práctica normal y en la mayoría de las organizaciones forma la base sobre la cual los equipos pueden resolver sus cuestiones.

Reuniones informales

El principal objetivo de estas reuniones es que los líderes deben de tratar de mantenerse en contacto con el detalle pero sin interferir. Esta es una habilidad que necesita ser aprendida y practicada .

La gran ventaja del contacto informal casual regular con las personas es que aprenden cómo comunicar los puntos clave de importancia para el líder.

Observar el rendimiento.

Todos los equipos tienen que producir resultados. Sin embargo, con frecuencia los miembros individuales de equipos no parecen conocer lo que el equipo global está tratando de hacer. Como consecuencia de esto encontramos miembros de equipos ya sea tirando en la misma dirección o no brindando el mejor esfuerzo. Es por importante, por lo tanto, reunirse con el equipo y discutir cuáles son los rendimientos.

Objetivos desafiantes.

Todos los equipos necesitan tener objetivos que sean lo suficientemente elásticos para hacer el trabajo interesante, pero no tan difíciles que el resultado sea una actitud de desesperación entre el equipo. El líder exitoso deberá saber cuál es el equilibrio entre hacer tareas muy difíciles o demasiado fáciles. Las personas progresan cuando tienen que esforzarse, lo mismo ocurre con un equipo.

Diagramando resultados.

Es importante para un equipo ver cómo está rindiendo. Los equipos deportivos pueden rápidamente obtener "feedback", pueden saber si están ganando o perdiendo contando el resultado. Un equipo de trabajo necesita poder hacer lo mismo.

Por lo tanto hay que identificar las medidas mediante las cuales el equipo puede ver cómo está rindiendo. Algunas de estas serán directas, como los gastos contra el presupuesto. Otras pueden ser más difíciles de lograr, como la productividad global. De igual modo, no todos los equipos tendrán la función de ingresos contra la cual diagramar sus entradas no será posible. No obstante todos los equipos pueden medir su rendimiento en términos de alcanzar objetivos particulares dentro de un tiempo y costo específico.

Comunicación en el equipo.

Los equipos no siempre se ayudan para comunicarse. Por ejemplo sitúan otros temas más arriba en el orden de prioridades. Frecuentemente están muy ocupados haciendo el trabajo de comunicar a otros lo que se esta haciendo (reportar).

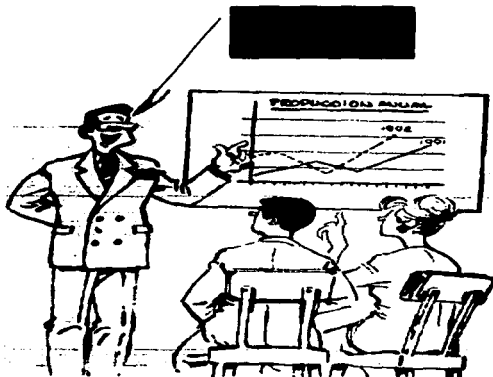
Las personas no concurren a reuniones, fracasan al escribir informes o frecuentemente no leen los documentos pertinentes. Todas estos son puntos que el equipo tiene que confrontar.

La tarea del líder como integrador es coordinar todos los "jugadores" en el equipo y asegurarse de que cada miembro sepa lo que otros están haciendo. Esto requiere disciplina y el planeamiento de reuniones regulares. Implica escribir fechas de reunión en agendas con una anticipación de hasta 12 meses y mantener esas fechas. Significa convencer a las personas de que estas reuniones son importantes y que todos deben asistir a ellas.



La comunicación es una habilidad. Puede aprenderse pero como toda habilidad, requiere un alto grado de disciplina. También por supuesto, es un proceso recíproco. Por lo tanto es vital que en las reuniones las personas tengan una oportunidad de compartir, comparar y aportar tanto como puedan.

La excelencia en la comunicación significa desarrollar la flexibilidad para interactuar con personas en maneras diferentes. Una de las mejores maneras de desarrollar habilidades de comunicación en un equipo, es alentar a los integrantes a dar pequeñas exposiciones en reuniones. Estas pueden ser de media hora, pero les permiten a todos a participar, mostrar sus conocimientos, aplicarlos y compartirlos con los demás. Esto no solo favorece a la comunicación sino también a la motivación. Por lo tanto es bueno organizar el mayor número posible de ellas, sobre los temas más variados que pueda para que los integrantes del equipo estén bien informados. En este proceso estaremos desarrollando a los miembros del equipo como excelentes comunicadores.



Viendo lo que dicen.

Un aspecto muy importante del trabajo en equipo es ayudar a que las personas solucionen problemas y tomen decisiones rápidamente. Se pierde mucho tiempo en los equipos cuando las personas hablan sobre el trabajo en vez de hacerlo. De vez en cuando los equipos se detienen tanto en discusiones que no resuelven nada.

La toma de decisiones en equipo frecuentemente puede intensificarse si el líder ayuda a su equipo a aprender cómo visualizar lo que dicen. Esto puede hacerse utilizando medios auxiliares como los rotafolios y las pizarras. El líder debe ayudar a los integrantes de su equipo a registrar sus ideas en forma visual para que todos vean lo que están pensando. Si el líder se confía sólo en la forma verbal de expresar sus ideas, está ignorando unos de nuestros sentidos más importantes. La vista y la audición permitirán una doble descripción de problemas más que la simple descripción proporcionada por cada sentido por separado.



El trabajo en equipo sólo es un medio para mejorar el rendimiento. Dicho rendimiento se manifestará en resultados como :

- Incremento en las ventas.
- Reducción en los costos.
- Mejor productividad.
- Mejores registros de seguridad.
- Productos de más alta calidad.
- Nuevos productos.

Esta es la gran evidencia del trabajo en equipo eficaz. Junto a esto podríamos encontrar en los equipos que logran los recientemente mencionados más indicadores subjetivos como:

- Satisfacción de trabajo incrementado.
- Menor ausentismo en la participación.
- Mayor cooperación.
- Lograr un alto espíritu de equipo.
- Mayor organización.
- Mayor motivación.
- El desarrollo tanto personal como del equipo.

No existe ningún método en particular que solucione todos los problemas del equipo o que sean aplicables a todos los equipos. La esencia del trabajo en equipo eficaces la administración. El líder puede ser un administrador de equipo si se hace cargo de la función clave como un integrador, recordando que los rendimientos son importantes y concentrándose en los procesos del equipo.

Los equipos de trabajo en las organizaciones del futuro, necesitarán líderes versátiles en la dirección así como, colaboradores destacados por su capacidad para cambiar de tarea, adaptarse a rotaciones de puestos o reorganizaciones y asumir en forma temporal roles de dirección; además serán personas que puedan aprovechar las diferencias individuales como un factor de enriquecimiento para su equipo y busque la creatividad y la responsabilidad para desarrollar un trabajo cada vez más completo e importante.

"Para lograr las condiciones de este escenario futuro es necesario concebir a las organizaciones como sistemas abiertos, situados ante la alternativa constante de acceder al cambio para responder a las exigencias del entorno o mantenerse en una condición estable para garantizar la productividad".⁵⁵

La actualización de los conocimientos y habilidades, la modificación de las actitudes de los directivos y supervisores, ante la perspectiva de una generalización del trabajo en equipo, será condición indispensable para el diseño de un plan de vida de los organizaciones humanas lo que contribuirá al desarrollo y mejor aprovechamiento de la energía de las personas.

Las organizaciones del futuro pueden exigir que una persona pertenezca a varias de ellas a la vez, y tenga dos o tres jefes. La gente cambia rápidamente de un sistema transitorio a otro; las organizaciones con

⁵⁵ Dyer G. William . Formación de Equipos Problemas y Alternativas de Desarrollo. -México.-Ied.-1988.-pág. 252.

dirigentes que sepan estructurar equipos eficaces rápidamente, tendrán una ventaja especial sobre los que no lo hagan.

En la organización del futuro seguramente habrá métodos más innovadores, para introducir el desarrollo de equipos en toda la organización. En la actualidad se están llevando a cabo programas de formación de equipos, en los cuales se están utilizando grabaciones de vídeo y audio para exponer a todos los equipos la misma serie de instrucciones, ejemplos y material de capacitación.

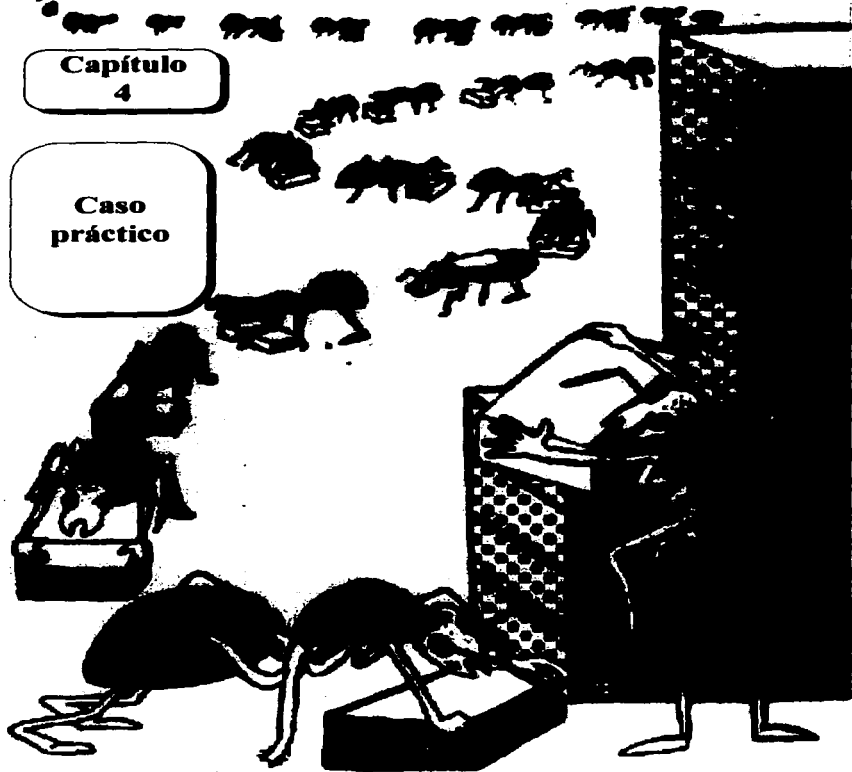
La metodología para extender rápidamente el desarrollo de equipos a través de la organización aun se encuentra en una etapa de crecimiento.

El desarrollo de equipos de trabajo no significa administrar por comités, donde nadie es el responsable único y todas las acciones deben ser decididas por todos. Un equipo es un grupo unificado, cohesivo, de personas que tienen funciones especiales, pero cada uno de ellas necesita los recursos y el apoyo de los demás para realizar el trabajo. El esfuerzo del equipo continuará mientras los seres humanos tengan que depender de unos a otros para obtener buenos resultados.

Capítulo

4

**Caso
práctico**



Si no pasamos a la acción, todo quedará en el terreno de los sueños...

Caso práctico

Antecedentes generales:

Maranatha es un grupo altruista que realiza actividades de labor social: En Orfanatorios, Asilos, Casas Cuna y Hospitales. Así como actividades para recaudar fondos económicos, para sufragar los gastos realizados por el mismo grupo. También se realizan actividades de esparcimiento como son el acampar, visitar museos, balnearios, etc. Todas estas actividades las realiza en periodos de aproximadamente un semestre.

Maranatha es un grupo que lo podemos ubicar dentro de las Organizaciones No Gubernamentales, al lado de los grupos de Alcohólicos Anónimos, Neuróticos Anónimos, y otros más. Ya que es un grupo independiente y autónomo que además de las actividades antes mencionadas realiza Jornadas, aproximadamente cada seis meses, desde hace 16 años.

El objetivo del grupo es altruista, es decir que práctica el altruismo. Entendiéndose por altruismo el ayudar a otros desinteresadamente.

Ahora bien el grupo Maranatha divide su forma de trabajo en dos etapas comprendidas en un semestre.

La primer etapa que comprende cuatro meses aproximadamente, que tiene una organización , estructuras y actividades basadas en integración, convivencia y visitas de apoyo a los lugares que lo necesitan.

Y la segunda etapa que comprende dos meses aproximadamente, que tiene una organización, estructura y actividades diferente a la primera, pero basada en el mismo sistema. Y con el objetivo de realizar la Jornada.

Esta primer etapa tiene la siguiente estructura (ver anexo no.1):

Coordinación general.- La cual tiene la función de coordinar y supervisar las actividades a desarrollar del grupo durante ese semestre. Esta comprendida de la siguiente forma:

- **Coordinador general .-** Es el responsable directo de lograr el objetivo y del buen funcionamiento del grupo.
- **Auxiliar (es) .-** Es o son las personas directas que tiene de apoyo el Coordinador general y en las cuales puede delegar sus funciones y responsabilidad sobre el grupo.

Comisión de Visitas.- La cual tiene la función de organizar y coordinar junto con la supervisión de la Coordinación general; las visitas a los Orfanatorios, Casas Cuna, Asilos, Hospitales y demás lugares en los cuales se manifieste el objetivo altruista que tiene el grupo. Esta comprendida de la siguiente forma:

- **Coordinador de comisión.-** El cual es el responsable directo del buen funcionamiento de la comisión a su cargo.
- **Auxiliar.-** Es la persona de apoyo que tiene el Coordinador de la comisión y en la cual puede delegar su función y responsabilidad.
- **Integrantes.-** Estas son las personas que deciden formar parte de esta comisión. (no exceden de 5 personas).

Comisión de Eventos especiales.- La cual tiene la función de organizar y coordinar junto con la supervisión de la Coordinación general; los eventos especiales para el esparcimiento e integración de los integrantes que conforman el grupo; como son: Excursiones, campamentos, visitas guiadas a museos y centros históricos, convivios, etc. Esta comprendida de la siguiente forma :

- **Coordinador de comisión.-** El cual es el responsable directo del buen funcionamiento de la comisión a su cargo. .
- **Auxiliar.-** Es la persona de apoyo que tiene el Coordinador de la comisión y en la cual puede delegar su función y responsabilidad.
- **Integrantes.-** Estas son las personas que deciden formar parte de esta comisión. (no exceden de 5 personas).

Comisión de Proyectos y Jornadas.- La cual tiene la función de organizar y coordinar junto con la supervisión de la Coordinación general; por un lado:

Todas las actividades encaminadas a la creación de nuevos proyectos para el desarrollo del mismo grupo.

Así como las actividades encaminadas a los preparativos de la próxima Jornada. Como son diseños, material de apoyo, desarrollo de técnicas, dinámicas y juegos e ideas en general . Esta comprendida de la sig. forma:

- **Coordinador de comisión.-** El cual es el responsable directo del buen funcionamiento de la comisión a su cargo.
- **Auxiliar .-** Es la persona de apoyo que tiene el Coordinador de la comisión y en la cual puede delegar su función y responsabilidad.
- **Integrantes .-** Estas son las personas que deciden formar parte de esta comisión. (no exceden de 5 personas).

En la segunda etapa el grupo se divide en dos equipos: El Equipo Interno y el Equipo Externo, los cuales tienen diferentes objetivos particulares, funciones y programa de actividades de trabajo por separado; pero un objetivo general en común. La realización de una nueva Jornada.

La Jornada es una actividad con una duración de tres días (viernes, sábado y domingo) la cual se realiza en un lugar que tiene como característica, el permitir estar solos y alejados de la ciudad. La jornada esta dividida en dos partes el esparcimiento como juegos, cantos, dinámicas. Y la parte reflexiva en la cual se comentan temas de nuestras vivencias, la familia, escuela, trabajo, sexualidad, religiones, medios de comunicación, superación personal, y otros temas que puedan llevar al intercambio de ideas y puntos de vista.

Esta segunda etapa se comprende de la siguiente estructura (ver anexo no. 2):

Equipo Interno

Coordinador general .- Es la persona que tiene la función de organizar, coordinar y supervisar todas las actividades que desarrolla el Equipo Interno durante los dos meses aproximadamente que comprende su coordinación.

Además de tener la responsabilidad directa de lograr el objetivo que tiene esta segunda etapa: La de realizar la Jornada. Y lograr el buen funcionamiento de este equipo.

Estas actividades comprenden el diseño de un plan de trabajo y su aplicación . Este plan de trabajo debe de consistir en organizar juntas de trabajo, concursos de pláticas, seminarios, retiro, convivio interno-externo, contratar instalaciones y transportación para realizar la Jornada. El manejo y control de solicitudes de invitados a Jornada, el manejo de los recursos económicos: producto del pago de las solicitudes de

invitados a Jornada. Así como la asignación del presupuesto a los diferentes subequipos que comprenden el Equipo Interno.

Equipo de Internas .- Este equipo tiene la función de organizar y coordinar junto con la supervisión del Coordinador general; las actividades previas, durante y después de la realización de la Jornada. Estas actividades comprenden de alguna forma el seguimiento de las actividades que tiene la Comisión de Proyectos y Jornadas. Ya que se encarga de organizar las juntas de trabajo o seminarios, en las cuales se prepara e informa a los integrantes del equipo sobre las actividades que se realizan en Jornada. Además de preparar previamente el material de apoyo que se utiliza, como son :

- Material didáctico.- Textos, lápices, gises, colores, crayones, tijeras, pegamento, revistas, cartulinas.
- Material eléctrico.- Extensiones eléctricas, reflectores, biombos, focos, linternas.
- Material de limpieza.- Escobas, jergas, franelas, trapeadores, jabón, limpiadores.
- Productos desechables.- Papel higiénico, servilletas, vasos y platos.
- Productos para la venta comercial .- Refrescos, dulces, galletas, pastelitos, botanas, etc.

Así como de organizar, surtir y actualizar el botiquín médico.

Las actividades que realiza durante y después de la Jornada son básicamente la entrega de material de apoyo, limpieza general de las instalaciones en donde se realiza la misma, manejo y control del botiquín médico, instalaciones eléctricas, venta de productos comerciales y apoyo al Equipo Externo.

Este Equipo de Interna se encuentra conformado de la siguiente manera:

Coordinador de equipo .- El cual es la persona responsable directa del buen funcionamiento del equipo a su cargo.

Auxiliar .- Es la persona de apoyo que tiene el Coordinador de equipo y en la cual puede delegar su función y responsabilidad.

Integrantes .- Son las personas que en base al trabajo desempeñado durante la primer etapa y características personales; son consideradas como las adecuadas para integrar este equipo. (no exceden de 5 personas).

Equipo de Cocina .- Este equipo tiene la función de organizar y coordinar junto con la supervisión del Coordinador general todas las actividades, previas y durante la Jornada. Estas actividades comprenden la realización de juntas de trabajo o seminarios en los cuales se prepara e informa a los integrantes del equipo de las actividades a realizar. Ya que se encarga de planear, diseñar, averiguar costos y hacer las compras necesarias; para preparar el menú que se dará durante los tres días que tiene de duración la Jornada. Además de realizar una actividad nocturna de esparcimiento el día viernes denominada "show". Y también

es la encargada de llevar el control del inventario de los utensilios utilizados (platos, vasos, ollas, cacerolas, etc.); así como de la entrega de los mismos.

Este equipo esta conformada de la siguiente manera :

Coordinador de equipo.- El cual es la persona responsable directa del buen funcionamiento del equipo a su cargo.

Auxiliar.- Es la persona de apoyo que tiene el Coordinador del equipo y en la cual puede delegar su función y responsabilidad.

Integrantes.- Son las personas que en base al trabajo, desempeñado durante la primer etapa y características personales, son consideradas como las adecuadas para integrar este equipo. (no exceden de 5 personas).

Además de dos mamás que apoyan y supervisan en la elaboración del menú.

Corrillos : Este equipo tiene la función de organizar junto con la supervisión del Coordinador general; las actividades previas y durante la realización de la Jornada.

Como son los seminarios.- En los cuales se prepara e informa a los corrilistas. Estos seminarios consisten en la enseñanza de las técnicas, ensayo de canciones, dinámicas y juegos que se realizan en la Jornada; así como los simulacros de situaciones y actitudes que se presentan dentro de un corrillo. Cabe mencionar que el corrillo es un subgrupo de personas no mayor de 7 personas en el cual se comentan puntos de vista y vivencias personales, en torno a lo representado en la Jornada en su parte reflexiva.

La función que tiene el corrilista es básicamente la de moderador; en la cual motiva a los invitados de Jornada que conforman su corrillo a la plática abierta, amena, a la reflexión, a el esparcimiento, a la convivencia, al compañerismo, pero a la vez al mutuo respeto entre ellos; así como a los puntos de vista que expresen cada una de ellos. Procurando evitar el choque de ideas; si este choque de ideas se presenta, el corrilista debe aprender a manejarlo y aprovecharlo.

Otras funciones que tienen los corrilistas es la de organizar la primer comida que se da a los invitados de la Jornada. Esto con el apoyo del Equipo de Cocina y con la supervisión de el Coordinador general.

Y el apoyo a el Equipo de Interna en el aseo de las instalaciones donde se realiza la Jornada.

Este equipo esta conformado entre 5 y 8 corrilistas en razón del número de invitados que asistan a la Jornada.

Hasta aquí hacemos mención de como se encuentra conformado el Equipo Interno.

Equipo Externo

Coordinador general.- Es la persona que tiene la función de organizar, coordinar y supervisar todas las actividades que desarrolla el Equipo Externo durante los dos meses aproximadamente que comprende su coordinación. Cabe mencionar que el Coordinador general es elegido por el Equipo Interno de acuerdo a las características, conocimientos y perfil adecuado para esta función .

Tiene la responsabilidad directa del buen funcionamiento y lograr el objetivo que tiene en particular este equipo por el cual fue creado. El objetivo que tiene el Equipo de Externa es el de realizar el trabajo y funciones encomendadas, que son complementarias para la realización de la Jornada; apoyándose en la esencia y espíritu del equipo .

Estas actividades comprenden el diseño de un plan de trabajo y su aplicación . Este plan de trabajo debe de consistir en primer instancia en conformar una Coordinación general; con personas que le apoyen a lograr el objetivo del Equipo Externo. Así como los objetivos que se establezcan en particular para la Jornada correspondiente . .

El Coordinador general tiene libertad de escoger a las personas, así como el numero que el juzgue adecuadas para ayudarle a su coordinación.

Ya creada la Coordinación general en segundo lugar tiene la tarea de invitar a ser parte del Equipo Externo a las personas que cumplan con la condición de haber asistido a una Jornada del Grupo Maranatha . Para que de esta forma sean los demás integrantes del equipo.

Esta tarea es realizada por la Coordinación general además de realizar una serie de actividades diferentes a las realizadas por el Equipo Interno. Estas actividades consisten :

- Solicitar las instalaciones para realizar las juntas de trabajo.
- Organizar las juntas de trabajo.- En las cuales se informa a los integrantes del Equipo Externo acerca del objetivo que se tiene, las actividades a realizar. Así como se exponen las ideas y propuestas para la Jornada.
- Realizar junto con el Equipo Interno un Convivió Externo-Interno. Este es organizado por los Coordinadores generales de los dos equipos.
- Diseñar y elaborar el directorio de personas que asisten a Jornada.
- Diseñar y elaborar o en su caso comprar los recuerdos que se entregaran en la Jornada .
- Organizar la despedida de los invitados a Jornada, mamás, al igual que al Equipo Interno.
- Organizar y recoger la correspondencia de los mismos. Según las rutas trazadas y las personas del Equipo Externo que se encuentren en la despedida.

- La recepción, rastreo, información y seguimiento de la correspondencia de las personas que fueron a la Jornada. Además de realizar el trabajo restante y pendiente de diseño y elaboración; en un lugar previamente escogido llamado: "Base" el cual será el punto de reunión, trabajo y salida del Equipo Externo.



- Comprar las cosas necesarias que se utilizaran en Jornada de acuerdo al presupuesto asignado por el Coordinador del Equipo Interno y en base al presupuesto asignado al Equipo Externo de la Jornada anterior.

Como son: Lo necesario para lo que se haya decidido dar de cenar el día sábado; vasos, platos, servilletas, etc.

El material necesario para la presentación del Equipo Externo en la Jornada.- Leña, focos, instalaciones eléctricas, velas, etc.

El material didáctico de apoyo.- Sobres, marcadores, plumas, lápices, acetatos, hojas, copias, reglas, etc.

Y demás compras necesarias a utilizar durante la Jornada.

- Organizarse para la salida del Equipo Externo hacia el lugar donde se realiza la Jornada.
- Organizar y presentar un programa de entretenimiento llamado " Show " , para el día sábado.
- Servir la cena con el apoyo del Equipo de Cocina.
- Apoyar al Equipo Interno:

Al Equipo de Cocina para realizar las compras necesarias, así como servir el desayuno del día domingo.

Al Equipo de Interna para realizar las compras necesarias, así como en la limpieza de las instalaciones donde se realiza la Jornada.

Al Equipo de Corristas en la animación y esparcimiento para con los invitados, a través de juegos, cantos, etc.

- Organizar junto con el Equipo Interno la serenata para invitados.
- Organizar la entrega de correspondencia de invitados, mamás y el Equipo Interno.
- Organizar la recepción y clausura de la Jornada en la ciudad:

Informar a el responsable de las instalaciones donde se hará la recepción.

Recibir a los familiares de los invitados, mamás y Equipo Interno. Para lo cual previamente se entrego croquis de ubicación, cita y hora de llegada.

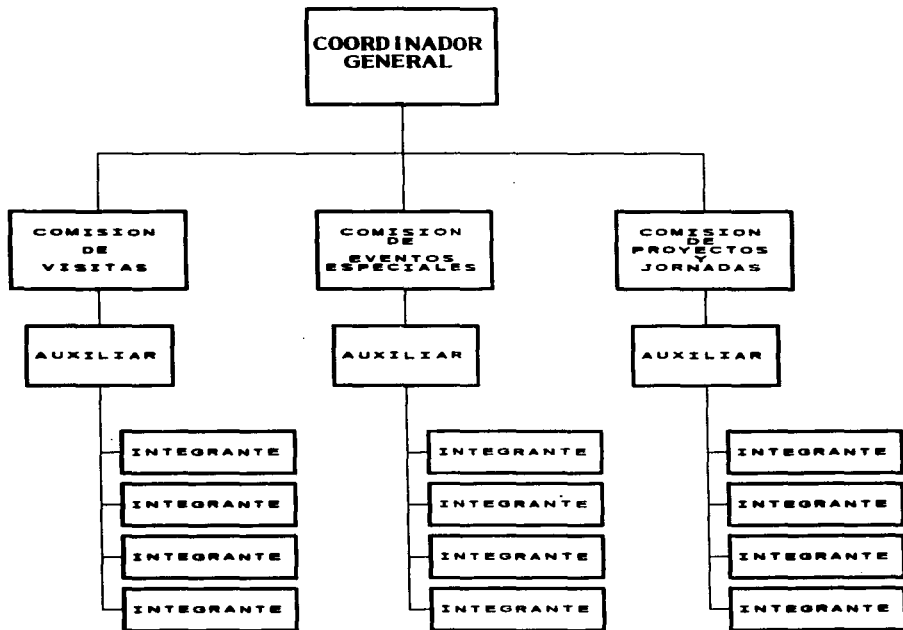
Realizar las compras necesarias para la recepción (flores).

- **Organizar y realizar una junta de evaluación de los resultados del trabajo realizado por el Equipo Externo.**
- **Realizar un reporte del trabajo realizado.**

La estructura de este segundo equipo, el Equipo de Externa tema de nuestra investigación se puede observar en el anexo no.3.

ORGANIGRAMA DEL GRUPO MARANATHA
PRIMER ETAPA DE TRABAJO

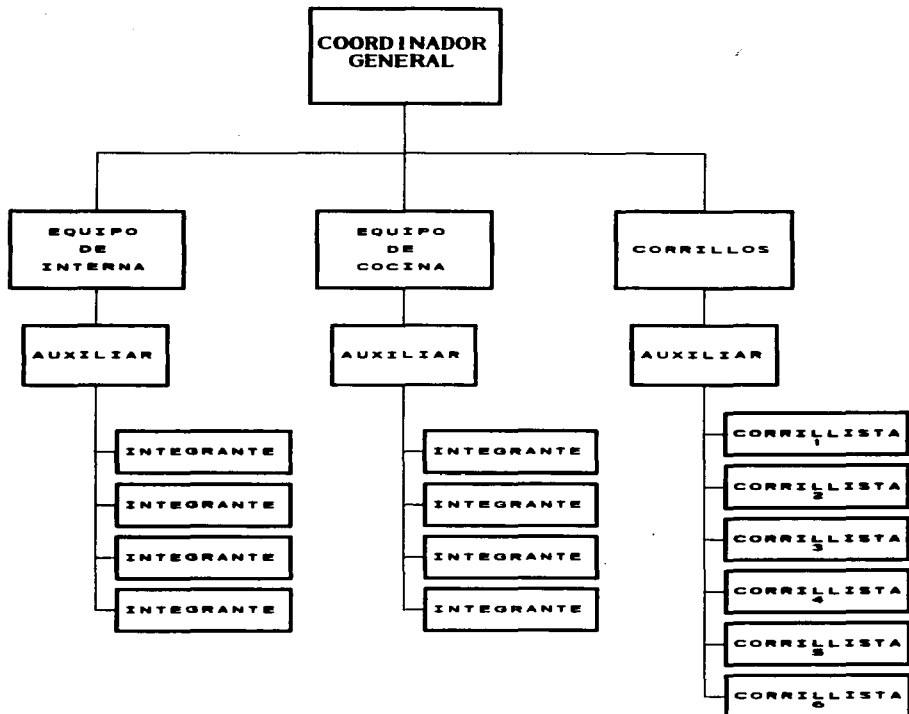
CAMERO 13



ORGANIGRAMA DEL GRUPO MARANATHA
SEGUNDA ETAPA DE TRABAJO

(ANEXO 2)

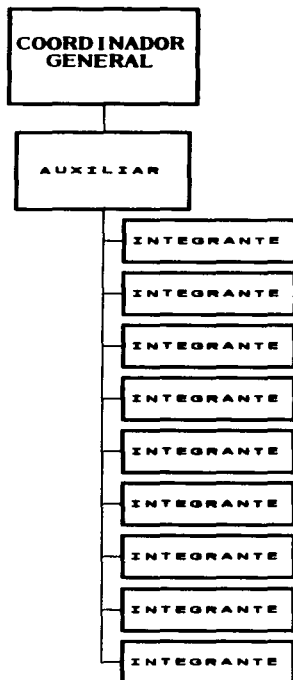
EQUIPO INTERNO



ORGANIGRAMA DEL GRUPO MARANATHA
SEGUNDA ETAPA DE TRABAJO

(ANEXO 3)

EQUIPO EXTERNO



Diagnóstico

Este caso práctico se enfoca principalmente en la segunda etapa de trabajo que tiene el grupo Maranatha y particularmente al trabajo que realiza el Equipo Externo. Con el propósito de hacer un planteamiento, un análisis y realizar una propuesta.

El Equipo Externo por la rapidez con la que es formado y el poco tiempo con el que se cuenta para convertirlo de un grupo de personas a un equipo de trabajo; se ha encontrado Jornada tras Jornada en la misma serie de problemas en la realización de su trabajo y funciones que desempeñan. Originando conflictos y que no haya desarrollo.

Observamos una serie de problemas, que se presentan en el desarrollo del trabajo que realiza este equipo. En el cual se establece una marcada tendencia en algunos puntos que frecuentemente son el origen del conflicto; dando por consecuencia el buen o a mal resultado en el logro de su objetivo.

- 1.- Este equipo tiene la desventaja de realizar su trabajo encomendado; en solo dos meses aproximadamente. Comprendido en 4 juntas de trabajo con duración de 2 hrs. cada una; y 2 actividades de convivencia e integración con el Equipo Interno.
- 2.- El Coordinador del Equipo Externo es propuesto y elegido por el Equipo Interno.
- 3.- El Coordinador designado no tiene aceptación por los integrantes del Equipo Externo.
- 4.- El Coordinador no realiza su función y trabajo adecuadamente.
- 5.- No se realiza una invitación abierta a pertenecer al Equipo Externo.
- 6.- Las juntas de trabajo no son adecuadas en su manejo, contenido y control.
- 7.- No es explicado y entendido el objetivo que tiene el Equipo Externo; así como el trabajo que se debe desarrollar.
- 8.- No se motiva al equipo para una mejor integración.
- 9.- No se realiza un equilibrio entre trabajo, convivencia e integración.
- 10.- No existe una distribución adecuada de la carga de trabajo que se tiene.
- 11.- Se realizan funciones mal enfocadas, son duplicadas o confundidas.
- 12.- Existe deformación en la información.
- 13.- No se hace una evaluación objetiva y productiva del trabajo desarrollado en la Jornada.
- 14.- No hay desarrollo como equipo.



Como podemos darnos cuenta la mayor de las veces el origen de todos los problemas es el Coordinador, la manera de coordinar, el plan de trabajo a desarrollar y las juntas de trabajo.

Análisis

En esta etapa haremos un desglose de las causas que dan origen a todos los problemas :

Cuando el origen del problema es el Coordinador .- Como mencionábamos en algunos de los puntos anteriores; el Coordinador es propuesto y elegido por el Equipo Interno. El problema aquí es que algunas veces esta elección es por favoritismos y no así por la capacidad y experiencia que se debería de tener para este puesto. Dando como consecuencia que la persona que es elegida no sabe a que se va enfrentar como Coordinador.

Otra causa donde el origen del problema es el Coordinador, es cuando este no tiene aceptación ante el Equipo Externo; ya que al ser impuesto en ocasiones no logra a ser el líder carismático del equipo.

La tercera causa cuando el origen del problema es el Coordinador, es cuando este no realiza las funciones y el trabajo que le corresponden, no asume su responsabilidad o la delega totalmente en las personas que le auxilian en la coordinación del equipo.

Cuando el origen del problema es el Plan de Trabajo

Esta causa se origina desde el momento en que el Coordinador no traza adecuadamente su Plan de Trabajo.

- No esta informado acerca de las funciones y trabajo que debe de realizar el Equipo Externo.
- No expone su Plan de Trabajo a su Coordinación para que lo conozcan, lo entiendan, se analice, se realicen observaciones, se pongan a discusión, para poder mejorarlo, enriquecerlo y llevarlo a la práctica.
- También puede suceder que se tenga un buen Plan de Trabajo pero no se aplique.
- Que no se cuente con un Plan de Trabajo; y se trabaje sobre la marcha conforme se den las cosas.

Cuando el origen del problema son las Juntas de trabajo

Esta causa es donde podemos observar los anteriores puntos. Ya que es donde vemos el desempeño del Coordinador , la manera de coordinar y la aplicación de su Plan de Trabajo.

Las juntas en ocasiones son indicadores, de si el Coordinador esta haciendo bien o no su trabajo . Todo empieza desde la invitación o no invitación a los futuros integrantes para que asistan a las Juntas de Trabajo.



Hay ocasiones en que se invitan a participar a cierto grupo de personas solamente y no una invitación general, para caer en situaciones de elitismo muy marcadas.

De la hora en que comienzan :

Esto ocasiona descontento en las personas que asisten a las Juntas de Trabajo; ya que estas son programadas a cierta hora del día y comienzan media hora más tarde e inclusive hasta una hora después de lo programado.

De como están organizadas :

Muchas veces aunado a la tardanza para dar inicio a la Junta de Trabajo el Coordinador no tiene ni idea de lo que se va a tratar en la junta. No tiene los puntos que se van a tratar y por lo tanto no se avanza en el trabajo que se tiene que desarrollar.

De su contenido :

Las Juntas de Trabajo son de carácter informativo en las cuales se plantea el Plan de Trabajo a realizar, el objetivo del equipo, las funciones y trabajo a realizar antes y durante la Jornada. Se realizan propuestas, se analizan y discuten; y por último se ponen en marcha.

De la participación :

Algunas veces los Coordinadores no se convierten en líderes que motiven a la participación; En la lluvia de ideas, propuestas, al debate,. Creando con esto una centralización de la información y comunicación; ocasionando que solo unos pocos los que participan y decidan. Además de que no se realiza una integración total dentro del Equipo Externo.

De su control :

El control de las Juntas de Trabajo se pierde, en el momento en que no existe un balance en su contenido entre la información que se proporciona a los integrantes y el hecho de hacerlas dinámicas; y a la vez amenas. Pero cuidando esa línea divisoria entre lo informativo y lo integrativo sin caer en el desorden.

Cuando el origen del problema es la manera de organización del trabajo

Esto sucede cuando la carga de trabajo no se distribuye o solo es realizado por el Coordinador, su Coordinación, y/o algunos integrantes más del equipo.

Es causado por el desinterés que muestran algunos integrantes del Equipo Externo hacia el trabajo por realizar. O por que el Coordinador no logro convertir a su grupo en un equipo de trabajo.

Hay trabajo que realizan solo algunas personas y de alguna forma lo monopolizan. Este trabajo lo pueden desarrollar otras personas, pero al hacerlo siempre las mismas no permiten que se desarrollen creadores de nuevas y mejores ideas. Originando un estancamiento y una monopolización.

La distribución del trabajo a realizar no es el adecuado cuando nuevamente se vuelve a caer en favoritismos; dándole la responsabilidad de desarrollar el trabajo a alguien que no sabe como hacerlo.

Ocasionando que las personas que si saben desarrollarlo desplacen a las personas asignadas; estos toman su lugar, toman decisiones que no les corresponden, generan molestias y deformación en el flujo de información y obviamente en la medida que suceda esto el equipo podrá o no alcanzar su objetivo .

PROPUESTA

Después de realizar un análisis de las causas que originan los problemas en el Equipo Externo nos damos cuenta que los problemas que tiene este equipo son originados básicamente por tres puntos :

- 1.- El Coordinador.
- 2.- El Plan de trabajo.
- 3.- Las Juntas de trabajo.

Ahora vamos a realizar una serie de propuestas encaminadas a prevenir y/o mejorar los resultados hasta ahora obtenidos. Para ello aplicaremos el proceso administrativo, principalmente en los tres puntos que hacemos referencia.

Propuestas para elegir al Coordinador

Empezaremos por el Coordinador .- El cual podría ser propuesto y elegido por el Equipo Externo; la cual llamaremos propuesta No. 1 . Con esto lograríamos que el Coordinador elegido tuviera la aceptación de la mayoría del Equipo. Decimos mayoría por que pensamos que debería ser elegido en base a una elección. Para ello se organizaría una primer junta con carácter de informativa y de elecciones en la cual se harían las propuestas de personas para Coordinar . Marcando un limite de prospectos que sería de tres como máximo. Además de que las personas pueden ser propuestas por otras; o por ellas mismas. Lo que sí debería ser requisito es el de cubrir un perfil para ser Coordinador.

El perfil comprendería las siguientes características :

- 1.- Haber asistido a una Jornada del Grupo Maranatha.
- 2.- Conocer y/o tener experiencia en el trabajo que desarrolla el Equipo Externo.
- 3.- Habilidad para el manejo de grupos.
- 4.- Disponibilidad de tiempo.
- 5.- Ser responsable.

Una vez cubierto este perfil las personas propuestas pueden ser elegidas en la primer junta, con las personas que asistan a esa junta; por medio de una votación cerrada de cada asistente; para decidir que persona de las propuestas es la más adecuada de acuerdo al juicio personal de ellos mismos. La excepción aquí es que solo pueden ser propuestas personas que asistan esta primer junta. Así como también solamente pueden votar las personas que asistan, incluyendo a las personas que sean propuestas para Coordinador. Ganando la persona que resulte vencedora en la votación cerrada.

Una vez elegido el Coordinador, este cuenta con 15 días aproximadamente para conformar su coordinación y el diseño de su Plan de trabajo a seguir ; antes de indicar la fecha de la segunda Junta de trabajo a el resto de los integrantes.

La propuesta No. 2 para elegir el Coordinador es la siguiente:

En el caso de que prevalezca la decisión de escoger al Coordinador, por parte del Equipo Interno; este equipo deberá también apegarse a cubrir el mismo perfil descrito en la propuesta 1.

Una vez hecho sus propuestas de candidatos que cubren el perfil a Coordinador del Equipo Externo. Deberán de profundizar su elección más allá del perfil a cubrir, analizando pros y contras de los candidatos y la aceptación por parte de los integrantes del Equipo Externo.

Cuando se ha satisfecho esta primer etapa del análisis de candidatos, se procede a la elección la cual deberá de ser por medio de una votación cerrada. Esta elección del Coordinador puede realizarse en la primera junta de trabajo por parte del Equipo Interno. En la cual solo pueden proponer y votar solo las personas que hayan asistido a la misma. El resultado es que puedan existir tres posibles candidatos en un orden de prioridades.

Es decir en primer lugar la persona No. 1; la persona que obtuvo mayor número de votos. En segundo lugar la persona No. 2; la que le siguió en la votación y en tercer lugar la persona No. 3 ; la de menor votación. Para que de esta forma el Coordinador del Equipo Interno le comunique a la persona No. 1 (la que obtuvo mayores votos) el resultado e interés para que el Coordine el Equipo Externo. Si este acepta se descartan automáticamente las dos opciones restantes; si no llegara a aceptar recurrimos a la segunda opción y tercer opción en el caso de ser necesario.

Posteriormente en una de las Juntas de Trabajo del Equipo Interno es invitado la persona que acepto la responsabilidad de Coordinar; para ser presentado oficialmente e informe de todos los detalles necesarios para la realización de la Jornada. A partir de este momento ambos Coordinadores trabajan al parejo y están en constante comunicación.

El Coordinador del Equipo Externo cuenta con un tiempo aproximado de 15 días para conformar su Coordinación, diseñar su Plan de Trabajo y convocar a la primer Junta de Trabajo con el resto de los integrantes del Equipo.

Propuestas para el diseño del Plan de Trabajo

El diseño del plan de trabajo es muy diferente de acuerdo a la al enfoque que le de cada nuevo Coordinador y los puntos en especial en los que desee tener más cuidado. Pero lo que sirve de base a cualquier plan son:

- 1.- El objetivo del Equipo Externo .
- 2.- Las funciones y trabajo a desarrollar .

Colocándonos en el papel del Coordinador que es el propósito para esta investigación y cubriendo las bases antes mencionadas. El Plan de Trabajo que proponemos va un poco más allá; buscando convertir al grupo en un equipo de trabajo y el desarrollo como Equipo Externo e individual de sus integrantes.

El plan de trabajo consiste en lo siguiente :

- 1.- Planteamiento de objetivo (s)
- 2.- Programa de actividades
- 3.- Desarrollo e innovación de nuevos proyectos.
- 4.- Formar a nuevos prospectos para la Coordinación del equipo en un futuro.

A continuación describiremos nuestra propuesta para cada uno de estos puntos:

Planteamiento de Objetivos

- 1.- Realizar el trabajo y funciones encomendadas que son complementarias para la realización de la Jornada; apoyándose en la esencia y espíritu del equipo .
- 2.- Administrar el Equipo Externo.
- 3.- Convertir al grupo en un equipo de trabajo.

Programa de actividades

Tengamos siempre presente que esta serie de propuestas están elaboradas en base en colocarnos en el papel del Coordinador del equipo Externo.

El programa de actividades sería el siguiente:

- 1.- Presentarse en una Junta de trabajo del Equipo Interno para informarse de los detalles para la realización de la Jornada. (fechas, costos, asignación de presupuesto y todo lo relacionado a la misma)
- 2.- Seleccionar a las personas que conformaran el resto de la Coordinación del Equipo Externo
- 3.- Convocerlos a una junta de trabajo para brindarles la información básica acerca de Jornada; así como el objetivo que tiene el Equipo Interno y las funciones y trabajo que realiza. Además de plantearles un tentativo plan de trabajo para discutirlo y ponerlo a su consideración para poderlo mejorar.
- 4.- Una vez que se ha informado y discutido el plan de trabajo se pone en marcha.
- 5.- Asignar funciones y primer trabajo a desarrollar: invitar a formar parte del Equipo Externo. (para ellos nos basamos en las agendas telefónicas de Equipos Externos anteriores).
- 6.- Presentarse con el responsable: para solicitar las instalaciones (salones) para efectuar las Juntas de trabajo.
- 8.- Organizar preparativos para realizar las Juntas de trabajo.
- 9.- Realizar las Juntas de trabajo (aproximadamente de 3 a 6 : donde una de ellas sea con carácter de esparcimiento e integración).
- 10.- Dentro de las Juntas de trabajo: el planteamiento de propuestas relacionadas al trabajo que desarrolla el Equipo Externo.
- 11.- Diseño y realización de propuestas.
- 12.- Organización del Retiro.
- 13.- Organización del Convivio Externo-Interno.
- 14.- Preparativos previos a Jornada:
 - a) Entrega de listados de invitados.
 - b) Ultime detalles con el Coordinador del Equipo Interno (acerca de invitados y recoger presupuesto asignado.
 - c) Diseño de rutas.
 - d) Organización de la despedida de la Ciudad de México.
 - e) Repartir rutas para recoger correspondencia, croquis de ubicación, sobres y folletos.
 - f) Elaborar relación de personas que recojen correspondencia.
 - g) Trasladarse a la base.
 - h) Avanzar con el trabajo a desarrollar previo a la salida.
 - i) Recopilar y clasificar la correspondencia recogida.

- j) Diseñar un horario de actividades y programa del "show" a presentar durante la Jornada.
- k) Organizar la salida del Equipo Externo hacia el lugar donde se realiza la Jornada.

15.- Preparativos durante Jornada

- a) Llegada al lugar de Jornada.
- b) Instalarse en el lugar asignado.
- c) Mensaje previo " Palabras entre vestidos".
- d) Organizar y repartir funciones.
- e) Organizar y repartir el trabajo a desarrollar.

16.- Realización de trabajo durante Jornada.

- a) Entrada.
- b) Encender fogata.
- c) Presentación del Equipo Externo.
- d) "Show de Externa".
- e) Cuento.
- f) Lectura de palancas.
- g) Cena.
- h) Organizar serenata.
- i) Evaluación de trabajo (nocturna o diurna).
- j) Apoyo al Equipo Interno en su trabajo a desarrollar.
- k) Preparativos a la salida del Equipo Externo a la Ciudad de México.
- l) Preparativos para la recepción de familiares de los invitados.
- m) Entrega de folleto informativo y platica con familiares.
- n) Ensayo de canción para la recepción de invitados.
- o) Recepción de Invitados.
- p) Clausura.

Este programa de actividades contiene 16 puntos los cuales se detallan claramente.

Podemos resumirlos en 8 actividades básicas y los tiempos aproximados para realizarlas:

ACTIVIDADES

TIEMPO APROXIMADO

1.- Organizar Juntas de trabajo del Equipo Externo	1 semana
2.- Convocar a las Juntas de trabajo	2 semanas
3.- Realizar Juntas de trabajo	4 días, durante 4 semanas
4.- Organizar "Retiro"	3 días, durante 1 semana
5.- Organizar Convivio Externo-Interno	3 días, durante 1 semana
6.- Trabajo previo a Jornada	1 semana
7.- Trabajo durante Jornada	3 días
8.- Evaluación de trabajo	1 día

Tiempo total aproximado 11 semanas = 2.5 meses.

Desarrollo e innovación de nuevos proyectos

En este punto buscamos desarrollar al equipo de Externa mediante nuevos proyectos y la innovación constante. Ya que podemos decir que este equipo se reúne eventualmente solo para la realización de una Jornada. El periodo de duración que tiene es el de:

la formación -----> casi maduración -----> desintegración

Decimos casi maduración por que esta se logra al convertirse el grupo en un verdadero equipo de trabajo, más no llega a suceder en este caso. Y cuando llegamos a lograr esa casi maduración el grupo se desintegra, para volverse a reunir en la siguiente Jornada, es decir 6 meses después. De tal manera que no existe un seguimiento y aprovechamiento de la formación de este equipo.

Por este motivo realizamos las siguientes propuestas para así aprovechar la formación de este equipo:

- a) Diseño y elaboración del folleto "Somos Externa"; el cual tiene toda la información básica y necesaria para los integrantes que acuden a las primeras juntas de trabajo. Así como sirve de apoyo para el Coordinador del Equipo Externo para tener presente los puntos a tratar en las Juntas de trabajo.
- b) Diseño y elaboración del folleto "Recepción"; el cual tiene la información básica y necesaria para los familiares de los invitados que asistan a la clausura.
- c) Diseño y elaboración de un instructivo para la recolección de la correspondencia de los invitados; el cual servirá de apoyo para los integrantes del Equipo Externo, que recogen cartas por primera vez.
- d) Diseño y elaboración del croquis de ubicación para los familiares de los invitados.
- e) Organizar Juntas de trabajo productivas, amenas y dinámicas.
- f) Organizar un lugar de base para el trabajo del Equipo Externo, el cual motive a un ambiente agradable de trabajo.
- g) Organizar un fondo de ahorro en común para cubrir los gastos del lugar base para el trabajo del Equipo Externo.
- h) Diseñar un programa para computación, el cual sirva de base para la elaboración de los directorios de invitados.
- i) Organizar un archivo del Equipo Externo que contenga:
 - Directorios
 - Horarios de Jornada.
 - Programas.
 - Listados de invitados.
 - Listados de integrantes del Equipo Externo.

- Diseños de portadas y contraportadas de directorios.
 - Propuestas aceptadas y no aceptadas.
 - Material eléctrico de apoyo (extensiones, focos, reflectores).
 - Material de papelería (sobres, marcadores, etc.).
 - Reportes y evaluaciones de trabajo generales de Jornadas anteriores.
 - Presupuestos asignados de Jornadas anteriores.
 - Directorio de lugares donde comprar o adquirir lo necesario por el Equipo Externo.
- j) Organizar mesa de recepción para invitados, así como para sus familiares en la clausura.
- k) Organizar actividades de esparcimiento e integración para fomentar el trabajo en equipo.
- l) Aplicación de técnicas y dinámicas para fomentar el trabajo en equipo orientadas a la comunicación, responsabilidad, integración, etc.
- m) Impulsar ideas nuevas de gente nueva.
- n) Diseñar una playera que además de ser un distintivo del Equipo Externo sea "algo" al cual se le brinde cariño y nos haga sentir que somos parte de un "todo" al cual se le llame equipo. Para poner en práctica las frases de "ponerse la camiseta" y "sudar la camiseta".

Formar a nuevos prospectos para futuros Coordinadores del Equipo Externo

Para esta propuesta retomamos la óptica del Coordinador; el cual en la etapa de integración de su coordinación respectiva, selecciona a personas que el considera adecuadas para apoyarlo.

La propuesta para este punto será la siguiente:

El Coordinador del Equipo Externo al momento de seleccionar a las personas deberá considerar que las personas seleccionadas, hayan coordinado por lo menos una comisión. Esto nos dará por consecuencia personas, que saben de la organización y dirección del elemento humano. Además de que el Coordinador tiene confianza en ellos y buena comunicación. Pueden ser buenos líderes y responsables para las funciones asignadas.

Es por ello que al plantear estas propuestas para el diseño del Plan de trabajo, el Coordinador en turno al momento de integrar su coordinación, se detenga un poco en pensar en la formación de posibles coordinadores para un futuro. Además de darle seguimiento a los objetivos, actividades y/o propuestas que no se han terminado; o que fueron diseñadas para un mediano y largo plazo.

Propuestas para las Juntas de trabajo

Como hemos mencionado las Juntas de trabajo son tediosas y se convierten en "Juntas de pérdida de tiempo." Ya que no se cuenta con un orden o secuencia, ni por lo menos los puntos a tratar. Es por ello que lanzamos la siguiente propuesta enfocada a la estructuración de las Juntas de trabajo.

Estructurar un orden del día, con tiempos previstos de inicio y terminación. El cual **deberá conocerlo** todos los miembros de la Coordinación; para así cualquiera de ellos pueda intervenir en el **desarrollo de la Junta de trabajo**. O bien pueda suplir la ausencia de algún integrante, e inclusive el **Coordinador del Equipo Externo** y de esta forma pueda coordinar el desarrollo de la misma.

La orden del día deberá contener los siguientes puntos:

1.- Inicio de la Junta de trabajo. (A una hora y lugar específico)

2.- Aplicación de una técnica o dinámica.

Esta será a consideración de la Coordinación según la problemática existente en su equipo de trabajo o los aspectos que quiere poner mayor atención. Puede ser orientada a la comunicación, el seguir ordenes, la integración, de fomentar la creatividad del equipo, de espíritu de equipo, responsabilidad, etc. Esta actividad tiene una doble función que es la de ganar tiempo a que se integren al desarrollo de la Junta, otras personas que hayan llegado tarde al inicio de la misma.

3.- Informar brevemente de los puntos abordados en las Juntas de trabajo anteriores.

4.- Plantear las nuevas propuestas del día.

5.- Lluvia de ideas. (ver ilustraciones)

6.- Debate y discusión de propuestas.

7.- Elección de propuestas.

8.- Informe de avances del trabajo rumbo a Jornada.

9.- Ensayo de canciones.

10.- Terminación de Junta.



Después de la terminación de la Junta de trabajo formal: el Coordinador puede tomar la iniciativa de organizar alguna actividad informal, en la cual ponga de manifiesto su habilidad como líder para fomentar la integración de su equipo. Esto como mencionamos lleva el sello característico que cada Coordinador en turno le quiera imprimir a su coordinación y que va a repercutir en resultados al trabajo en equipo.

Mencionamos aquí algunas sugerencias:

- a) Ir a tomar un café.
- b) Ir a cenar .
- c) Algún juego.

Estas actividades inclusive pueden ser algún otro día; cuidando que no interfieran con el trabajo a desarrollar por el Equipo Externo. Como pueden ser:

- a) Un día de campo.
- b) Una fiesta con algún toque especial.
- c) Ir al cine.
- d) Ir al teatro.
- e) Un tomo de fútbol o algún otro deporte, etc.

Estas actividades pueden ser variadas y a consideración del Coordinador el cual observara que necesita su equipo de trabajo para funcionar mejor.

Conclusiones

Actualmente el crecimiento de las ONG en México en esta época va creciendo cada vez más y más. Estas organizaciones han surgido y seguirán surgiendo en aquellos "huecos" que ha dejado el gobierno. Espacios donde se encuentran las necesidades que demanda el pueblo. llámese viviendas, estudio, esparcimiento, desarrollo, etc. Y que hasta la fecha el gobierno no ha podido atender adecuadamente.

Se dice que: "La unión hace la fuerza" y resultado de este dicho es que las personas han formado en primer instancia grupos, para poder conjuntamente resolver sus demandas y problemática que conlleva a la solución de estas.

Pero como en toda organización, estos grupos deben de estar estructurados y organizados adecuadamente de acuerdo a su objetivo (s), necesidades, y al trabajo a desarrollar.

Es entonces como surge la división del trabajo y la delegación de funciones, originando por consecuencia que se formen equipos de trabajo para desarrollar con mayor eficiencia el trabajo a desempeñar.

De igual forma los Grupos Altruistas deben de tener su propia organización y estructura acorde al objetivo(s) que persiguen. Esta estructura y forma de organización, como en todo organismo, es susceptible a cambios para su mejoramiento y del buen funcionamiento de este para lograr su (s) objetivo (s), así como el buscar alternativas de desarrollo y superación.

Es por ello que la aplicación del Proceso Administrativo tiene gran importancia; ya que de la buena o mala aplicación de este serán del mismo orden los resultados obtenidos.

La aplicación del Proceso Administrativo la encontramos en todos los ámbitos de nuestras vidas; por ejemplo:

En la vida cotidiana en un día cualquiera prevemos si, será un día lluvioso o soleado para planear como vestimos . O bien lo podemos ver aplicado en la organización de nuestra agenda de citas; o en presupuestar nuestros gastos, etc. esto por solo citar algunos ejemplos donde podemos ver la aplicación del Proceso Administrativo.

El Grupo Maranatha, tema de nuestra investigación no esta ajeno a esta aplicación del Proceso Administrativo. Y no es que no lo aplique, por que de alguna manera tiene un objetivo definido, de igual forma también una estructura y una forma de trabajo que les brinda bien o mal sus resultados.

Pero esto no quiere decir que su forma de trabajo y la aplicación del Proceso Administrativo sea la adecuada. Además de que puede mejorarse la organización de este grupo, buscando sus alternativas de desarrollo en corto, mediano y largo plazo.

Con relación al caso práctico observamos, como podemos formar equipos de trabajo de acuerdo a las actividades a realizar. Así como también observamos que debemos partir de conjuntar un grupo, para poder formar un verdadero equipo de trabajo y así desarrollar eficientemente el trabajo que nos asignen. Este "formar un verdadero equipo de trabajo" dependerá siempre del coordinador o líder que dirija los destinos del equipo. El deberá transformar ese grupo de personas (con sus propios intereses, sus propias personalidades, etc.) en un equipo donde todos colaboren en la consecución de su (s) objetivo (s). Por medio de su liderazgo, motive a la participación y comunicación de los integrantes de su equipo en la medida de que estos puedan participar. Al igual que sacarle el mayor provecho a las características personales de cada uno de ellos, persuadirlos de que son parte importante de ese equipo de trabajo.

El asignar a un líder o coordinador, por "dedazo" no funciona. Esto siempre generara descontento en los integrantes del equipo, ya que no existe una identificación plena con el líder.

Y más si este líder no tiene conocimiento del trabajo a desempeñar y las funciones a realizar, y ni si quiera hace algo por informarse y responsabilizarse por su designación como coordinador del equipo.

Por otro lado el coordinador debe de contar y diseñar un plan de trabajo para la consecución de su objetivo, no podemos iniciar un trabajo sin una línea de acción a seguir, sin objetivos específicos a seguir, sin metas por lograr en un determinado tiempo; es lanzarnos a la aventura sabiendo que el fracaso es cosa segura.

Las juntas de trabajo deben de ser dinámicas y amenas; cumpliendo su objetivo primordial, el informar y avanzar en el trabajo a desarrollar. Sin caer en el aburrimiento y juntas de perdida de tiempo que van minando la participación y colaboración de los integrantes del equipo.

Concluimos que debe de buscarse la forma de aplicar el Proceso Administrativo en este tipo de Grupos para obtener excelentes resultados. Así como también se debe de escoger un líder adecuado para la coordinación de un equipo de trabajo, lo suficientemente preparado, responsable y sobre todo que sepa ganarse la aceptación de los integrantes de su equipo en base a su trabajo.

Bibliografía.

- Alvarez Coral, Juan. Metodología de la Investigación Documental. -1ed.- México: EDAMEX, 1994.- 196p.- (Metodología de la Investigación).
- Anda Gutiérrez, Cuahtemoc. Administración y Calidad. -1ed.- México: LIMUSA, 1995.-191p.- (Administración, El hombre y la Calidad).
- Arias Galicia, Fernando. Introducción a la Metodología de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. -5ed.- México: TRILLAS, 1991.-312p.- (Metodología de la Investigación).
- Bone, Diane...(et.al.). Grupos de Trabajo autodirigidos: Guía para formar y conservar y Grupos de trabajo con autodirigición. -1ed.- México: Grupo Editorial Iberoamérica, 1992.-90p.- (Grupos de trabajo).
- Bravo Ramírez, Alicia. Dirección del factor humano. -1ed.- México: INAP, 1992. -135p.- (Desarrollo Ejecutivo).
- Casares Arangoiz, David. Liderazgo capacidades para dirigir. -1ed.- México: Fondo de Cultura Económica, 1994.-181p.- (Liderazgo).
- Castañeda Martínez, Luis. El líder inspirador. -1ed.- México: Ediciones Poder. 1995.-96p.- (Liderazgo).
- Cound, Dana M. Jornada de un líder hacia la calidad. -1ed.- México: Panorama, 1993.-216p.- (Dinámicas de Grupo).
- Dyer G. William. Formación de Equipos: problemas y alternativas de desarrollo. -1ed.- México: SITEA, 1988.-186p.- (Grupos de Trabajo).
- Fernández Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo. -2ed.- México: DIANA, 1991.-305p.- (Administración).
- Fournies, Ferdinand. Por que los empleados no hacen lo que se supone que deberían hacer, Y que hacer para corregir eso. -2ed.- México: MacGraw Hill, 1992.-109p.- (Grupos de trabajo).
- González Nuñez, José de Jesús...(et.al.). Dinámica de Grupos. -9ed.- México: Concepto S.A., 1991.-134p.- (Dinámica de Grupos).

- Greiner, Larry E...(et.al.). Poder y Desarrollo Organizacional. -1ed.- México: SITESA, 1990.-195p.- (Desarrollo Organizacional).
- Grossman, Stephen R. Innovación S.A. -1ed.- México: Panorama 1992.-246p.- (Innovación).
- Hammons, Larry. Liderazgo para adolescentes y jóvenes. -2ed.- México: Panorama, 1995.-110p.- (Liderazgo).
- Kelly, Mark. Las Aventuras de un Equipo de Trabajo autorregulado. -1ed.- México: Panorama, 1994.- 115p.-(Equipos de Trabajo).
- Lazzati, Santiago. Management: Funciones, Estilos y Desarrollo. -1ed.- Argentina: Ediciones MACCHI, 1991.-207p.- (Motivación y Liderazgo).
- Maddux, Robert B. Formación de Equipos de Trabajo. -1ed.- México: TRILLAS, 1991.-80p.- (Formación de Equipos de Trabajo).
- Margerison, Charles...(et. al). Administración en Equipos: Nuevos enfoques prácticos. -1ed.- Argentina: Ediciones MACCHI, 1993.-180p.- (Administración de Equipos).
- Méndez Morales, José Silvestre...(et.al.). Dinámica Social de Organizaciones. -3ed.- México: MacGraw Hill, 1993. -259p.- (Organizaciones).
- Morgan, Gareth. Imágenes de la Organización. -1ed.- México: Alfaomega, 1991. -409p.- (Organizaciones).
- Newstrom, John W. 100 Ejercicios para Dinámica de Grupos. -1ed.- México: MacGraw Hill, 1992.-215p.- (Dinámica de Grupos).
- Perrow Charles. Sociología de las Organizaciones. -3ed.- México: MacGraw Hill, 1991.-369p.- (Organizaciones).
- Pick de Weis, Susan. Como Investigar en Ciencias Sociales. -4ed.- México: TRILLAS, 1990.- 160p.- (Metodología).
- Pons, Ignacio. Programación de la Investigación Social. -1ed.- España: CIS, 1993.-79p.- (Metodología de la Investigación).

- Ress. Fran. El liderazgo en los Grupos de Trabajo habilidades de facilitación. -1ed.- México: Panorama, 1995.--159p.-- (Liderazgo).
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y práctica 1era. parte.- 40a. reimpresión-- México: LIMUSA, 1994.-189p.- (Administración).
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y práctica 2da. parte.- 40a. reimpresión-- México: LIMUSA, 1994.--392p.--(Administración).
- Reza Trosino, Jesús Carlos. El Empresario Hábil. -1ed.- México: ECASA, 1993.- 147p.- (Trabajo en Equipos).
- Rodas Carpizo, Alejandro Roberto. Estructura Socioeconómica de México. -3ed.- México: LIMUSA, 1995.--310p.- (Necesidades Humanas).
- Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración de Personal 1. -2ed.- México: ECASA, 1993.-203p.- (Administración de Personal).
- Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración de Personal 2. -1ed.- México: ECASA, 1993.- 203p.- (Administración de Personal).
- Rue, Lesliew...(et.al.). Administración Teoría y Aplicaciones. -1ed.- México: Alfaomega, 1994. -544p.- (Administración).
- Siliceo Aguilar, José Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. -3ed.- México: LIMUSA, 1995.- 210p.- (Capacitación y Desarrollo).
- Tamayo y Tamayo, Mario. El Proceso de la Investigación. -3ed.- México: LIMUSA, 1995. -231p.- (Metodología de la Investigación).
- Thomas, Michael C. Como lograr el compromiso en el trabajo. Guía para Gerentes y Empleados. -1ed.- México: Panorama, 1991.-146p.- (Equipos de trabajo).
- Werther, Williams B. Jr. Administración de Personal y Recursos Humanos.- 4ed.- México: MacGraw Hill, 1995. -486p.- (Administración de Personal).