



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

INTERVENCIÓN “FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO
AUTODIRIGIDOS” COMO PROPUESTA PARA DISMINUIR
LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN PERSONAL DE SALUD
SINDICALIZADO.

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

ALEJANDRO GONZALEZ RUIZ

DIRECTOR DE LA TESINA:

MTRO. JOSE LUIS VILLAGOMEZ GARCIA

Sinodales

MTRA. PATRICIA SOLEDAD SANCHEZ RAZO

MTRA. PATRICIA PAZ DE BUEN RODRIGUEZ

MTRA. MA. DEL SOCORRO LAURA ESCANDON GALLEGOS

LIC. MARCO ANTONIO VICARIO OCAMPO



Ciudad Universitaria, D.F.

Julio, 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

RESUMEN.....	4
INTRODUCCION	5
CAPITULO UNO. CAMBIO ORGANIZACIONAL	7
1.1. GENERALIDADES	8
1.2. TIPOS DE CAMBIO.....	10
1.3. PROCESOS DE CAMBIO	13
CAPITULO DOS.RESISTENCIA AL CAMBIO	20
2.1. ANTECEDENTES.....	21
2.2. FUENTES DEL CAMBIO	22
2.3. FACTORES QUE SE Oponen AL CAMBIO	23
2.4. COMO VENCER LA RESISTENCIA?	28
CAPITULO TRES.SINDICALISMO EN MEXICO	34
3.1. ANTECEDENTES DEL SINDICALISMO EN MEXICO.....	35
3.2. ACTUALIDAD DEL SINDICALISMO EN MEXICO	37
3.3. PSICOLOGIA Y SINDICALISMO.....	39
CAPITULO CUATRO.FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO	42
4.1. ANTECEDENTES.....	43
4.2. TIPOS DE INTERVENCIONES.....	43
4.3. INTERVENCION “FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO”	49
4.4. ACTIVIDADES DE LA FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO	50
CAPITULO CINCO. PROPUESTA DE TALLER FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	57
5.1. JUSTIFICACION	58
5.2. OBJETIVO	59
5.3. POBLACION DIRIGIDA	60
5.4. ACCIONES PROPUESTAS	61
5.5. MATERIALES.....	69
5.6. ESCENARIO.....	69
ALCANCES Y LIMITACIONES.....	70
REFERENCIAS.....	72
ANEXOS.....	75

AGRADECIMIENTOS

A dios:

Por darme las fuerzas, y el poder necesario en la voluntad y el alma para poder llegar a mis objetivos con tenacidad y perseverancia.

A mis padres:

Por su apoyo, enseñanzas y sobre todo, por el ejemplo que me han dado hasta el día de hoy.

A mi esposa:

Por su impulso, aliento, y todo el apoyo que mediante sacrificios, me impulsaste para llegar a la meta gracias Bety.

A mis hijos:

Para que consigan todos sus objetivos, recordando que la perseverancia y la humildad es lo principal.

RESUMEN

En México los sindicatos deben enfrentar los nuevos retos que la globalización, cambios legislativos y políticos trae en el área laboral, de cuales, los procesos que competen son del área de la conducta humana.

La presente propuesta tiene como objeto la mitigación de los conflictos sindicato-empresa, ya que ante todo cambio, se presentan resistencias y estas resistencias se demuestran en baja productividad, incidencias y conflictos laborales. Utilizando el Desarrollo Organizacional, que como se ha demostrado su eficacia, ha tenido muchos resultados positivos en el ámbito de los nuevos cambios que las organizaciones enfrentan.

Debido a esto desafíos externos, mi propuesta se basa en una intervención propia del Desarrollo Organizacional, que tiene como nombre “la formación de equipos autodirigidos”, y con el objetivo de que estos trabajen en forma autónoma ante los nuevos procedimientos de trabajo, y que consecuencia de los mismos, los conflictos entre trabajadores-patrón se presenten.

En este taller, en el cual, primero existe un diagnóstico de la organización, la utilización de herramientas y métodos estadísticos y la aplicación de la intervención en el área de procesos humanos en base a los resultados obtenidos.

No obstante de los resultados se requiere una evaluación y una institucionalización del cambio, la cual quiere decir, que una vez el cambio logrado, se implante permanentemente.

INTRODUCCION

Una de las ramas de la Psicología, es precisamente la Psicología Organizacional, que se encarga del estudio del individuo dentro de una organización. Tiene como método principal la observación por lo que su carácter científico está sustentado, y abarca todas las conductas, e incluso las dimensiones no tangibles como la motivación.

Por el otro lado, el Desarrollo Organizacional, como proceso para desarrollar la eficacia y eficiencia de las organizaciones humanas, comparte muchos objetivos con la Psicología Organizacional. Por lo que el Desarrollo Organizacional se basa en la psicología como método científico para desarrollar todos sus procesos.

En un primer capítulo veremos uno Proceso muy importante: el cambio organizacional, que por ser continuo y dinámico, es de interés de las organizaciones así como de la Psicología Organizacional, y que como se podrá ver, tiene un proceso que tanto en lo grupal como en lo individual, donde interviene muchos de los procesos psicológicos básicos.

En un segundo capítulo analizaremos las fuentes psicológicas que propicia la resistencia al cambio, los factores sociales económicos y psicológicos que inciden en la misma, así mismo las breves propuestas para vencer la resistencia al cambio.

El sindicalismo en México está en crisis, y el cambio es inevitable, como se ha visto en los últimos años, la renovación de las relaciones sindicato-organización en México han tenido una tendencia a renovarse o morir.

Por último, el capítulo que presenta para conocer la "Formación de equipos", una intervención de los procesos humanos, como parte de otras intervenciones que tienen diferentes objetivos y que se fundamentan en un mismo fin común; la efectividad de las organizaciones.

Presento la propuesta para solucionar un problema que en la última década, y debido a la globalización, ha tenido que encarar las organizaciones Mexicanas que se encuentran en una relación laboral como lo es con los Sindicatos.

La propuesta tiene como objetivo la solución, en el campo de la conducta humana, de los conflictos sindicato-empresa para afrontar los nuevos retos de estas relaciones, así como para ampliar el estudio de las mismas. Se aplica el proceso para la intervención desde el primer contacto pasando por el diagnóstico el proceso de la elección, de la intervención así como la evaluación e institucionalización de la misma.

CAPÍTULO UNO. CAMBIO ORGANIZACIONAL

1.1. GENERALIDADES

Las organizaciones son entidades biológicas sociales, pero a la vez es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas Chiavento (2007). Es sabido que la organización es considerada como un modelo genérico de sistema abierto Spencer (1904), y está en interacción con su medio ambiente, alcanza un estado estable o un equilibrio dinámico. El sistema no sería posible sin ese continuo flujo de entrada, transformación y flujo de salida. Así mismo otra característica es la denominada entropía, el cual se define como el proceso mediante el cual toda forma organizada tiende al agotamiento, a la desorganización.

Otra característica que poseen las organizaciones es el reconocimiento de su razón de existir. La misión, la visión y objetivos constituyen la razón de ser de la organización y los medios para lograr los propósitos que interesan a diversas personas y grupos de la sociedad.

¿Pero tiene que ver con algo el cambio organizacional? Al respecto veremos las principales definiciones de cambio.

En primer lugar, un viejo adagio romano nos enseña “los tiempos cambian y nosotros con ellos”. Otra concepción del cambio es la de Hegel, quien creía que era imposible estar en el presente, y al mismo tiempo penetrar en el futuro. Al respecto menciona lo siguiente; “la historia no enseña nada, ya que en el pasado humano por definición, esta muerto, se ha rezagado en la marcha inexorable del espíritu del mundo”.

Nietzsche y Freud (1956), trataron de dominar el choque de lo nuevo, negando que existiera realmente algo nuevo bajo el sol. Según ellos, lo que sucede al hombre en su vida ya ha ocurrido en el pasado arcaico y cerrado, que aun sigue impregnando en el presente. De este modo el psicoanálisis despoja a la historia humana de disfraces supuestos y la convierte en naturaleza inmutable, ya que para él, el cambio es ilegítimo o falso y solo lo constante es genuino.

Cambio Organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje Jaffe (1995). Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional García (2002).

Al respecto Stewart (1992) subraya que el cambio no es nuevo. Siempre ha existido y continuará existiendo, por tanto para aprender a manejarlo efectivamente nos puede ayudar un breve examen de nuestros conocimientos pasados y actuales, y la experiencia del cambio que por lo menos ampliará nuestro entendimiento de la naturaleza del cambio propiamente dicho.

Sin embargo se considera la existencia del cambio como obvia en las organizaciones, y para que una organización, en este caso laboral o de trabajo, sobreviva, es necesaria la interacción entre esta y su ambiente, como ya se había establecido antes, por lo que debe estar en una interacción con un ambiente cambiante, como en el que ahora se está, con un mundo globalizado, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. No se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede crear inseguridad. Las adquisiciones de unas compañías por parte de otras, así como las fusiones representan único factor; la reagrupación, las reorganizaciones y la no-inversión son otros factores que ocasionan una gran revolución en el sitio de trabajo. Dichos cambios crean incertidumbres que muchos no se sienten capaces de enfrentar. Numerosas personas buscan un ambiente sólido y seguro donde puedan vivir y trabajar, y las innovaciones organizacionales amenazan precisamente estos aspectos.

El uso corriente de la palabra ambiente tiende a englobar el ambiente físico y natural que conforma todo el planeta. La extensión de los factores influyentes que crean la necesidad de cambio dentro de una organización se resume claramente en el concepto del ambiente operativo. Stewart (1992) menciona que esto significa

que son simplemente todos aquellos elementos externos e internos que influyen y afectan su supervivencia y crecimiento. Estas pueden denominarse:

Fuerzas Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno.

Sociales: las características demográficas tales como perfiles de edad, tasas de nacimiento, niveles de educación, tamaño de las clases sociales. Normas y expectativas sociales tales como vestido, alojamiento, nivel de vida etc.

Tecnológicas: materias primas nuevas o sintéticas. Equipos de maquinaria nueva. Nuevos sistemas y/o procesos. Invenciones.

Económicas: Macronivel como tasa de interés, tasas de cambio de moneda, políticas fiscales, variables del mercado laboral. Micronivel como tamaño de mercado y demanda, competidores, costos de producción, variables del mercado local.

Políticas: leyes nacionales e internacionales, regulaciones estatutarias y códigos, relaciones entre países, grupos de interés, partidos políticos y sistemas.

1.2. TIPOS DE CAMBIO

Muchos autores tiene distintos tipos de clasificar los tipos de cambio, algunos empatan en el mismo sentido, y otros se enfocan en factores como la magnitud y el tiempo, otros mas en cuanto a los factores que le dieron origen como el económico y el organizacional, a continuación se describirán los principales.

Verónica García (2002) considera dos tipos de cambios; los cambios de acuerdo a su magnitud y los cambios de acuerdo al tiempo requerido. En cuanto al primero se describen en su parte fundamental de cambio, es decir, si es lineal o fundamental. El cambio lineal se atiende primero lo primero y los cambios

necesarios se van haciendo en cierto orden establecido. En la fundamental todas las partes y relaciones cambian en forma simultánea.

Los cambios de acuerdo al tiempo requerido se refieren a la cantidad de tiempo requerido para el cambio. Al respecto Bell y Bumham (1996) describen las alternativas posibles, en la que contrastan cuatro tipos de variables:

- A. La cantidad de tiempo que se requiere,
- B. El grado de planeación,
- C. El tipo de participación,
- D. El uso de poder, todas tienen que ver con el tiempo que se toma la instrumentación del proceso de cambio.

Estas cuatro variables, a su vez, se representan en dos esquemas: uno revolucionario y otro evolutivo.

La cantidad del tiempo requerido se relaciona con el ritmo, que es la velocidad que se imprime al cambio; en el esquema revolucionado será muy rápido, mientras que en el evolutivo será lento. Algunas organizaciones pueden requerir de un esquema lento, pausado; mientras otras, demandarán transformaciones urgentes so pena de perecer en el intento.

Por otro lado Stewart (1992) comenta que, al cambio planeado implica una decisión consiente y positiva para producir una diferencia deseada. Por tanto, el cambio planificado tiene que ver con la implementación de una decisión específica a fin de superar una necesidad o problema sentido. La necesidad o problema puede derivarse de un cambio en el ambiente operativo o de una fuente interna.

Robbins (1999) identifica dentro de los tipos de Cambio el cambio Planeado en términos de orden de magnitud. El cambio de primer orden es lineal y continuo. Implica que no hay cambios fundamentales en las suposiciones que los miembros

organizacionales tienen acerca del mundo o de cómo la organización puede mejorar su funcionamiento.

En contraste, el cambio de segundo orden es multidimensional, o multinivel, discontinuo y radical, involucra dar una nueva forma al marco de las suposiciones acerca de las organizaciones y el mundo en el cual opera.

En este sentido tenemos que hay realmente enfoques radicalmente diferentes para alcanzar el cambio organizacional; el económico y el desarrollo organizacional

El enfoque económico se enfoca en las metas económicas la dirección, administración y el control se basa en el aspecto económico, incluso la administración de recursos humanos se refiere al aspecto económico en donde la prioridad es la reducción de costos y la maximización de la productividad.

El enfoque de desarrollo organizacional pone énfasis en los valores donde pretende crear un vínculo emocional con la empresa, el propósito del enfoque es desarrollar las competencias de los empleados de tal manera que se conviertan en solucionadores de problemas. Este enfoque del cambio recalca pedir a los empleados que examinen por que la estructura y sistemas existentes no están a la altura de las pruebas que tiene la organización.

Cervantes (1986) le da un sentido orientado a las organizaciones como el cambio social, en donde le da la equivalencia de cambio social ya que las organizacionales son entidades de por si sociales, así pues categoriza los tipos de cambios sociales en: Económico, Político, Tecnológico y el Cultural.

El cambio económico aparece en forma general por el aumento de valor de vida, ya que el individuo y las organizaciones necesitan mayores ingresos para solventar su situación económica.

El político se efectúa dentro de los puestos jerárquicos que gobiernan a la nación, es decir se refiere al cambio de personas en puestos clave.

El cambio tecnológico determina los niveles y los tipos de habilidades requeridas para el desempeño de diversos roles. Este cambio se encuentra por detrás del proceso de industrialización, la creciente división del trabajo y el crecimiento de las organizaciones laborales, en gran escala.

Y el cambio cultural los elementos sociales presentados son nuevos en el sentido de que antes no han sido vistos y no han tenido importancia en el ámbito de que se trate. Los objetos culturales prestados a menudo adquieren nuevos significados en un nuevo marco de referencia social; o sea, que estrictamente hablando, se convierte en una nueva cultura.

Otro tipo de cambio, es el Institucional, bajo este término se incluye el cambio en todas las estructuras mas definidas tales como: las formas de organización, los roles, y el contenido de los mismos.

1.3. PROCESOS DEL CAMBIO

Valeria (2003) describe que la transición dentro del proceso del cambio y define que es el proceso psicológico por el que las personas deben pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación, es el proceso intermedio entre la situación actual a la situación deseada, durante la cual por un lado, escuchamos los beneficios que nos generará trabajar de acuerdo a la situación deseada. La otra característica a este momento es la incertidumbre, ésta misma tiene impacto directo en el desempeño y la motivación de las personas afectada, genera como consecuencia primaria, reacciones de la más variada magnitud, que si no son escuchadas y acompañadas, pueden dificultar de manera extrema hacia el objetivo deseado.

La transición es esa especie de situación intermedia donde notamos las trabas, las dificultades y los costes del cambio donde, desafortunadamente, no hemos

abandonado completamente las desventajas originales ni hemos obtenido todavía los beneficios que esperamos, es el momento en que el cambio es más frágil. En el gráfico (figura 1.) podemos observar una situación típica de cambio. En cierto punto se rompe la inercia que trae consigo la situación inicial y luego de un periodo, si el cambio es exitoso, se logran los objetivos deseados.

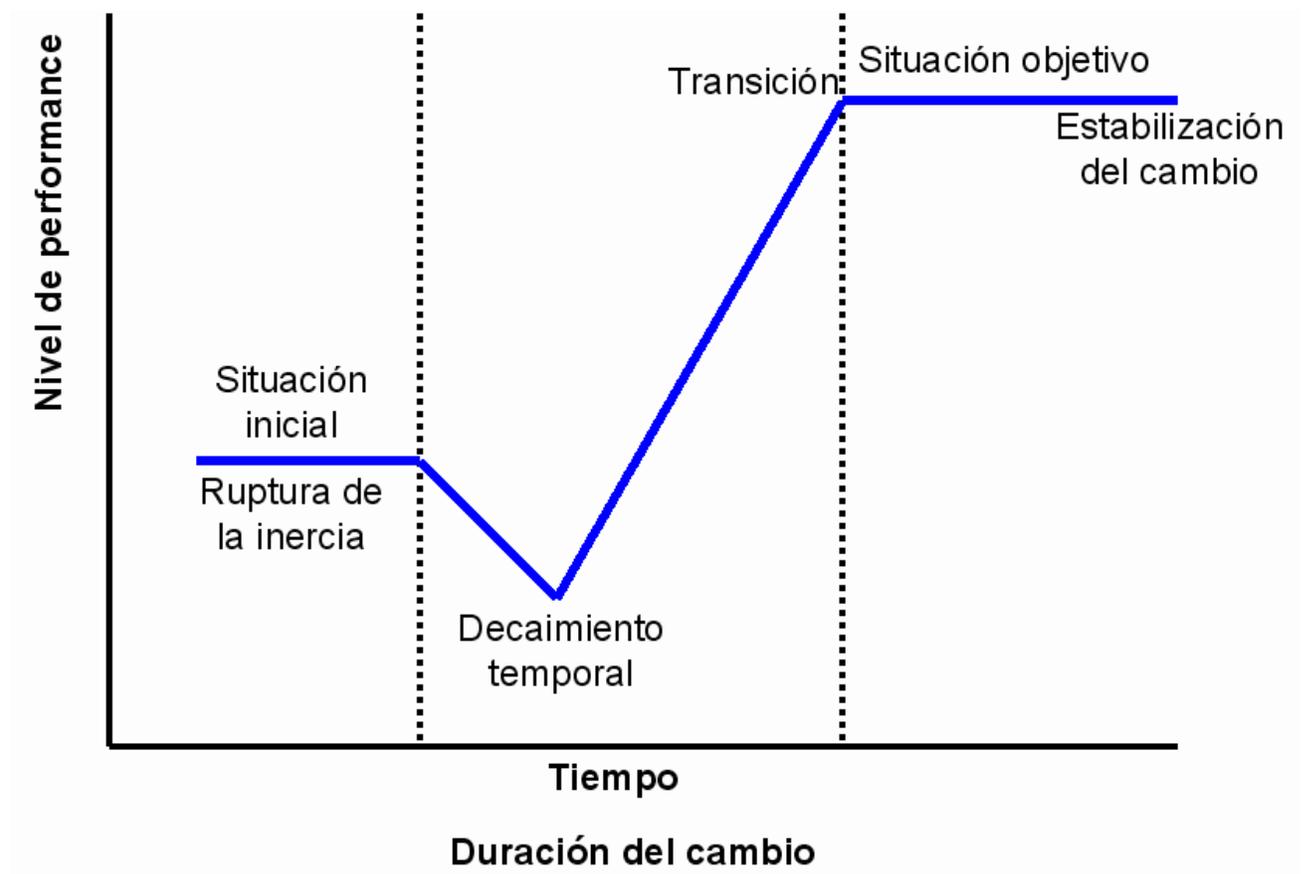


Fig. 1 Proceso de cambio

El desafío en todo este proceso es claro: consiste en minimizar el decaimiento temporal, pero sin resignar la profundidad que el cambio requiere y, por otra parte, en reducir la duración de la transición pero atendiendo a la capacidad de la organización y de los individuos para absorber los nuevos conceptos y adquirir las nuevas capacidades que se requieran para asegurar los resultados finales y su estabilidad en el tiempo.

Medir beneficios o costos de un mejor o peor manejo del cambio resulta dificultoso. Normalmente las organizaciones no registran integralmente este tipo de situaciones y mucho menos los costes de oportunidad de las malas decisiones o de las inacciones.

La firma consultora Arthur Andersen (1998) realizó una encuesta entre empresas que atravesaron procesos de cambios de gran magnitud para relevar cuál había sido su propia percepción en cuanto a sus niveles de éxito. Los resultados fueron los siguientes:

33% No está seguro de cómo resultó el cambio

27% Demasiado pronto para saber

27% No muy exitoso

9% Muy exitoso

4% moderadamente exitoso

Como podemos ver, los resultados no son muy alentadores. Sólo el 13% muestra niveles aceptables de conformidad; el resto, ambiguo. Adicionalmente la encuesta arroja que la mayoría de las empresas que declararon estar conformes con los resultados del cambio (13%) dedicaron una gran cantidad de recursos (tiempo y dinero) a atender la problemática de la transición.

De acuerdo con lo que expresa William Bridges (2005), uno de los autores especializados en cambio, tal como ha sido planteado para el caso de las organizaciones, a nivel personal el cambio también implica pasar indefectiblemente por tres estados muy importantes.

- El primero tiene que ver con la finalización del viejo estado de cosas, el "dejar ir algo".
- El segundo es la zona neutral, etapa a la que nos referimos al mencionar el concepto de transición. Es el proceso psicológico por el que las personas

deben pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación. Es importante entender que el cambio no sucede sin este proceso.

- El tercero es el nuevo inicio, los primeros pasos dentro de la nueva realidad.

Revisemos entonces que tipo de situaciones se plantean a nivel personal en cada una de estas etapas y cuales son algunas de las estrategias que pueden aplicarse.

La finalización

Durante la etapa de finalización, los actores del cambio suelen presentar algunos de los siguientes efectos.

- Algunos de ellos perciben que pierden y otros que ganan con el cambio. Es por eso que en esta etapa resulta prioritario:
- Presentar el caso (el porqué) del cambio con el mayor cuidado y grado de detalle posible. Crear y comunicar una visión, Eventualmente es imprescindible remover los obstáculos que dificultan la concreción de la visión.
- Generar sentido de urgencia
- Crear un equipo de dirección fuerte, desde el primer momento. Formar un grupo que sustente el cambio. Incrementar permanentemente el número de personas que se suman para responder por el cambio;
- Comprender la medida de las pérdidas que sienten las personas, de una manera tal que nos permita encontrar formas de compensación. Debe tratarse de mantener un trato lo más personalizado posible;
- Asegurarse de que, en definitiva, todos conozcan los beneficios personales que les deparará el cambio.

- Las personas demuestran cierto grado de angustia y "bloqueos" en la comprensión integral del cambio. Se percibe más el riesgo que la oportunidad. En este sentido, las personas suelen encontrarse en situaciones en las que ni siquiera quieren comprender el cambio. Operan evidentes mecanismos de negación, que hacen necesario:
- Dar a la gente información precisa sobre el cambio y su secuencia. En la mayoría de los casos, es necesario redundar en la información;
- Definir claramente lo que ha finalizado y asegurar que la situación anterior termina definitivamente. Resulta vital dar señales claras a toda la organización;
- Permitir que la gente guarde su pasado con orgullo y no con culpa. Manejar con sumo cuidado la comunicación;
- Fomentar la participación de la mayor cantidad posible de individuos afectados. Crear energía entorno del cambio.

La finalización es una etapa de duelo, que no puede obviarse en el proceso del cambio.

La zona neutral

En esta etapa suelen darse otros fenómenos muy particulares donde se pierde el anclaje, el modelo de referencia.

En esta situación los individuos se encuentran perdidos y temen recurrir a los demás porque no quieren hacer evidente su estado de confusión. Es el momento en que se continúa por inercia con tareas inútiles. La gente choca con sus limitaciones de análisis y de ejecución.

Existen diferentes percepciones entre las personas, hay muchas cosas para hacer y poco tiempo, las presiones del día se hacen sentir, no se tiene toda la información necesaria para definir los nuevos caminos a tomar, todo el mundo

parece tener el mismo problema, todas las definiciones son provisionales, hay avances y retrocesos.

Se pierde foco a lo urgente oculta transitoriamente a lo importante. La tensión se incrementa por la gran cantidad de temas abiertos por resolver. La etapa de transición es una etapa de dudas y de improductividad.

Por último el nuevo inicio, la etapa de comienzo es cuando se empieza a operar con los nuevos parámetros. En esta etapa suelen suceder algunas de las cosas que siguen. Los nuevos conceptos no están totalmente definidos. Empiezan a notarse temas ocultos. Aparecen las dudas, las necesidades que consulta, el desaliento, cuando se pensaba que el camino llegaba a su fin.

Por otra parte Stewar (1992) menciona que el “cambio individual” en el desarrollo y el cambio tiene que ver con las características intelectuales y emocionales que ocurran a través del aprendizaje y que a nivel del individuo las tres palabras se pueden utilizar casi como sinónimos. Aquí también hay una vinculación con el cambio experimentado por las especies. Una especie tiene una mayor posibilidad de sobrevivencia, si su especie tiene una mayor posibilidad de sobrevivencia y si sus miembros individuales son capaces de adaptar su comportamiento como respuesta a un ambiente variable.

El aprendizaje y el cambio

Marguiles (1989) comenta que todas las organizaciones pueden ser consideradas como sistemas de aprendizaje social. Procesos y estructuras comunes permiten asegurar que determinados patrones de comportamiento serán adquiridos, algunos se mantendrán y se desempeñarán en forma confiable, en tanto que otros patrones de comportamiento serán eliminados o evitados en el contexto de las organizaciones de forma confiable. Si bien buena parte de este aprendizaje es deliberado, explícito y es el objeto de la sanción formal, otra buena parte del aprendizaje de significación es incidental, implícito y no formalmente sancionado. Ahora se reconoce ampliamente que pueden existir dentro de la

misma organización sistemas de aprendizaje contradictorios. Los patrones de comportamiento aprendido que son funcionales para el individuo, a menudo son totalmente incompatibles con la realización de las metas y objetivos generales de la organización.

Dentro del mismo concepto Marguiles (1989) menciona que ahora se reconoce generalmente que las culturas son transmitidas a los miembros por medio de la socialización. Actualmente existen considerables pruebas de que ocurren cambios en las personas, cuando pasan a formar parte de la organización. El proceso de socialización consiste en tres principales componentes el reforzamiento, la imitación social y la instrucción directa.

El concepto de reforzamiento en el nivel más simple, se puede pensar en términos de las consecuencias de los resultados de cualquier comportamiento dados. Los comportamientos que conducen a resultados que se consideran como valiosos, probablemente serán conservados por la persona y se realizarán en forma confiable, en tanto que los comportamientos que no están en esa situación serán tal vez, abandonados. El primer reforzador obvio es el salario. Sin embargo los programas de premios y los halagos etc. pueden ser utilizados.

Buena parte del aprendizaje en las organizaciones es el vicario. No se necesita pasar por el aprendizaje del reforzamiento con el fin de ser incluido en el contexto de la de la organización se pueden observar los comportamientos de otras personas y los resultados de sus comportamientos. El hecho de que los seres humanos imiten a otros y moldeen sus comportamientos, creencias y valores según ello es desde luego, bien reconocido.

Y por último la instrucción indirecta, la cual se basa en las interacciones en donde los miembros comparten impresiones del medio ambiente de la institución, comunican sus expectativas, discuten con otros miembros de la organizaciones y, en general, se cuentan el uno con el otro. En muchos casos este intercambio de la información asume la forma de instrucción directa de que un miembro de la organización y se convierte en ingrediente crítico del proceso de la socialización.

CAPÍTULO DOS. RESISTENCIA AL CAMBIO

2.1. ANTECEDENTES

El cambio significa moverse de lo conocido a lo desconocido. Davis (1991) asevera que, como el futuro es incierto, y puede afectar negativamente las carreras, sueldos y competencias de la gente es por eso que en general los miembros de la organización no apoyarán el cambio a menos de que razones muy poderosas convenzan de hacerlo. En cierto sentido tal resistencia es positiva. Proporciona algún grado de estabilidad y pronosticabilidad sobre el comportamiento. Si no hubiera alguna resistencia, el comportamiento organizacional tomaría características de una aleatoriedad caótica. La resistencia al cambio puede ser también una fuente de conflicto funcional. Pero existe definitivamente una desventaja en la resistencia al cambio. Obstaculiza la adaptación y el progreso.

Festinger (1957), señala que cuando un sujeto se enfrenta a una disonancia cognoscitiva, en su intento por resolverla surgen fuerzas que se oponen al cambio, las cuales pueden presentarse en diferentes formas.

La resistencia puede estar dada por elementos cognoscitivos conductuales; ya sea por que el cambio de la conducta disonante, resulta costoso para el individuo; o bien esta conducta resulta satisfactoria; o por que el cambio conductual no aparece, debido a que no puede ser controlado a voluntad del sujeto.

Los elementos cognitivos ambientales, pueden conducir también a resistencias al cambio, la resistencia estará determinada por la influencia de los elementos cognitivos, o también por el número de personas que acuerden con dicha cognición.

La relación entre elementos cognoscitivos, conductuales y ambientales es la fuente más importante de resistencia al cambio.

La resistencia al cambio no es necesariamente directa. La gente no siempre tiene conciencia de las causas de su frustración, los mecanismos de resistencia al cambio están en todo momento implícitos en la estructura social. Estos

mecanismos son ampliamente funcionales en el sentido de que mantienen la independencia del sistema.

Según Bauleo, "...toda situación con otra estructuración que la habitual, es considerada como nueva para el sujeto, y despierta en el, un tipo de conducta llamada ansiedad".

Por otra parte, Germani, menciona que "...toda sociedad prevé una serie de cambios en la vida del individuo. Por ejemplo, está regulada de algún modo la sucesión de roles, que está llamada a desempeñar en las etapas sucesivas de roles, que está llamada a desempeñar en las etapas sucesivas de su vida. Pero también cambios que no se hayan previsto ni regulado y el individuo se ve entonces obligado a crear respuesta nuevas frente a la nueva situación es precisamente, con respecto a este cambio que surge la posibilidad de ansiedad..."

Según Rivere Pichot, hay gran diferencia entre crisis y cambio. Este último se ve planificado poco a poco, como una ideología. Cuando abarca toda la estructura social es con el objeto de corregir el daño máximo y es observable en nuestro campo de trabajo relacionado con todo tipo de trastorno de adaptación.

Ahora bien, la resistencia al cambio, tanto el cambio como sí mismo, se planifica y la historia puede verse desde este punto de vista, como un continuo conflicto entre ambas actitudes tanto la historia social como la individual

2.2. FUENTES DE CAMBIO

Rodríguez Mancilla (1996) sostiene que la resistencia puede tener varios orígenes; la necesidad de seguridad, que quedó demostrada por Maslow, y que se relaciona por la predicción de lo conocido antes de lo desconocido. Richar Beckhardt (1996) señalan algunos factores mas específicos que a su criterio llevan a la resistencia

al cambio, por ejemplo: la existencia de un hueco de credibilidad entre la exposición de la filosofía de la alta dirección, los valores, sus prácticas y su conducta real; el uso de soluciones enlatadas que no sean acordes al programa de cambio, una expectativa utópica de los resultados a corto plazo o en su defecto, la aplicación rápida de recetas mágicas para lograr la efectividad, la súper dependencia de sólo consultores internos o externos mas no ambos.

Stephen Robbins (1998) por su parte, agrupa en dos categorías las fuentes principales de la resistencia: individual y grupal.

En la primera se conjugan las características humanas básicas en la cual, la primera de ellas es la percepción. La defensa perceptual, un error por el cual las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez que las personas establecen una visión de la realidad, se resisten a cambiarla. Entre otras cosas, las personas pueden resistirse a los posibles impactos del cambio sobre su respectiva vida. Algunos aspectos de la personalidad de un individuo pueden predisponerlo, por ejemplo las personas con baja autoestima. Otra característica es el ajuste. La gente nerviosa, con dudas y de estado de ánimo variable suele tener dificultades para modificar su conducta. Los hábitos es otro rasgo, ya que estos llegan a ser una fuente de comodidad, seguridad y satisfacción para la gente, por que le permite ajustarse al mundo y hacerle frente. El que un hábito se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende, en cierta medida, de que las personas perciben ventajas de cambiar su conducta. Algunas personas tal vez visualicen el cambio en las organizaciones como una “amenaza a su poder e influencia”. El control de algo que necesitan otros, como información o recursos, es una fuente de poder en las organizaciones.

El temor a lo desconocido hace que la mayoría de las personas se angustie. Cada miembro importante en una situación de trabajo acarrea un elemento de incertidumbre. Los individuos pueden sentirse tan ansiosos y amenazados por el

cambio que rechazarán ascensos que exijan reubicarse o cambios importantes en los deberes y responsabilidad desde su empleo.

También el dinero pesa mucho en el razonamiento de las personas y, desde luego, es lógico que se resistan a cambios que podrían reducir sus ingresos.

En cuanto al cambio Organizacional, Stephen Robbins (1998) identifica como fuente de resistencia el diseño de la organización, la necesidad que tienen las organizaciones de tener una estructura, estabilidad y continuidad para funcionar bien, sin embargo esta misma necesidad puede servir como resistencia. El uso de un diseño rígido y el apego a la jerarquía de autoridad puede provocar que los empleados recurran solo a ciertos canales de comunicación específicos y centren la atención solo en sus propias responsabilidades.

La cultura organizacional desempeña un papel esencial en el cambio. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio.

Stephen Robbins (1998) identifica seis fuentes principales de resistencia organizacional.

La inercia estructural se refiere a los mecanismos interconstruidos para producir estabilidad. Por ejemplo, el proceso de selección sistemáticamente elige a ciertas personas y rechaza a otras. La capacitación así como otras técnicas de socialización refuerzan los requerimientos específicos del papa el y las habilidades.

Las personas que son contratadas en una organización son elegidas para que se acoplen; luego son moldeadas y dirigidas para que se comporten de cierta manera. Cuando una organización es confrontada con el cambio, esta inercia estructural actúa como contrapeso para mantener la estabilidad.

En el enfoque limitado de cambios se menciona como las organizaciones están formadas por varios sistemas interdependientes. No se puede cambiar uno sin

afectar a los demás. Así que los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema más grande.

Así mismo menciona la inercia de grupo. Donde se menciona que incluso si los individuos quieren cambiar su comportamiento, las normas de grupo podrían actuar como una restricción. "...el miembro individual de un sindicato, por ejemplo podría estar deseando aceptar los cambios en un trabajo sugeridos por la gerencia..." pero si las normas del sindicato dictaran resistir cualquier cambio unilateral realizado por la gerencia, él probablemente se resistirá.

Otra fuente es la amenaza a la habilidad donde los patrones organizacionales podrían amenazar la pericia de los grupos especializados. La amenaza a las relaciones establecidas por el poder donde el cambio de la autoridad o la reorganización de la autoridad, amenazan las relaciones de poder establecidas desde hace tiempo en la organización. Por último la amenaza a las distribuciones establecidas de los recursos donde los grupos en la organización que controlan los recursos con frecuencia ven el cambio como una amenaza.

2.3. FACTORES QUE SE OPONEN AL CAMBIO

Por su parte, dentro de los factores que se oponen al cambio señala a la cultura que controla todas las formas de conducta. Una actitud tradicionalista no sólo se opone a lo nuevo, sino que desea sustituir el presente por viejos métodos ya arruinados Cervantes Godínez (1986).

También destaca los factores sociales, que son los que se relacionan con la colectividad, dentro de la que se desea instaurar los cambios, éstos son generalmente, aunque no siempre impuestos por la autoridad, sin consultar ni tomar en cuenta experiencias adquiridas, los que dependen de la interacción del grupo, ya que ejerce presión para lograr la uniformidad de los individuos.

El origen principal de la hostilidad ante cualquier cosa que amenace la seguridad a la situación en el miedo (con frecuencia reforzado y racionalizado por sentimientos y rivalidades que han ido acumulando). La hostilidad generada por este mundo, provoca a su vez, ataques contra las fuentes de ansiedad.

El rasgo sorprendente de tales ataques es que muchos de ellos proceden de empleados que debido a su rango o a un largo servicio en la organización, no tiene en realidad “nada” que temer respecto a su situación o a su seguridad. No obstante, sin ninguna justificación adecuada, muchos se sienten sumamente inseguros, siendo causa de esto que dentro del individuo en sí, existen miedos profundamente asentados.

Los factores materiales que provocan la resistencia al cambio, se presentan en forma común, como: el Cambio Tecnológico, la automatización, los cambios de estructura organizativa, entre otros.

Otros tipos de factores económicos, por lo general los trabajadores se oponen cuando creen que van a perder su empleo. Otra razón que provoca la resistencia al cambio, es los que hace que la vida resulte difícil (como el traslado de un lado a otro, las mudanzas, etc.) así como, cambiar hábitos y el aprender nuevos sistemas que originan gastos de energía.

Con respecto a los gastos psicológicos, Sayles (1969), postula lo siguiente en relación con los individuos, la inercia inerte a la naturaleza de todo hombre, lo hace dudar de la necesidad de una transformación.

Como se mencionaba anteriormente, la ansiedad originada por la perspectiva de cambio, provoca en el individuo una razón de oposición. Es decir, no es el cambio en si lo que produce la resistencia, sino el sentido del significado que este tiene para la persona afectada, ya que los nuevos sistemas son siempre extraños, amenazadores y preñados de “incertidumbre” , aún cuando se trate de una mejora. Los pequeños cambios pueden simbolizar otros grandes, en especial

cuando los empleados sienten incertidumbre de la amplitud que va a tener una modificación.

Por último, los factores sociales, son los que se relacionan con la colectividad dentro de la que desean instaurar los cambios; estas generalmente aunque no siempre impuestos por la autoridad, sin consultar ni tomar en cuenta experiencias adquiridas, las que dependen de la interacción del grupo, ya que ejercen presión para lograr la uniformidad de los individuos.

Por otra parte, Davis (1983), cita tres tipos de resistencia al cambio, mostrada por el empleado dentro de una organización laboral de trabajo. En primer lugar, se encuentran las objeciones lógicas y racionales, es decir “la resistencia lógica al cambio”, entre las que se encuentran el tiempo requerido para adecuarse, el esfuerzo adicional al aprender, las posibilidades de condiciones menos deseables, como: la capacidad a menor nivel, costos económicos del cambio, y la factibilidad técnica del cambio puesta en duda, entre otras.

En segundo lugar, se encuentran las actitudes psicológicas y emocionales, es decir la resistencia “Psicológica al cambio”, en donde aparece: el temor a lo desconocido, una escasa tolerancia al cambio, desagrado hacia la gerencia u otro agente de cambio, la falta de confianza en otros, así como, una necesidad de seguridad y búsqueda del “status q”, entre otros.

Y para finalizar, se encuentran los factores sociológicos e intereses de grupo. Es decir, la “Resistencia Sociológica del cambio”, entre las que se encuentran: coaliciones políticas, valores de grupos de oposición, criterio anticuado y estrecho, interés establecidos, así como el deseo de conservar amistades existentes, entre otros.

Estos tipos de resistencia funcionan en combinación, dando origen a la actitud general de cada empleado en conexión con el cambio. La resistencia lógica, se origina debido al tiempo y el esfuerzo que requieren, para ajustarse al cambio, incluyendo deberes de trabajos nuevos que es preciso aprender. Estos costos

verdaderos que pagan los empleados, aunque a la larga un cambio puede ser favorable para ellos, primero es necesario pagar los costos inmediatos. Por otra parte la resistencia psicológica, en lo que respecta a las actitudes y sentimientos de los empleados, en lo relativo al cambio; pueden sentir que su seguridad se ve amenazada. Aunque la administración puede creer que no hay justificación alguna para estos sentimientos, son reales y deben de reconocerse. Por último, la resistencia sociológica es lo relativo a los intereses y valores de grupo. Los valores sociales son fuerzas poderosas del medio ambiente, de modo que es preciso tomarlas en consideración, con sumo cuidado. Existen coaliciones políticas, valores de sindicatos laborales de oposición e incluso distintos valores de la comunidad. A nivel de grupos pequeños, hay amistades de trabajo que pueden ser perturbados por los cambios.

Como menciona Sayles (1969), cuando la empresa introduce un cambio, aumenta el número de órdenes que da a los subordinados, lo cual trae como consecuencia una modificación en las relaciones interpersonales, lo que puede por consiguiente provocar resistencia. Por lo tanto, se puede decir que el cambio será más fácil, cuando las personas que van a ser afectados por el cambio son consultados o tienen la oportunidad de colaborar y participar, ya que “participación y colaboración” es fundamental Lawrence (1973), en la aceptación al cambio.

2.4. ¿COMO VENCER LA RESISTENCIA AL CAMBIO?

Para ser realistas, la resistencia al cambio nunca cesará por completo. Sin embargo, administradores y empleados pueden aprender a identificar y minimizar la resistencia y, de esta forma, convertirse en agentes de cambio eficaces Newton (1989)

Entre los estudio realizados acerca de la disminución de la resistencia al cambio, Coach y French (1948), llevaron a cabo un estudio, basado en los conceptos de

Lewin acerca de la dinámica de grupo, esta investigación se refería a variaciones en los procedimientos democráticos; en ella se tenía como hipótesis que la participación es suficiente para evitar la resistencia al cambio. Los investigadores llegaron a la conclusión de que se podía vencer la resistencia al Cambio de Métodos, consiguiendo que la gente afectada por el cambio, participen en la introducción del mismo.

No obstante, Lawrence (1969) menciona que aunque la participación puede ser un poderoso instrumento, no es la panacea que conquiste a la resistencia, no importa cuando o como se emplee. Más bien, debe de considerarse como un modo de vida (un estilo de liderazgo), basado en la filosofía a fin a la teoría “Y” de MacGregor (1960).

Una forma de anticiparse a la resistencia es la de prevenir y adelantarse a los acontecimientos futuros. Uno de los medios de prevención, son los “incentivos” actividades, que mantienen a las mismas, dirigidas hacia una meta, en mayor proporción que hacia otras. Por lo tanto, las organizaciones pueden introducir cambios previniendo en parte la resistencia por medio de recompensas como: mayor prestigio, remuneración y cambio de jerarquía, entre otras.

Kurt Lewin, uno de los primeros Psicólogos sociales, desarrolló una forma de observar el cambio que ha sido muy útil para administradores y empleados cuando enfrentan el reto del cambio. Lewin consideró no como un hecho dado, sino un equilibrio dinámico de fuerzas que actúan en direcciones opuestas. Su enfoque, denominado análisis de campos de fuerzas, sugiere que cualquier situación puede considerarse en estado de equilibrio resultante del equilibrio de las fuerzas que se empujan entre sí. Ciertas fuerzas en la situación (varios tipos de resistencias del cambio) tienden a mantenerse el *status quo*. Al mismo tiempo, varias presiones para el cambio actúan en oposición a estas fuerzas y empujan a favor del cambio. El efecto combinado de estos dos grupos de fuerzas dan como resultado la situación que se presenta en la siguiente figura (fig., 2).

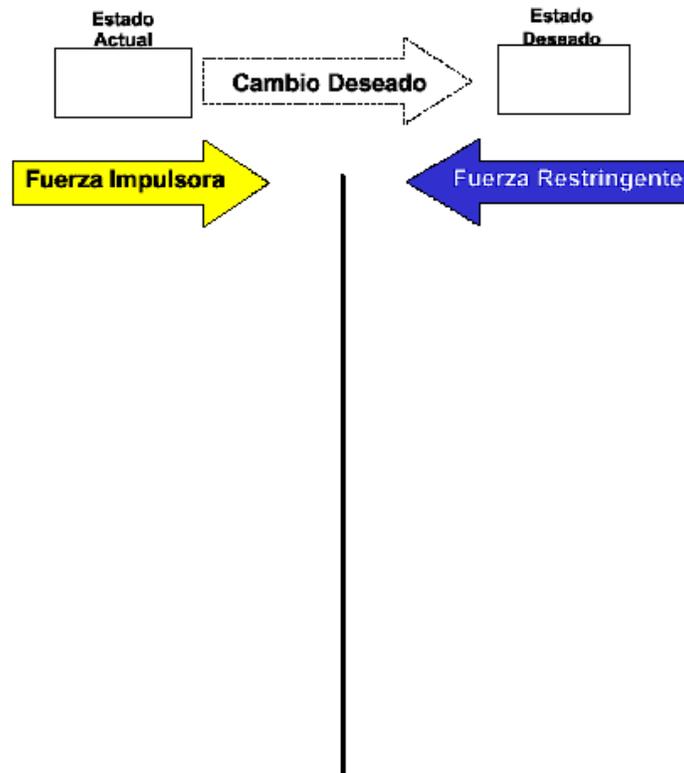


Figura 2. Campo-fuerza de Kurt Lewin

Para iniciar el cambio, una organización debe emprender una o más de las tres acciones siguientes para modificar el equilibrio de fuerzas vigentes:

- Incrementar la fuerza de la presión a favor al cambio;
- Reducir la intensidad de las fuerzas que se resisten o eliminarlas totalmente de la situación; o,
- Cambiar la dirección de una fuerza, por ejemplo transformando una resistencia en una presión que favor el cambio.

El uso del análisis de los campos de fuerza para comprender los procesos de cambio tiene dos beneficios principales. Primero, requiere que los gerentes y empleados analicen la situación. Conforme se adquiere habilidad para diagnosticar las fuerzas que presionan a favor del cambio y las que se oponen, la gente estará en posibilidad de comprender mejor los aspectos importantes de

cualquier situación del cambio. Segundo, un análisis de los campos de fuerzas resalta los factores que es posible cambiar y cuáles no. Muchas veces las personas desperdician tiempo en el estudio de acciones relacionadas con fuerzas sobre las que poseen poco control, si es que se tiene alguno. Cuando los individuos y equipos concentran la atención en las fuerzas sobre las que tienen algún control, aumenta la posibilidad de cambiar la situación.

Por supuesto el análisis cuidadoso de una situación no garantiza que el cambio se pueda llevar a buen término. Por ejemplo, las personas en control tienen la tendencia natural a aumentar la presión hacia el cambio en cualquier situación para producir el cambio que desean. Aumentar esa presión tal vez puede dar resultado en cambios a corto plazo, pero también puede plantear un costo: la presión intensa sobre las personas y los grupos crea conflictos que interrumpen la marcha de la organización. Con frecuencia, la forma más eficaz de aplicar los cambios necesarios consiste en identificar la resistencia existente y centrar los esfuerzos en eliminarla o reducirla todo lo sea posible.

Eva Kras (1991), alude a Paul Lawrence para ofrecer algunas consideraciones en el proceso de cambio que muy bien pueden vencer o, por lo menos ayudar a, vencer la resistencia al cambio:

Primero: la gente involucrada tiene derecho de participar en la introducción al cambio, para que se sienta valorada y asuma de mejor agrado su compromiso.

Segundo: se debe tratar de entender la naturaleza del problema; identificar la o las fuentes de donde proviene la resistencia para dirigir los esfuerzos hacia ella más especialmente.

Tercero: la dirección general debe tener conciencia de su comportamiento, ya que sus actitudes pueden estar provocando la resistencia entre los niveles inferiores.

Cuarto: las normas de comportamiento y actitudes deben ser para toda la organización y deben enfatizarse en eso.

Quinto: la alta dirección debe de presentar más atención y observar las discusiones sobre temas importantes de cambio, para identificar la recepción o resistencia del mismo, en lugar de concentrarse en el desempeño de esas tareas.

Scott y Jaffe (1995) identifican algunas normas básicas indispensables para el cambio dentro de la cultura corporativa que puede ser la diferencia entre lograr el éxito, o no. El ambiente idóneo para la puesta en marcha del cambio planeado. Tener buena razón para hacer el cambio, involucrar a las personas en el cambio, encomendar el cambio a una persona respetada, formar equipos para el proceso de la transición, dar capacitación sobre nuevos valores y comportamientos, obtener ayuda de la una persona fuera de la organización, establecer símbolos de cambio, reconocer y recompensar a las personas.

Como se puede apreciar hay puntos comunes entre las propuestas, el involucramiento de las personas, el reconocimiento de las acciones efectivas, de aprendizaje para reforzarlas y continuar exitosamente el proceso, García (2002).

Pasos para la aplicación de la estrategia de cambio. Los expertos proponen ciertos pasos que se pueden seguir para instrumentar un plan de cambio; unos los desglosan en tres, otros en más; aquí se verán algunas propuestas que en éste tenor hacen los entendidos en el tema; Stephen Robbins (1999) sugiere cinco grandes acciones: diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación. Darío Rodríguez Mancilla (1996) los condensa en tres: diagnóstico, (que contempla también las fases de análisis y de retroalimentación de Robbins) intervención (Acción) y de evaluación.

En el diagnóstico se ponen en práctica diversas técnicas para conocer la situación de la empresa, un primer acercamiento a través de pláticas, entrevistas, observación y revisión de registros para proceder a analizar la información; es una especie de autodiagnóstico, ya que es la misma organización la que proporciona los datos sobre la base de las situaciones que se sufren. El agente sintetiza toda esa información para presentársela a quienes solicitaron su intervención y éstos a su vez pueden compartirla con los demás involucrados. En esta parte, un agente

externo ayuda a ver los puntos ciegos que los miembros de la organización son incapaces de advertir.

En la fase de intervención o acción, se comienzan a aplicar los correctivos que según las necesidades detectadas pueden ayudar en la resolución de los problemas; aquí entran en juego los agentes internos de cambio y la participación se hace extensiva a los demás niveles; se requiere de un monitoreo a través del feedback para que se vayan supervisando las estrategias en cuanto a su correcta aplicación y a los resultados esperados; es importante que se consiga el compromiso de todos los miembros de la organización para que ésta fase se efectúe de la manera más rápida y efectiva.

La Evaluación se hace para conocer los resultados que ha tenido el plan de acción; aquí sucede una comparación entre el estado anterior y el actual de la empresa para probar la eficacia de las estrategias aplicadas. Se supone que aquí termina el ciclo de desarrollo organizacional, pero también se reinicia el ciclo para que se convierta en un proceso continuo, que es lo más deseable.

CAPÍTULO TRES. SINDICALISMO EN MÉXICO

3.1. ANTECEDENTES DEL SINDICALISMO EN MÉXICO

Sindicatos son organizaciones diseñadas para fomentar y mejorar el bienestar social y económico de sus miembros, básicamente, los sindicatos se crearon para proteger a los trabajadores de la explotación.

Entre los antecedentes del sindicalismo, Trueba Urbina (1987) menciona la sociedad particular de socorros mutuos que posteriormente el sistema cooperativo de consumo era más benéfico que el mutualista. El 16 de septiembre de 1872 se fundó la primera asociación de tipo profesional, "círculo de obreros". El 5 de marzo de 1876, fue fundada la Confederación de Asociaciones de Trabajadores de los Estados Unidos Mexicanos, la cual fortaleció la unidad de los trabajadores, constituyéndose después, en 1890, en la Orden Suprema de Empleados Ferrocarrileros Mexicanos, la Unión de Mecánicos Mexicanos, la Sociedad de Hermanos Caldereros Mexicanos, la Liga Mexicana de Empleados de Ferrocarril y otras más. En Cananea se fundó la Unión Liberal de la Humanidad y, en Orizaba, Veracruz, el Gran Círculo de Obreros Libres, ambos organismos fueron los protagonistas de las huelgas de Cananea y Río Blanco. En 1912 se fundó el Departamento del Trabajo y se estableció la Casa del Obrero Mundial que en 1913 conmemoró "por primera vez en el país, el primero de mayo, exigiendo la jornada de ocho horas y el descanso dominical".

La idea de fundación de la Casa, partió de los líderes españoles Juan Francisco Moncaleano y Eloy Armenta, en cuyo derredor se agruparon Rosendo Salazar, Celestino Gasca, Antonio Díaz Soto y Gama, Lázaro Gutiérrez de Lara, Manuel Sarabia, Rafael Pérez Taylor, etcétera. El fin de los fundadores fue crear "un órgano orientador de las masas obreras que empezaban a sindicalizarse y a luchar por la unificación del movimiento obrero". La Casa del Obrero Mundial, con tendencias ideológicas anarquistas, procuraba agrupar a los trabajadores en sindicatos y asociaciones profesionales. Sus métodos tácticos de lucha consistieron en el sabotaje, el boicot y la huelga general.

La Confederación Regional Obrera Mexicana

En febrero de 1916, se llevó a cabo en Veracruz, un Congreso obrero convocado por la Federación de Sindicatos del Distrito Federal, en donde no intervino el gobernador del estado (Heriberto Jara), pero se acordó formar un organismo sindical obrero llamado Confederación del Trabajo de la Región Mexicana. En su declaración de principios establecía la lucha de clases y la socialización de los medios de producción. Se usaría como medio la llamada acción directa, quedando excluida del esfuerzo sindicalista toda clase de acción política, entendiéndose como tal, el hecho de adherirse oficialmente a un gobierno, a un partido o personalidad que aspira al poder gubernativo, es decir, quien aceptase un puesto público, quedaría automáticamente fuera de la Confederación. Serían aceptados tanto los trabajadores manuales como los intelectuales, siempre y cuando acatasen los principios y estatutos.

El 13 de octubre de 1917, se reunió en Tampico otro congreso obrero; concurren a él delegados de todas las organizaciones de importancia y se planteó la aprobación de resoluciones que acentuaran el derecho libre de asociación, así como también la recomendación de una organización sindicalista y empezar a aconsejar a los obreros al limitar la familia, cuando la situación económica fuera grave; además de acordar la realización de un Congreso Obrero para formar una organización nacional. Este Congreso se reunió el primero de mayo de 1918, en la ciudad de Saltillo, "ahí se fundó la CROM en su declaración de principios se destacan los siguientes aspectos: reconocimiento de la existencia de dos clases: explotados y explotadores.

Posteriormente, la llamada acción directa del anarquismo fue abandonada y sustituida por la acción múltiple, dando paso a la participación en las actividades políticas, que en un principio se pensó desligar de esta organización. La fundación de la CROM representando así, un triunfo del reformismo, en el movimiento obrero de México.

La crisis de la CROM, en 1928, marca el fin del periodo formativo del sindicalismo mexicano, pues, durante este lapso se ensayan las modalidades de organización cuyos rasgos esenciales marcarían el desarrollo posterior de dicho sindicalismo, y es cuando se establecen los primeros eslabones de la cadena que acabó por atar definitivamente los sindicatos al Estado. En el caso de la CROM, observamos cómo la candidatura de Obregón fue la causa de las primeras divisiones. Después, el descontento acumulado por las limitaciones y fracasos del proyecto sindical cromista y por las alianzas políticas de sus líderes alcanzaría mayores dimensiones, al coincidir con las estrecheces impuestas por las crisis económicas. La ruptura definitiva de la CROM tuvo lugar con la salida del grupo lombardista. En 1932 se funda el Partido Nacional Revolucionario (PNR) (actualmente Partido Revolucionario Institucional PRI), y se hace la expedición de la Ley Federal.

3.2. ACTUALIDAD DEL SINDICALISMO EN MÉXICO

En México, como en la mayoría de los países de Europa y América, el Derecho Colectivo del Trabajo es esencialmente un derecho de clase. Base de lo anterior es parte del índice del segundo tomo del doctor Mario de la Cueva(1981): El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo, donde enuncia: “El Derecho Colectivo del Trabajo es derecho de la clase trabajadora; el Derecho Colectivo del Trabajo, es garantía de reparto de la clase trabajadora frente al Estado; el Derecho Colectivo del Trabajo es garantía de igualdad y aún de supremacía del trabajo frente al capital; el Derecho Colectivo del Trabajo es motor de la democracia social; el Derecho Colectivo del Trabajo es derecho de los trabajadores y de sus grupos sindicales; el Derecho Colectivo del Trabajo en evolución permanente”. .

Asimismo, el artículo 123 constitucional, consagra el derecho de libre sindicalización en la fracción XIV.

Los sindicatos surgieron a raíz de como diría Hobbes: “El hombre es el lobo del hombre”, es decir, ante la explotación, por lo menos en México por parte de los patrones hacia sus trabajadores, vino una respuesta natural de estos para unirse, y así luchar por la defensa de sus intereses en contra del patrón, quien representaba muchas veces la fuerza del capital, abriendo con esta llave maestra, las puertas de la política y lo que es peor, de la impartición de Justicia a su antojo.

Sí bien es cierto que los sindicatos representan (¡se supone!) la voluntad de los trabajadores, lo cierto es que la relación obrero-patronal se da de manera individual entre cada trabajador con su patrón.

Por desgracia, la reunión de los trabajadores para crear a través de una ficción jurídica a la persona moral del sindicato, hoy ha sido desvirtuada por intereses políticos de sus líderes; y así nos encontramos con sindicatos y líderes multimillonarios y obreros que lo integran formando parte de las clases más necesitadas del país.

Los deseos de alcanzar el poder por el poder mismo, han venido contaminando las instituciones del Derecho Mexicano del Trabajo y principalmente a los sindicatos.

Resulta también cierto, que a través de la historia de México, los distintos gobiernos han sido variables en sus relaciones hacia el sindicalismo mexicano, y como ejemplo tenemos la época de industrialización en México (1940-1946) en la cual creció el movimiento obrero y los Contratos Colectivos del Trabajo se llenaron de cláusulas denominadas “conquistas obreras”. Asimismo, han existido épocas demagógicas como por ejemplo la década de los setentas, cuando los salarios mínimos se aumentaban por “recomendaciones” desde los Pinos, más la nota característica de nuestro sindicalismo mexicano ha sido el servir como instrumento político del gobierno para controlar a la clase trabajadora.

Svenja Blake (2007) argumenta que el movimiento sindical en México es muy débil. En 2005, solo el 10.17% de la población económicamente activa estaba

organizada sindicalmente, lo que indica que en los últimos 25 años los sindicatos mexicanos han perdido a más de la mitad de sus afiliados. Las cifras de las cuales comenta Blake (2007), son alarmantes, el porcentaje de los trabajadores sindicalizados paso del 22% en 1992 a 11% en 2002, según encuestas, alrededor de 55% de los ciudadanos no tiene confianza en los sindicatos: solo la policía y los partidos políticos muestran peores resultados Mitofsky (2012).

En resumen, se ha desvirtuado el nombre del sindicato, el cual necesita ser reconstruido y revalorado como tal, en donde la globalización infiere más en la forma de actuar.

3.3. PSICOLOGÍA Y SINDICALISMO

Tal como lo asegura Muchinsky (2007), David, Fernando, y Carlos (2001), el tema del las relaciones laborales entre la administración, y en especial por la Psicología laboral, no ha sido estudiado tal como se debería. Walker (1979) en el diagnóstico afirma “desde sus inicios como una área de investigación psicológica separada, la relación de la Psicología industrial con el mundo laboral y los trabajadores se ha caracterizado siempre por la indiferencia y la desatención” (p.p. 95).

Con excepción de los agravios, hay pocas investigaciones conductuales, también, sobre las relaciones sindicatos/dirección. Este apartado es para revisar los estudios sobre las relaciones sindicatos/dirección con una fuente fuerte aproximación conductual.

Entre las investigaciones que han tratado sobre por qué los empleados apoyan a un sindicato, en especial, a las necesidades personales y a la satisfacción laboral. Muchinsky (2007), indica que en la investigación hecha por Feullie y Blandin 1974, en donde obtuvieron una muestra de las actitudes hacia la sindicalización de unos 400 profesores de la universidad que experimentaba muchos recortes financieros

y de recursos. También se pidió a los profesores que evaluaran su inclinación a aceptar un sindicato. En general, los resultados indicaron que la sindicalización es más atractiva cuando las condiciones laborales se deterioran.

Utilizando una muestra y diseño de investigaciones similares, Bigoness (1978) en Muchinsky (2007), relaciono las medidas de satisfacción laboral, la implicación con él y el locus de control de la disposición a aceptar la sindicalización. Bigoness también encontró que los sentimientos de la insatisfacción se relacionaban de manera recíproca con la aceptación del sindicato. Hamner y Smith 1978 en Muchinsky (2007), examinaron la actividad de los sindicatos en 250 secciones de una gran organización, los autores encontraron que las actitudes de los empleados predecían el nivel de la sindicalización. El indicador más fuerte era la insatisfacción con la supervisión con la supervisión.

Más aun, los estudios de Youngblood, Denisi, Molleston y Mobley 1984 en Muchinsky (2007), mostraron la importancia de otros dos factores en el apoyo a los sindicatos. El primer factor es la actitud hacia la negociación colectiva en general. Es común que, cuanto más aceptable sean los sindicatos, para una persona, más probable será que se vote a favor de estos. El segundo factor es la actitud hacia los sindicatos como instrumento para mejorar el bienestar del trabajador. Puede que los trabajadores no estén satisfechos con las condiciones laborales, pero también pueden pensar que los sindicatos no podrán hacer mucho para ayudarles.

A partir de los resultados sobre la representación de la psicología aplicada al trabajo, parece que las relaciones con las organizaciones sindicales y las posibles aplicaciones en dichas organizaciones todavía deben de superar ciertas dificultades y resistencias. Conseguir una mayor cooperación no es cuestión de *baladi*, sino al contrario una oportunidad prometedora para la Psicología del trabajo como para las organizaciones sindicales. En cuanto a la metodología, las organizaciones sindicales son un contexto de investigación privilegiada para la contrastación de las teorías sobre temas como el conflicto, la toma de decisiones

o la negociación, así como la posibilidad para incrementar la validez externa de sus resultados generalmente obtenidos en estudios de laboratorio David, Fernando, y Carlos (2001).

CAPÍTULO CUATRO. FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.

4.1. ANTECEDENTES

Dentro del desarrollo Organizacional, las intervenciones son los medios de que se vale esta disciplina para llevar a cabo el programa del cambio planeado. Son acciones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad Montufar (2008).

Las intervenciones deben de basarse en un cuidadoso diagnóstico, ya que tienen como objetivo resolver problemas específicos y mejorar áreas particulares de la organización en las que se detectaron diversos tipos de problemas.

4.2. TIPOS DE INTERVENCIONES

De acuerdo a Montufar, Cummings (2008), la clasificación de las intervenciones son las siguientes:

a) Intervenciones tecno-estructurales

Están orientadas hacia la tecnología y estructurales de la organización para “ligarlas” con las intervenciones en procesos humanos. La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras que las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño del trabajo.

Este grupo de herramientas son conocidas como intervenciones tecnoestructurales, por que se enfocan, como su nombre lo indica en el aspecto técnico y estructural de las organizaciones, en el que se incluyen actividades relacionadas con el diseño de las organizaciones, la calidad de vida y el diseño de trabajo.

b) Intervenciones en administración de Recursos Humanos

Se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, tales como los sistemas de recompensas, planeación y desarrollo de carreras. Para ello se utiliza mecanismos para integrarlas a las organizaciones, tradicionalmente están relacionadas con el campo de los Recursos Humanos más que con el desarrollo de recursos humanos.

c) Intervenciones Estratégicas y del medio.

Estas intervenciones están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir a la manera en que se utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio, además pretende que con estas intervenciones las organizaciones hagan "parte suya", en plena fase de "recongelamiento", los procesos del D.O.

d) Intervenciones en procesos Humanos

Estas intervenciones están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, tales como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Como su nombre lo indica se enfocan en los aspectos humanos de las organizaciones.

Intervención 1 Grupos "T":

Esta intervención también conocida como entrenamiento en laboratorios, grupos de encuentro, etc., es un método para cambiar la conducta por medio de interacciones grupales no estructuradas. Así los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto, donde analizan su personalidad y procesos interactivos, dirigidos sin demasiado control, por un especialista en ciencias de la conducta.

Los objetivos de los grupos " T " son proporcionar a los empleados una conciencia de su conducta y de la forma en que otros lo perciben, mayor sensibilidad en ante el comportamiento ajeno y un mejor conocimiento de los procesos de grupo.

Intervención 2 Consultoría de Procesos

La consultoría de procesos se parece a los programas de capacitación en sensibilidad (grupos T), pues supone que la eficiencia organizacional puede mejorar si se resuelven los problemas interpersonales. Otro punto en común entre ambas técnicas es la importancia que conceden a la participación personal. Sin embargo la consultoría está más orientada hacia la producción que hacia la capacitación de la sensibilidad.

Durante la consultoría de procesos, los asesores tienen la obligación de lograr que el cliente se percate de lo que sucede a su alrededor, dentro de él y en su interacción con otros. No se resuelven problemas de la empresa, sino que asesoran u orientan, y por último recomiendan un proceso para que el cliente resuelva sus problemas. La importancia del consultor radica en saber diagnosticar y establecer una relación de ayuda.

Intervención 3 Intervención de la Tercera Parte

La intervención de la tercera parte se enfoca en conflictos interpersonales que surgen entre dos o más miembros de una misma organización. El conflicto interpersonal puede surgir debido a situaciones relacionadas con los métodos de trabajo o cuando se distorsiona o se percibe erróneamente a otros miembros de la organización.

Las estrategias básicas de las técnicas de D.O. para mejorar las relaciones interdepartamentales e intergrupales es alentar la discusión colectiva de los antagonismos y los malentendidos, y determinar si los miembros desean trabajar para resolver estos problemas. Si el proceso sigue un concurso informal, se debe pedir a los dos grupos que se reúnan y discutan con franqueza sus actitudes y percepciones.

Es esencial que en esta intervención participe un observador, la tercera parte de estos procesos que ayude al grupo a llegar a una mejor comprensión de los

personajes o percepciones, actitudes del otro y a explorar los modos de mejorar las relaciones.

Intervención 4 Formación de Equipos

Este tipo de intervención se aborda ampliamente más adelante.

Intervención 5 Ensayos o Encuestas de Retroalimentación

Consiste en recolectar datos acerca de una organización o departamentos mediante cuestionarios. Los datos una vez sintetizados sirven para retroalimentar a los miembros de la organización y se utilizan para diagnosticar problemas así como desarrollar planes de acción para resolverlos.

Las preguntas que se pueden plantear deben tener relación con los siguientes aspectos:

- La persona y su trabajo
- El trabajo en sí
- Relación del empleado con diversos grupos
- Supervisión
- Otorgamiento de recompensas
- Satisfacción en el trabajo
- Problemas y cambios para enfrentarlos
- Actividad sindical

Intervención 6 Reuniones de Confrontación

Las reuniones de confrontación es una herramienta diseñada para movilizar los recursos de toda la organización con la finalidad de identificar problemas prioritarios. Para que se lleve a cabo una reunión de confrontación debe existir un

conflicto proactivo entre dos partes involucradas, el cual puede ser proactivo o reactivo. El primero es aquél que genera resultados o consecuencias positivas para la organización, mientras que el conflicto reactivo la perjudica. Para que una reunión de confrontación sea realmente productiva debe satisfacer algunos requisitos.

- Nivel óptimo de tensión entre los protagonistas de la reunión
- Equilibrio entre los poderes situacionales de los protagonistas

Intervención 7 Relaciones Intergrupos

En ocasiones es necesario ayudar a dos o más grupos o departamentos a resolver conflictos que tienden a romper el equilibrio del sistema. El conflicto intergrupar no es necesariamente bueno o malo en sí mismo. Una estrategia eficaz, sugerida por Blake y asociados (1973), implica cambiar las percepciones mutuas, usualmente distorsionadas, existentes entre los grupos. Por su parte, Beckhard (1973) solicita a cada uno de los grupos que desarrolle una lista de qué irrita o exaspera a cada uno de ellos con respecto al otro y que trate de adivinar qué es lo que el otro grupo piensa de él.

La tecnología para mejorar las relaciones intergrupo es relativamente nueva. Sus resultados podrían estar correlacionados con la funcionalidad o disfuncionalidad del conflicto. La disfuncionalidad o disfuncionalidad del conflicto se refiere a lo proactivo o reactivo que sea este para la organización. Sin embargo en la actualidad es necesaria la toma de decisiones grupal.

Intervención 8 Enfoques Normativos

A diferencia de los teóricos de la contingencia, los teóricos normativos sostienen que existe un modo mejor para lograr el cambio y mantener su dirección. Los principales exponentes de la teoría normativa son Likert y Blake y Mouton

Perfiles de Likert

Rensis Likert (1969) categoriza las organizaciones en cuatro diferentes estilos de liderazgo, a saber:

Sistema 1. Administración autocrática, imperativa, explotadora.

Sistema 2. Autocracia benevolente, incluso imperativa, pero no explotadora.

Sistema 3. Administración consultiva (consulta a los empleados respecto de los problemas y decisiones, pero es ella quien toma las decisiones).

Sistema 4. Administración participativa (las decisiones de políticas claves se toman en grupo, por consenso).

El enfoque de Likert del D.O. se puede medir y representar gráficamente. Para comenzar debe aplicarse un cuestionario llamado perfil de las características organizacionales, que comprenden 6 importantes aspectos:

- Liderazgo
- Motivación
- Comunicación
- Decisiones
- Metas
- Control

El enfoque de Likert para el diagnóstico organizacional es estructurado y direccional. Es estructurado porque emplea el cuestionario "perfil de las características organizacionales", asimismo, direccional porque los datos que se captan se comparan con el sistema 4. El método de encuesta de retroalimentación se utiliza como principal intervención, es decir los datos que arrojan el cuestionario se presenta de nueva cuenta a los miembros de la organización en forma de conjunto.

Método GRID de Blake y Mouton para el D.O.

Blake y Mouton (1980) sostienen que existe un mejor método para dirigir una organización, al cual denominamos 9.9, basado también en una administración de estilo participativo.

En un estudio cultural cruzado sobre las barreras más comunes que, según los administradores, obstaculizan la eficacia de los negocios y la excelencia de las compañías, determinaron que la comunicación deficiente figuraba en primer lugar en una lista de 10 barreras, seguida por la falta de planeación.

4.3. INTERVENCIÓN “FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO”

Esta expresión designa una gran gama de actividades planificadas que sirven para que los grupos perfeccionen la manera de ejecutar las tareas y para que los integrantes mejoren sus habilidades interpersonales y de resolución de problemas Cummings (2007).

Ayuda a los grupos a superar algunos problemas concretos como los siguientes: apatía y desinterés grupal de sus integrantes, pérdida de productividad; aumento de quejas en el seno del grupo; confusión respecto a las tareas; escasa participación en las juntas; falta de innovación e iniciativa; aumento de quejas de personas externas respecto a la calidad, la puntualidad, eficiencia de productos y servicios, así como hostilidad o conflicto entre miembros.

Está comprobada la importancia de la formación de equipos de trabajo y se prevé que siga utilizando ampliamente en un futuro. Los equipos gerenciales abordan cuestiones de mayor complejidad e incertidumbre, sobre todo en las industrias de crecimiento rápido como el desarrollo de software y de hardware, el entrenamiento, los servicios médicos y financieros. Con la “formación de equipos de trabajo”, logran el tipo de trabajo en equipo y las habilidades requeridas.

Cuando el equipo representa a los altos directivos de una compañía, es una técnica importante para establecer una estrategia corporativa coherente, además de favorecer la colaboración estrecha sin las cuales no se implantarían estrategias complejas ni nuevas formas de gobierno Patten (1981).

La formación de equipos de trabajo contribuye a establecer las metas normas colectivas que apoyan una alta productividad y calidad de vida laboral. La globalización del trabajo y de las empresas significa que los individuos de culturas y regiones geográficas diferentes interactuaran cada vez más en complejas tareas administrativas y operacionales, aplicando diversas tecnologías de la información junto con la de comunicación. Finalmente, continúa proliferando las funciones y adquisiciones, las reestructuraciones y alianzas estratégicas. En parte nada tendrá éxito si no se logra que los empleados de distintas empresas colaboren de modo adecuado. Gracias a la formación de equipos de trabajo es más fácil crear un equipo unificado con objetivos y procedimientos comunes.

4.4. ACTIVIDADES DE LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Cummings (2008) describe ciertas actividades relacionadas a la formación de equipos que dependen de de la naturaleza de la interdependencia la cual varía, y que produce los siguientes tipos de equipos: grupos que reporta a un mismo supervisor, gerente o ejecutivo; grupos temporales constituidos para realizar una tarea específica una sola vez; grupos con metas organizacionales comunes; grupos integrados por personas cuyos roles laborales son interdependientes, y grupos por cuyos miembros no tienen vínculos formales con la compañía, pero cuyo propósito colectivo consiste en realizar actividades que no podrían hacer solos.

Como se muestra en la tabla 1, las actividades de los equipos de trabajo se clasifican atendiendo a su nivel y orientación. Una actividad particular del trabajo

en equipo puede abarcar varias categorías y, esporádicamente, el cambio en una tendrá resultados negativos en otras. Por ejemplo, un equipo muy cohesivo se irá aislando más de los restantes. Esto ocasionará conflicto intergrupual u otros resultados negativos, los cuales a su vez perjudicarán a la empresa a menos que adquieran suficientes habilidades diagnosticas para reconocer el problema y encararlo.

Tabla 1. Clasificación de la actividad de formación de equipos		
Nivel de actividad	Diagnóstico	Desarrollo
Uno o más individuos	Instrumentos, entrevistas y retroalimentación para conocer el estilo y los motivos de los miembros del grupo	Coaching Retroalimentación total Intervención de terceros
Operaciones y conducta del grupo	Encuestas, entrevistas y reuniones de equipo para conocer sus procesos y procedimientos	Clarificación de funciones Formulación de la misión y de las metas Procesos de la toma de decisiones Cambio normativo
Relaciones con la empresa	Encuestas y entrevistas para averiguar cómo el grupo se relaciona con su contexto organizacional	Planeación estratégica Análisis de los participantes

Actividades relacionadas con uno o más individuos

Cummings (2008) menciona que las personas llegan a un grupo u organización con diversas necesidades de logro, de inclusión, de influencia y pertenencias. Las entrevistas de diagnóstico y las encuestas son instrumentos que les ayuda a conocer mejor sus motivos, sus estilos o emociones dentro del contexto colectivo. Estas actividades suministran información para que sepan cómo sus necesidades y deseos pueden ser apoyados.

Las actividades del desarrollo que atañen a uno o más miembros son el coaching, la retroalimentación 360° y la ayuda en el conflicto. Estas intervenciones tratan de modificar los procesos concentrándose en las conductas y las actitudes de los integrantes.

Actividades orientadas a la operación del grupo

El comportamiento relacionado con la ejecución de las tareas y el proceso colectivo es el centro más común de las actividades de la formación de equipo. En un equipo eficiente, tanto esa conducta como el proceso colectivo han de integrarse entre sí con las necesidades y deseos de los miembros. Las actividades diagnósticas consisten en recabar datos mediante cuestionarios, más comúnmente, mediante entrevistas. La naturaleza de los datos dependerá del propósito del programa, del conocimiento del consultor sobre la organización y su cultura, así como sus participantes.

Las actividades relacionadas con el desarrollo se proponen mejorar los procesos y el funcionamiento del grupo. French define el desarrollo del equipo como una mirada del equipo a su desempeño, su comportamiento y cultura con el propósito de abandonar conductas disfuncionales y fortalecer las adecuadas.

Actividades que inciden en las relaciones del grupo con el resto de la organización

Conforme un equipo conoce más a fondo y logra diagnosticar mejor sus problemas y resolverlos, irá concentrándose en su función dentro de la

organización. Las actividades diagnósticas tratan ante todo de entender su rol organizacional, en cómo sus metas apoyan a la organización o como el grupo interactúa con otros grupos.

Las actividades de desarrollo son acciones que mejoran o modifican la contribución del grupo a la organización, la manera en que adquiere recursos o altera con sus salidas el costo, la calidad y cantidad de productos.

Función del gerente en la formación de equipos de trabajo

En última instancia el gerente es el responsable del equipo, aunque deba compartir esta responsabilidad con el grupo. Montufar (2008) menciona el grado de responsabilidad que lleva, ya que depende del líder y del grado de madurez del grupo. Sin embargo, es indudable que la responsabilidad de obtener resultados óptimos debe de ser compartida entre el líder y equipo de trabajo, según lo demuestra en el diagrama conocido como pirámide invertida (fig. 3).

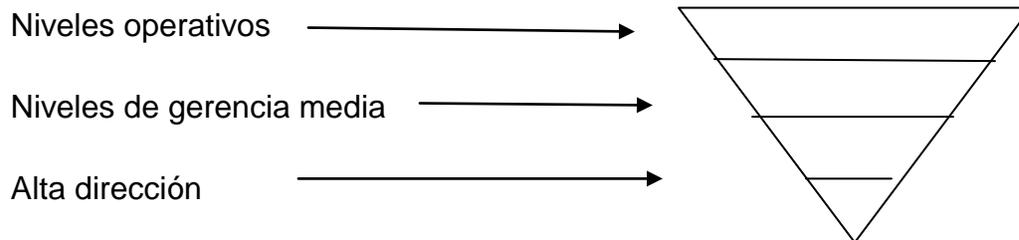


Figura 3. Pirámide invertida

Como se puede apreciar, el concepto tradicional de la pirámide clásica en la que se representaban los diferentes niveles jerárquicos de la organización ha cambiado debido a que el líder de la empresa debe ser el soporte o cimiento que le permita lograr sus objetivos.

Sin embargo Cummings (2008) recomienda recurrir primero a un consultor en desarrollo organizacional cuando un gerente conoce el problema, que es parte de él, piensa de él y piensa que se necesita alguna acción positiva para mejorar la operación del equipo.

Equipos de trabajos auto dirigidos (ETA) y equipos de alto desempeño (EAD)

Montufar (2008), define a los grupos autodirigidos como los equipos a los cuales se les plantea una meta o problema a resolver y ellos son autónomos en la forma de resolverlo, decidiendo la forma en que enfrentarán el problema los cuales tienen su antecedente en los círculos de calidad, En este sentido, el rol de los líderes está más asociado al desarrollo de los participantes de los equipos, con el fin que puedan solucionar los problemas cada vez más difíciles, más que al control de las actividades particulares que realizan.

Características de un equipo autodirigido:

1. *Tamaño*: los más comunes tienen entre cinco y quince miembros.
2. *Responsabilidades*: por lo general, los equipos son responsables de la planificación y producción de un producto o proceso completo, de lo contrario de un sub-ensamblado en el caso de que se trate de un producto complejo. Toman el proceso del comienzo al final. Pueden tener un amplio margen de responsabilidades técnicas, sociales y administrativas.
3. *Liderazgo*: el liderazgo puede variar desde no contar con ningún líder designado hasta el tener a uno elegido por el equipo, o a un líder/gerente formal seleccionado por la dirección.
4. *Habilidades*: los equipos requieren que los miembros cuenten con múltiples habilidades técnicas para cumplir con sus tareas. Se necesita un alto nivel de habilidades interpersonales, tales como comunicación, resolución de conflictos, toma de decisión en grupo y resolución de problemas. También requieren de habilidades administrativas en el manejo de juntas y la realización de cualquier otra labor administrativa que sea asignada.
5. *Requerimientos de tiempo*: los equipos se reúnen diaria o semanalmente o como se requiera para coordinar el trabajo, resolver problemas, manejar asuntos

interpersonales, o llevar a cabo tareas administrativas. Por lo general suele existir una mezcla de juntas formales e informales.

6. *Ingredientes para el éxito:* los equipos requieren de objetivos, expectativas, papeles, responsabilidades claramente definidos, lineamientos bien documentados de comportamiento, reglas generales, comunicación abierta en una atmósfera de confianza, respeto mutuo, aprendizaje y capacitación continuos en las habilidades apropiadas, paciencia, apoyo de la gerencia, recompensas adjuntas a los resultados y un deseo de mejorar e innovar continuamente.

Encontramos dos condiciones necesarias para desarrollar equipos autodirigidos:

1.- Compromiso de los niveles superiores en el desarrollo de los equipos y de sus integrantes. Al iniciar el trabajo con grupos autodirigidos, los participantes deberán desarrollar nuevas capacidades, lo cual requiere que la gerencia esté dispuesta a proporcionar los recursos y el "coaching" para que estas se desarrollen.

2.- Confianza entre los integrantes de la organización, este es punto crucial, puesto que en la fase inicial existirá una mayor probabilidad de error en el trabajo de los grupos autodirigidos, por lo cual los integrantes de éste deben tener claro que no colocarán en riesgo su futuro dentro de la organización, por los posibles errores que puedan cometer, como resultado de generar nuevas soluciones.

Estos equipos pueden ser tanto permanentes como temporales. Los grupos permanentes los podemos asociar a trabajos de mantenimiento y mejora continua, mientras que los temporales están relacionados con proyectos de mejoras radicales. Si bien, para los dos tipos de equipos es muy importante el señalar claramente cuál es la meta que deben cumplir, en el caso de los equipos temporales, se debe señalar la duración que tendrá el proyecto, disolviéndolo después de dicho período; esto se debe a que, el no fijar una meta de plazo, puede hacer que en el transcurso del tiempo, el trabajo pierda fuerza y se estanque.

Katzenbach (2000) dice que el Equipo de Alto Desempeño (EAD) debe estar conformado por un número reducido de personas con las habilidades, propósitos y metas propuestas. Se caracteriza por el profundo grado de compromiso de los miembros entre sí, que va más allá de la cortesía y el trabajo en equipo. *“Cada uno ayuda verdaderamente a los demás a lograr sus metas, tanto personales como profesionales, rebasando las actividades de la compañía e incluso las del propio equipo”*.

Los equipos de alto desempeño son raros, como un oasis en el desierto. La idea de que “si uno fracasa, fracasamos todos” penetra aún más en los equipos de alto desempeño.

Los EAD se fundamentan en la filosofía del “empowerment” en el que el proceso de toma de decisiones se traslada a niveles más bajos de la organización con el propósito de que el personal operativo decida sobre su propio trabajo. Estos equipos están conformados por individuos entrenados con destrezas y habilidades para desempeñar tareas en producción, programación, calidad, costos, quienes son responsables por monitorear y revisar desempeño de procesos, programando e inspeccionando su trabajo, asignando tareas, resolviendo problemas y mejorando procesos.

CAPÍTULO CINCO. PROPUESTA DE TALLER “FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS”.

5.1. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo organizacional es un instrumento que en últimos tiempos ha sido utilizado con mayor frecuencia, que ha dado resultados óptimos, lo que implica analizar, evaluar, examinar y sugerir cursos de acción respecto al desempeño sobre resolución de conflictos en organizaciones, inclusive si son públicas o privadas.

En este ámbito, las organizaciones que ofrecen servicios de salud pública, en las que a su vez se encuentran los trabajadores en organizaciones sindicales, estos sufren un tiempo de cambio de reestructuración bajo ámbitos políticos, sociales y laborales en los cuales la globalización así como la población en general, exigen servicios de calidad eficientes, donde se surgen necesidades de certificaciones y demás condiciones que necesitan intervenciones que resuelvan estos retos de una manera concreta.

Ante esto, los retos que afrontan las organizaciones sindicales son extensos, que con solo su propia autonomía y estructura no puede solucionar. Esto implica desde una reestructuración nueva, nueva forma de negociación etc.

Es importante que se establezca una estrecha comunicación y colaboración entre el cuerpo directivo de la empresa, sindicato y consultor externo, o incluso consultor interno.

Estudios realizados como el de Henry Molina (2000) donde realizo una revisión de la literatura desde el marco de referencia, demuestra que los resultados de las intervenciones están en relación al papel del agente del cambio, donde también pretende dotar a los agentes de cambio de conocimiento y herramientas. Algunas de las principales conclusiones demuestra que los programas del cambio rara vez tienen éxito si están dirigidos a un único componente, también los mejores pronósticos se refieren a las intervenciones robustas, intervenciones flexibles y las intervenciones modestas tienen mejor probabilidad de éxito. Guzzo Jette y Katzell (1985) llevaron a cabo un metanálisis sobre 207 estudios incluidos en la revisión

de la documentación de Katzell y Guzzo, antes mencionadas. El metanálisis reveló, que en promedio, las intervenciones (rediseño de sistemas sociotécnicos, establecimientos de metas, talleres o cursos, etcétera) aumentaron la productividad del trabajo en media desviación estándar, lo que sin duda es una ganancia considerable. Estos autores concluyen su artículo como sigue: “las técnicas de las ciencias de la conducta son, en general, efectivas para incrementar la productividad del trabajador.

En base a lo anterior la siguiente propuesta tiene como finalidad dar una alternativa, como intervención para el cambio en los conflictos que tengan como origen el cambio organizacional, a su vez aumentar el desempeño y la satisfacción laboral de los empleados sindicalizados que ofrecen servicios de salud pública, mediante un procedimiento ya establecido y planeado.

5.2. OBJETIVOS

Objetivo General

Al finalizar el taller el personal del Hospital XXX, aplicarán los principios y técnicas para trabajar en equipo, resolver conflictos y contrastar puntos de vista para la aplicación de nuevos métodos o procedimientos de trabajo.

Objetivos Específicos

Los objetivos específicos están dados en el Anexo “A” Guía Descriptiva del Taller.

5.3. POBLACIÓN DIRIGIDA

El taller está dirigido para los trabajadores de ambos sexos, de base afiliados al sindicato de salud, y al personal de confianza, correspondiente a la institución Pública o privada, de todas las categorías y puede ser aplicado a nivel Nacional.

Para el taller adicional se necesitan las siguientes características:

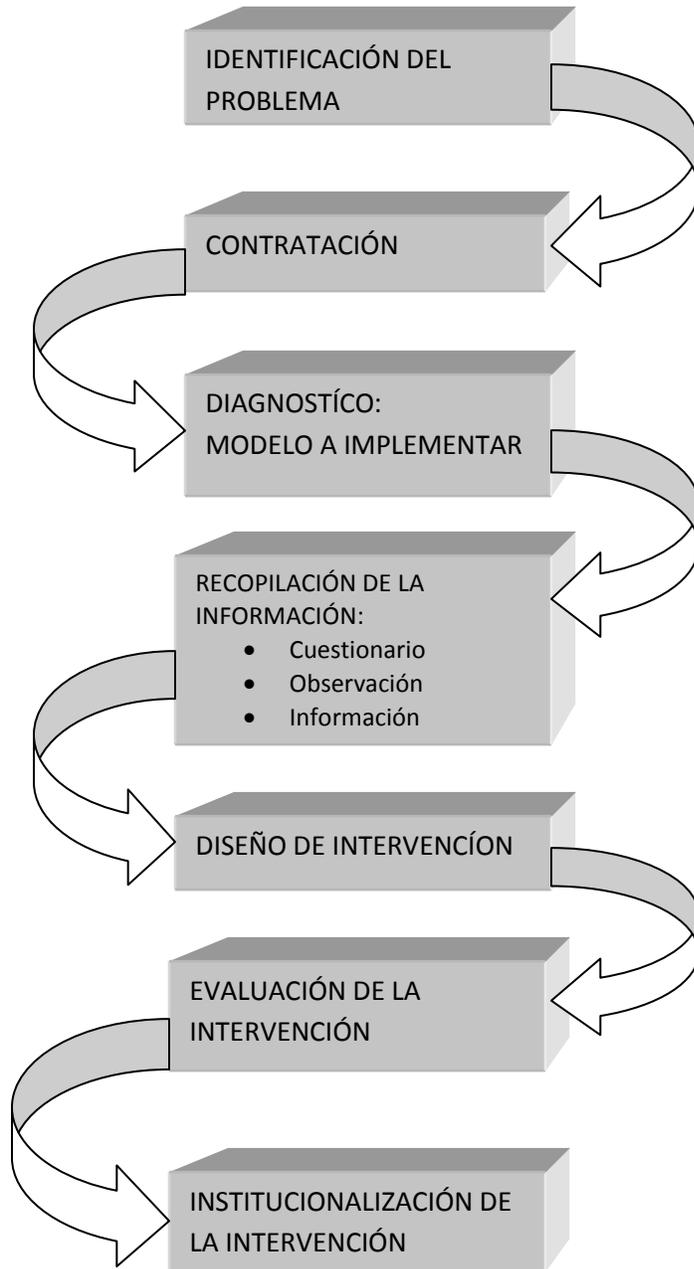
Participantes: empleados de confianza y de base en proporciones iguales

Número de participantes: 15 como máximo.

La invitación será por medio de un memorándum, el cual será dirigido a los responsables de departamento, y estos designarán a su personal que asistirá al taller, por lo que dependerá de los departamentos correspondientes, de cuidar que no repercuta en las operaciones diarias. Se hará con copia dirigida al Director del hospital, al departamento de recursos Humanos y al sindicato. Se convocará a diferentes categorías cuidando a su vez que no todos los participantes sean de una misma categoría. La finalidad es que sea lo más diverso posible.

5.4. ACCIONES PROPUESTAS

Las acciones propuestas para realizar la intervención está basada en Cummings (2008) Montufar (2007), y se representan mediante el siguiente diagrama:



a) Contratación

De acuerdo con la Cummings (2007) la primera fase comienza, cuando los directivos de las empresas descubren una nueva visión u oportunidad para la organización, departamento o grupo. Este a su vez contacta con un profesional o especialista en el área del desarrollo organizacional. Puede ser un administrativo de la misma organización a algún proveedor externo, lo importante es que cumpla con el perfil:

- Liderazgo
- Pensamiento y visión estratégica del negocio
- Capacidad de generar el desarrollo de las personas
- Colaboración y actitud para el trabajo en equipo
- Innovación para la resolución de problemas inertes a la situación de cambio
- Identificación de posibles “sucesores” en el rol del facilitador

En donde se realizará la primera sesión o reunión entre la alta gerencia de cada hospital y representante sindical.

En esta reunión se revisará la necesidad de cambio de los procesos y procedimientos, así como la nueva intervención del sindicato, para lo que se expone la necesidad del cambio.

El planteamiento del problema conlleva una solución implícita o explícita, como en este caso los gerentes piensan que la mejor solución es la formación de equipos porque sus integrantes tienen diferencias.

b) Diagnóstico organizacional

Es el proceso de averiguar cómo funciona la organización actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio. Tras la primera fase de detección y contratación se advierte a veces la necesidad de conocer un sistema global o alguna parte del proceso o característica de la organización. Para hacer el diagnóstico tanto el profesional del desarrollo organizacional como los empleados han de saber qué información recopilar y analizar. La decisión de qué buscar depende siempre de la percepción que se tenga de la organización Cummings (2007). En este caso se adoptará el Modelo de Sistemas Abiertos, el diagnóstico se funda en los modelos conceptuales sobre el funcionamiento de una organización, los modelos son una especie de mapas que identifican las áreas a examinar y generar preguntas para determinar cómo opera una organización o departamento.

Se aconseja utilizar el Diagnóstico a nivel organizacional de Congruencia de Davis y Tushman (1997) fig. 4, el modelo global descrito ve a las empresas como sistemas abiertos. La estructura sirve para coordinar el comportamiento de los departamentos. Está abierta a cambios con el ambiente general y recibe el influjo de fuerzas externas. Por ser sistemas abiertos, las organizaciones tienen un orden jerárquico, es decir, consta de grupos que a su vez se componen de trabajos individuales. También muestran cinco probabilidades básicas de los sistemas; entradas (insumos), transformaciones y salidas (resultados); límites; retroalimentación; equidad; alineación.

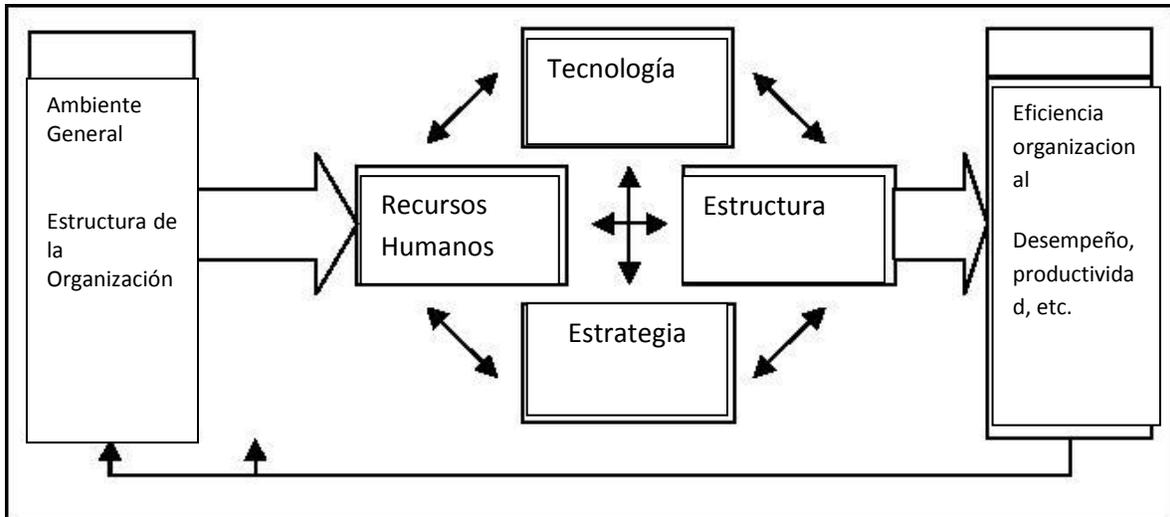


Fig. 4 Modelo de diagnóstico Congruencia de Davis y Tushman

c) Recopilación de la Información

Para realizar un diagnóstico correcto sobre la organización, el consultor en D.O. debe apoyarse en la organización, el consultor en D.O. debe apoyarse en información recolectada mediante diversas herramientas. Es por ello que la recolección de datos consiste en reunir información de diferentes áreas de la organización.

Después se procede a retroalimentar la información obtenida, mediante su divulgación entre los miembros del grupo gerencial, por último transmitirla a todos los integrantes de la organización Montufar (2008).

Todo lo anterior se puede representar Mediante el ciclo continuo que, según David Nadler (1999), permite organizar mejor la información obtenida Fig. 5.

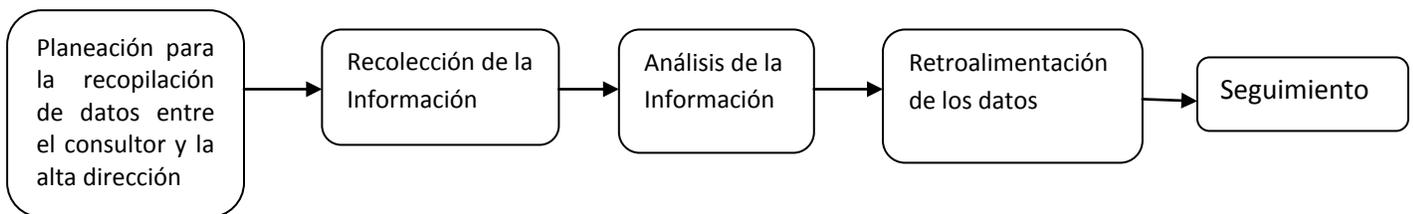


Fig. 5 Ciclo continuo de David Nadler

En esta etapa se pueden utilizar los siguientes instrumentos:

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Observación
- Información documental

De acuerdo a las ventajas, se elige utilizar la entrevista con jefes de departamentos y cuestionarios con trabajadores en general, así mismo se utilizará la recopilación de la información documental. De acuerdo a esta última; como la mayoría de las organizaciones públicas se rigen, aún en un sistema burocrático, todos los incidentes se manejan en base a memorándums, es por eso que es de vital importancia la recopilación de la documentación utilizada en los conflictos manejados entre sindicatos y patrones.

Los cuestionarios por aplicarse, se detallan en los anexos B y C, en donde contiene un cuestionario estandarizado que mide las dimensiones del diseño de puestos; variedad de importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación de los resultados. Abarca tres reactivos o preguntas a los tres reactivos relevantes y llegando a la puntuación total de 3 (baja) a 21 (alta). Se han administrado en organizaciones de diversos tipos, con empleados de clase operativa y niveles gerenciales. También un cuestionario para saber si se requiere de formación de equipos según Dyer (1987) la formación de equipos abarca muchas situaciones desde empezar a crear un nuevo equipo, hasta resolver conflictos entre integrantes.

También se utilizarán los cuestionarios “bloqueos” y “Apoyos” Anexo “D” en base a la teoría de Fritz Heider (1958) “Modelo de Atribución”. Lo anterior para analizar la información mediante el enfoque cuantitativo. Y para hacerlo mediante el Método de cualitativo se utilizará el diagrama de campo-fuerza de Kurt Lewin explicado en el Capítulo Número 1 (Fig. 1).

c) Retroalimentación al grupo clave de la Institución

Durante el diagnóstico se recogen los datos y se analizan con la paquetería disponible (SPSS 12.0). Argyris (1970) describe varias propiedades de los datos de la retroalimentación para una retroalimentación eficaz:

1. Relevantes
2. Entendibles
3. Descriptivos
4. Verificables
5. Oportunos
6. Limitados
7. Significativos
8. Comparativos
9. No Finalizados

La retroalimentación es una actividad importantísima prácticamente en cualquier programa de desarrollo social. Si los empleados son dueños, se sentirán motivados para resolver los problemas.

d) Diseño de la intervención.

El diseño de la intervención supone conocer las contingencias situacionales, en este caso tenemos una organización cambiante junto con el nuevo sistema sindical a adoptarse, sin embargo la información válida es el resultado de un diagnóstico exacto del funcionamiento. Una decisión libre y bien fundamentada indica que participan activamente de las decisiones.

La decisión por la que se toma la intervención citada se basa en, y como lo menciona Cummings (2008), en los tres criterios que definen una buena

intervención 1) su compatibilidad con las necesidades de la organización; 2) el grado en que se basa en el conocimiento causal de los resultados deseados o salidas; 3) la transferencia de la competencia en la administración del cambio de los empleados.

El taller de “formación de equipos autodirigidos” por lo tanto, cumple con los requisitos citados anteriormente, dado que aun no se cuenta toda la información recabada, pero si se cuenta con información histórica.

e) Retroalimentación de la implementación

Se dice que al acabar la intervención debería de evaluarse para descubrir si se están dando los efectos deseados. Por lo tanto, una vez instituido, la evaluación consistirá en determinar si realmente se obtuvieron los resultados positivos.

Hacen falta dos actividades para dar una retroalimentación útil de la implementación y evaluación:

- 1) Selección de las variables: se basan en la teoría o modelo conceptual, de la cual basamos nuestra intervención descrita anteriormente, en la fase de diagnóstico, en la cual utilizamos el modelo de sistemas abiertos. Utilizaremos la serie estandarizada de Mac y Mirvis (1982) anexo “D”
- 2) Los métodos de medición: basados en los métodos estadísticos se utilizarán para este fin el SSPS

f) Institucionalización de la intervención

Luego de decidir que el cambio ha sido implementado y es eficaz, la atención se concentra en institucionalizarlo, esto es, hacerlo permanente del funcionamiento normal de la empresa. Requiere que los cambios persistan largo tiempo; en la medida que esto ocurre, podemos decir que esta institucionalizado.

Proceso de la institucionalización:

1. Socialización se debe de transmitir la información sobre ideas, preferencias, normas y valores referentes a la intervención. Como generalmente el desarrollo organizacional requiere mucho aprendizaje y experimentación, un programa de cambio no persistirá sin un proceso continuo de socialización
2. Compromiso personal: se debe obligar a realizar las conductas asociadas a la intervención. Incluye la adhesión inicial al programa, lo mismo que la reafirmación del compromiso a lo largo del tiempo.
3. Asignación de recompensas: consiste en ligar las recompensas a las conductas que impone la intervención. Estas deben de ser comentadas y consensadas con el sindicato, para que éstas sean diferentes a las que normalmente se dan.
4. Difusión: la difusión a otras unidades aminora fuerzas antagónicas. Asegura las conductas al lograr el consenso normativo de otras unidades.
5. Detección y calibración: en este proceso se descubren las desviaciones respecto a lo deseado y se toman medidas correctivas.

5.5. MATERIALES

Los materiales están descritos en el anexo “Carta descriptiva”.

5.6. ESCENARIO

INSTITUTO DE SALÚD PÚBLICA			
Dimensiones	Máxima: 30 personas		Mínimas: 15 personas
Mobiliario	Sillas : 20		Mesas: 1
Iluminación	Artificial	Ventilación	Buena
Equipo	Cañón, laptop, proyector, rota folio y pizarrón.		

ALCANCES Y LIMITACIONES

La presente propuesta está dirigido a trabajadores de base sindicalizados del sector salud sin embargo no excluye a personal de confianza ya que el trabajo en equipo no se limita al personal sindicalizado, cada trabajador está en contacto con trabajadores de otras áreas, categorías o niveles. También incluye por supuesto a niveles gerenciales, ya que estos están encargados de impulsar y fomentar el trabajo en equipo, y debilitar la resistencia al cambio, de hecho deberán ser los primeros en tomar el taller y se recomienda una integración con todos los niveles.

La principal ventaja de reducir la resistencia al cambio se notara en los síntomas de conflicto, como son: los retardos, inasistencias, conflictos entre personal.

Y para los trabajadores, una mejor calidad de trabajo, relaciones interpersonales más cordiales, disminución de *mubin*, coordinación con equipos de trabajo con trabajadores de otras categorías, y en general satisfacción laboral.

Uno de las principales limitaciones que se encuentran en este tipo de instituciones, es que cuentan todavía con un sistema burocrático, en el cual se deben de tener una serie de aprobaciones, de las cuales obviamente, el sindicato debe de ser partícipe como colaborador.

CONCLUSIONES

Algunos procedimientos desarrollados en continentes, países e incluso estados diseñados para esas regiones, pueden ser no aplicables en otras... Las empresas con sindicatos afrontan nuevos retos. Esta propuesta tiene la finalidad de dar una herramienta más, de las que son necesarias para enfrentar todos los desafíos.

La presente propuesta se basa en resultados que se han probado y que, en la Psicología encuentra el método científico apropiado para dar base para todas las organizaciones que cuentan con estas características.

También está diseñada para dar de base a estudios posteriores y que contribuyan al desarrollo metodológico, tanto a la Psicología como ciencia, como productivo para los trabajadores afines de estas instituciones... Por lo que se espera que al término de seis meses se tenga una diferencia significativa en términos productivos, del inicio del taller al término tomando en consideración que no se podrá capacitar a todo el personal, pero si a un 60% del mismo. También considerando que los procedimientos nuevos se inicien a la par del mencionado taller, dando como resultado la implantación de nuevos procedimientos así como la disminución de conflictos y aumento productividad mostrados en Bitácoras y Memorándums.

Bibliografía:

Álvarez, M., (1974), *Manual para elaborar programas de adiestramiento*. México. Armo.

Argyris, C. (1970), *Intervention Theory and Method: a Behavioral sciences View*. Wesley.

Bechhard,R.,(1973) *Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos*, México, Fondo Educativo interamericano.

Blake y Mouton (1980), *El Nuevo Grid Administrativo*, Ed. Diana.

Cervantes Godínez María Herminia, Sánchez Cervantes Ma. Isabel (1986). *Factores que intervienen en la resistencia de la gente ante un cambio estructural*

Cummings, Worley (2007). *Desarrollo Organizacional*, México, Thompson Editores.

Davis K y Newstrom J.(1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. México. Mc Graw. Hill.

David Martínez Iñigo, Fernando Rodríguez Mazo, Carlos Ma. Alcover de la Hera. *Barreras a la contribución de la Psicología del trabajo y de las organizaciones al estudio de las relaciones Laborales*. Revista de Psicología del Trabajo y de Las organizaciones, 17, 3, 2001, 307-327, Colegio oficial de Madrid.

Dyer, W. (1987), *Team Building: Issues and Alternatives*, 2ª ed. Wesley

Festinger, L. (1957). *Una teoría de la disonancia cognitiva*. Evanston, IL: Row, Peterson

Fierro Sánchez Armando Guillermo (2005) *Propuesta de capacitación para disminuir la resistencia al cambio al implantar un sistema de Gestión de calidad*.

Fritz Heider (1958), *La Psicología de las Relaciones Interpersonales*.

- Gago Huget, A., (1980), *Elaboración de Cartas descriptivas*. Trillas. México.
- Grados, Jaime A., (2007) *Capacitación y desarrollo de personal*. Trillas. México.
- Henry Molina. (2000) *El Desarrollo Organizacional como Facilitador del Cambio*.
Revista Estudios Universales. Vol. 16 No. 77 Cal. Colombia
- Jon R. Katzenbach (2000) *Equipos de Alta Dirección: Como Maximizar la Capacidad de Liderazgo tanto de Los Equipos como de los Individuos Gestión* 2000.
- Kras Eva. (1991) *La administración Mexicana en transición*, Ed. Iberoamericana, México.
- Lázaro Cruz María; Magdalena Yolanda (1986). *Resistencia al cambio en una empresa textil*.
- Mario de la cueva (1981) *El nuevo Derecho del trabajo*, Ed. Porrúa,
- Muchinsky, Paul M (2007). *Psicología Aplicada al Trabajo*.
- Nadler, D. y Tushman, M. (1999). *Competing by design: The Power of Organizational Architecture*. Nueva York. 1997.
- Newton M. J. Wallace (1989). *El Cambio Organizacional. Técnicas y Aplicaciones*. Trillas.
- Rafael Guizar Montufar (2008), *Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones*, México.
- Reza Trosino, J. C., (1990) *El ABC de la capacitación práctica*.
- Resins Likert (1969), *Un Nuevo Método de Gestión y Dirección*, Ed. Deusto.
- Rodríguez Mansilla Darío, *Gestión Organizacional*, Plaza y Valdez editores, México 1996

Scott Jaffe (1995), *Como dirigir el cambio en las organizaciones*, Ed Iberoamericana, México

Stephen P. Robbins (1999). *Comportamiento Organizacional*. Pearson. México.

Patten, T. (1981), *Organizational Developmet Through Team Building*, Nueva York.

Verónica García Martínez (2002, mayo-agosto). *El cambio Organizacional*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. 85-96. Año 8, Numero 21.

William Bridgest (2005) *Cómo superar las situaciones más difíciles: guía para transformar y superar las situaciones más difíciles*. Editorial AMAT, -1-1 – 240

ANEXOS

ANEXO B

CUESTIONARIO DE DISEÑO DE PUESTOS								
En seguida se presentan algunas afirmaciones sobre su puesto ¿Cual es el su nivel de acuerdo o desacuerdo con ella? Marque con una "X".								
	Mi puesto:	Gran desacuerdo	Desacuerdo	Poco desacuerdo	Indeciso	Poco acuerdo	Acuerdo	Gran acuerdo
1.	Ofrece mucha variedad	1	2	3	4	5	6	7
2.	Me permite trabajar por mi cuenta	1	2	3	4	5	6	7
3.	Esta organizado de modo que tengo muchas oportunidades de dar seguimiento a trabajos y proyectos hasta su conclusión	1	2	3	4	5	6	7
4.	Me retroalimenta sobre la eficiencia con que estoy trabajando	1	2	3	4	5	6	7
5.	Es importante para nuestra organización	1	2	3	4	5	6	7
6.	Me brinda la oportunidad de hacer mi trabajo en forma independiente y libre	1	2	3	4	5	6	7
7.	Me brinda la oportunidad de hacer varias cosas	1	2	3	4	5	6	7
8.	Me brinda la oportunidad de saber si estoy haciendo las cosas bien	1	2	3	4	5	6	7
9.	Es muy importante en el esquema general de las cosas	1	2	3	4	5	6	7
10.	Me brinda la oportunidad de pensar y obrar con autonomía	1	2	3	4	5	6	7
11.	Me ofrece gran diversidad en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
12.	Esta organizado de modo que tengo la oportunidad de terminar lo que hago	1	2	3	4	5	6	7
13.	Me da la impresión de saber si mi desempeño es bueno o deficiente	1	2	3	4	5	6	7
14.	Esta organizado de modo que tengo la oportunidad de hacer una tarea de principio a fin(o sea hacerla toda)	1	2	3	4	5	6	7

15.	En el que mi desempeño afecta a otros	1	2	3	4	5	6	7
Abarca tres reactivos o preguntas en las dimensiones, y una puntuación total de cada una se calcula sumando las respuestas a los tres reactivos relevantes y llegando a la puntuación total de 3 (baja) a 21 (alta).								

ANEXO A

I. Identificación del problema ¿Hay suficiente evidencia de los siguientes problemas en su unidad de trabajo? Marque con una "X".								
		POCA EVIDENCIA		ALGUNA EVIDENCIA	MUCHA EVIDENCIA			
1.	Perdida de producción o de productividad de la unidad del trabajo	1	2	3	4	5		
2.	Agravios o quejas en la unidad de trabajo	1	2	3	4	5		
3.	Conflictos u hostilidad entre los miembros de la unidad	1	2	3	4	5		
4.	Confusión respecto a las tareas o relaciones poco claras entre empleados	1	2	3	4	5		
5.	Ausencia de metas claras o poco compromiso personal con ellas	1	2	3	4	5		
6.	Apatía, desinterés general o no participación de los miembros de la unidad	1	2	3	4	5		
7.	Falta de innovación, de aceptación de riesgo, de imaginación o iniciativa	1	2	3	4	5		
8.	Juntas ineficaces del personal	1	2	3	4	5		
9.	Problemas de trabajo con el jefe	1	2	3	4	5		
10.	Comunicación deficiente: los empleados temen dar su opinión, no escuchan a los demás o no hablan entre si	1	2	3	4	5		
11.	Falta de confianza entre el jefe y los subordinados y entre ellos	1	2	3	4	5		
12.	Se toman decisiones que la gente no entiende o no acepta	1	2	3	4	5		
13.	No se reconoce ni se premia el trabajo bien hecho	1	2	3	4	5		
14.	No se alienta el trabajo en conjunto en un mejor esfuerzo de equipo	1	2	3	4	5		
¿Esta ud (o su jefe) preparado para emprender un programa de formación de equipos? Estudie las								

siguientes afirmaciones. ¿en que medida se aplica a usted o a su departamento? Marque con una "X".						
		POCA EVIDENCIA		ALGUNA EVIDENCIA	MUCHA EVIDENCIA	
1.	Se siente cómodo compartiendo el liderazgo y las decisiones con sus subordinados, pues prefiere trabajar en una atmosfera participativa	1	2	3	4	5
2.	Para ud. Una gran interdependencia es indispensable entre las funciones y los empleados a fin de alcanzar los objetivos	1	2	3	4	5
3.	El ambiente externo es sumamente variable o cambia rápido; ud necesita las mejores ideas de sus sub alternos para planificar atendiendo a esas circunstancias	1	2	3	4	5
4.	Se da cuenta que necesita las aportaciones de sus colaboradores para planificar los grandes cambios o preparar nuevas políticas y procedimientos	1	2	3	4	5
5.	Se da cuenta de que debe consultar siempre a sus colaboradores en grupo al fijar las metas, al tomar decisiones y al resolver problemas	1	2	3	4	5
6.	Los miembros de su equipo son (o pueden llegar a ser) compatibles entre si y ser capaces de crear un ambiente de colaboración mas que de competencia	1	2	3	4	5
7.	Los miembros de sus equipo están lo bastante cerca unos de otros para reunirse según se necesite	1	2	3	4	5
8.	Se da cuenta de que necesita confiar en la capacidad y en la disponibilidad de sus subordinados para resolver los problemas operativos mas importantes directamente y a favor de su compañía	1	2	3	4	5
9.	Los canales formales de comunicación no son suficientes para intercambiar la información de manera oportuna entre el personal, las ideas y las decisiones.	1	2	3	4	5
10.	La adaptación organizacional requiere utilizar instrumentos como los siguientes: administración de proyectos, equipos especiales de trabajo o grupos dedicados a resolver problemas para aumentar la estructura tradicional	1	2	3	4	5

11.	Piensa que es indispensable traer a la luz y resolver los problemas importantes, aunque delicados, de su equipo	1	2	3	4	5
12.	Esta preparado para analizar su papel y desempeño junto con le equipo	1	2	3	4	5
13.	Se percata de que hay problemas operativos o interpersonales que persisten hace mucho y que necesita de las aportaciones de todos los miembros del grupo	1	2	3	4	5
14.	Necesita una oportunidad para reunirse con sus colaboradores a fin de fijar las metas y lograr la adhesión a ellas	1	2	3	4	5

Calificación: sume las calificaciones de los 14 enunciados. Si el total de puntos oscila entre 14 y 28 existe poca evidencia de que su unidad necesite formar equipos.

Si la calificación se encuentra entre 29 y 42, existe alguna evidencia, pero no una presión inmediata, a menos uno o ods aspectos muestre una elevación muy alta.

Si la calificación está entre 43 y 56 debe de aplicar un programa de formación de equipos

Si la calificación supera el máximo anterior, la formación de equipos debe de ser alta prioridad para su unidad

Anexo D

Cuestionario "Bloqueos"

1. Estoy insatisfecho con nuestra política general de reclutamiento.
2. Algunos administradores actúan como si las líneas de responsabilidad no fueran claras.
3. La mayoría de los administradores no parecen tener una comprensión clara de lo que causa nuestros problemas.
4. Nos faltan las habilidades necesarias.
5. En ciertas áreas de la compañía, el personal no muestra mucho interés por sus trabajos.
6. El personal no toma la iniciativa para poner en práctica las nuevas ideas.
7. Existen conflictos entre departamentos.
8. Nuestro enfoque se basa en el supuesto de que el dinero es la única motivación del personal.
9. No estamos desarrollando de manera correcta a los sucesores de nuestros empleados clave.
10. No se dedica suficiente tiempo a la planeación para el futuro.
11. Al personal le cuesta demasiado llegar a una norma de desempeño aceptable.
12. Algunas personas no ven definidos con claridad sus trabajos.
13. Muchos administradores no delegan lo suficiente.
14. No parece haber bastante tiempo para tomar en serio la capacitación.
15. El personal parece no responder a los incentivos.
16. Tendemos a no aceptar de buena gana las ideas no convencionales.
17. El personal no se reúne para trabajar en problemas comunes.
18. Muchos administradores creen que para incrementar los resultados se debe ejercer una supervisión más estrecha.
19. Muchas veces tenemos que contratar administradores externos.
20. Uno de mis principales problemas es que no sé cómo enfrentar el ambiente externo.
21. Parece que cada año disminuyen los requisitos para ocupar las posiciones subordinadas.
22. Necesitamos actualizar nuestra organización.
23. Sentimos que la mayoría de las decisiones deben ser tomadas por la alta dirección.
24. Los diferentes departamentos tienen actitudes diversas respecto de la capacitación. Algunos la toman en serio, otros no.
25. Parece que no podemos recompensar al personal por un esfuerzo especial.
26. Tendríamos más éxito si tomáramos más riesgos.
27. El personal de la compañía parece no estar dispuesto a decir lo que piensa en realidad.
28. Los administradores parecen creer que el personal es indolente.
29. No planeamos el desarrollo sistemático de nuestro personal.
30. Es difícil hacer evaluaciones válidas de personal porque tenemos poca información sobre este aspecto.
31. Un elevado porcentaje de los nuevos empleados se van rápidamente.

Cuestionario "Bloqueos", Montufar 2008.

32. Diferentes áreas de la organización se enfilan en distintas direcciones.
33. No sé qué talento hay disponible.
34. Las habilidades técnicas y manuales se aprenden sobre la marcha.
35. Creo que algunas personas se sienten explotadas.
36. Según los antecedentes, creo que recompensamos más la conformidad que la innovación.
37. Existe más disciplina cuando se aplica presión.
38. Algunos administradores quisieran volver a los tiempos cuando la disciplina era lo más importante.
39. Podríamos hacer mucho más para desarrollar a los empleados potencialmente más capaces.
40. Muchas veces creo que los objetivos personales de los empleados tienen poco que ver con las metas de la empresa.
41. No tenemos suficientes miembros de *staff*.
42. Los altos directivos están muy ocupados en asuntos detallados.
43. No es fácil disponer de la información necesaria para tomar decisiones.
44. Nuestros administradores tuvieron que aprender por el camino difícil y creen que los demás deben hacer lo mismo.
45. El personal de la organización no recibe una explicación completa sobre la manera en que se evalúa su desempeño.
46. Las empresas de la competencia parecen tener ideas brillantes.
47. Los administradores de los departamentos no son suficientemente abiertos entre sí.
48. Al final, mi única responsabilidad es hacer dinero para los accionistas.
49. El personal no sabe lo que la empresa tiene en mente para él en el futuro.
50. Tendemos a juzgar al personal con base en sus características personales y no con base en sus contribuciones.
51. Parecemos incapaces de seleccionar nuevos ejecutivos confiables.
52. Algunos departamentos tienen exceso de personal y su número no justifica su contribución.
53. La organización opera con ideas antiguas.
54. La capacitación de la alta dirección parece errática.
55. Si la situación se complicara, no creo que los subgerentes pudieran hacer lo suficiente para ayudar a la empresa.
56. Rara vez se cuestiona una política establecida.
57. Las juntas no son bien recibidas porque por lo general no son productivas.
58. La mayoría de los administradores no tiene un interés serio en la felicidad del personal en el trabajo.
59. La sucesión y el desarrollo administrativos no pueden ser planeados. Influyen demasiadas variables.
60. Los planes a largo plazo de la organización no están tan bien desarrollados como deberían.
61. No existe mucho talento en la organización.
62. Es demasiado frecuente que las cosas importantes no se hagan o se hagan dos veces.

63. Los administradores no reciben en forma regular estadísticas acerca de la rotación de personal.
64. Los administradores encuentran difícil ajustar el cambio.
65. Por lo general el clima organizacional no es de apoyo.
66. Ésta es una época dinámica, y la compañía no está moviéndose con la suficiente rapidez.
67. Las lecciones que se aprenden en un departamento no se transfieren a otros.
68. No hemos tratado de que los trabajos sean interesantes y llenos de sentido.
69. Desarrollamos a muchas personas que luego se unen a nuestros competidores.
70. Algunos administradores expresan los objetivos en términos muy vagos.
71. Hemos cometido errores muy serios en nuestras contrataciones.
72. Algunos gerentes están sobrecargados de trabajo, mientras que otros hacen muy poco.
73. No sabemos qué tan competitivos son nuestros salarios, porque no contamos con parámetros para hacer comparaciones.
74. Tenemos problemas para que el personal se actualice.
75. En general, entre los subgerentes se perciben síntomas de frustración.
76. La alta dirección no considera la creatividad como parte de su trabajo.
77. La competencia interna es tan dura que se vuelve destructora.
78. Necesitamos mayor profundidad administrativa.
79. Parece imposible darles suficiente experiencia administrativa a los gerentes.
80. Las prioridades no parecen ser comprendidas con claridad por toda la compañía.
81. Cuando reclutamos, nos es difícil separar el trigo de la paja.
82. La reorganización es especialmente difícil debido a la existencia de actitudes muy rígidas.
83. No se genera información sobre dónde se necesita el control administrativo.
84. La calidad se incrementaría si nuestro *staff* estuviese más capacitado.
85. El personal está insatisfecho con nuestra estructura de pagos.
86. Los administradores no son suficientemente sensibles ante los cambios en el ambiente externo.
87. Los empleados podrían ayudarse más entre sí, lo cual parece no importarles mucho.
88. A los administradores no se les llama por sus nombres "de pila".
89. La educación administrativa tiene poca utilidad para nosotros.
90. Nuestro proceso de planeación no puede enfrentar los cambios rápidos en el entorno.
91. No tenemos políticas de reclutamiento para toda la compañía; cada gerente hace lo que mejor le conviene.
92. Nuestra estructura administrativa parece inhibir la comunicación.
93. El control administrativo parece disminuir cada año.
94. Es difícil para el nuevo personal ajustarse a nuestros métodos.
95. Creo que el personal vería con buenos ojos un mayor reto en sus trabajos.
96. Los problemas no se enfrentan de manera franca y abierta.
97. Los equipos no emprenden acciones para mejorar su forma de trabajo.
98. Muchas veces los gerentes tienen conflictos entre ellos.

99. Preferimos no ser abiertos acerca de las posibilidades futuras de nuestro personal.
100. Nuestros procesos de toma de decisiones son demasiado largos.

Cuestionario "Apoyos"

1. Estoy de acuerdo con nuestra política general de reclutamiento.
2. Todos los administradores actúan con líneas de responsabilidad claramente definidas.
3. La mayoría de los administradores comprenden con claridad lo que causa nuestros problemas.
4. Todo el personal tiene las habilidades requeridas para desempeñar sus funciones.
5. En ciertas áreas de la compañía, la empresa muestra interés en sus trabajos.
6. El personal tiene iniciativa para poner en práctica nuevas ideas.
7. No existen conflictos entre departamentos.
8. Nuestro enfoque se basa en la suposición de que el personal trabaja por motivadores que no son exclusivamente económicos.
9. Desarrollamos de manera correcta a los sucesores de nuestros empleados clave.
10. Existe tiempo suficiente para la planeación del futuro.
11. Al personal no le cuesta demasiado llegar a una norma aceptable o requerida de desempeño.
12. Las personas de mi departamento tienen sus trabajos claramente definidos.
13. Los administradores delegan en forma adecuada.
14. Existe suficiente tiempo para tomar en serio la capacitación.
15. El personal responde a los incentivos.
16. Tendemos a aceptar de buena gana las ideas no convencionales (innovadoras).
17. El personal se reúne a trabajar en problemas comunes.
18. Son pocos los administradores que creen que la manera de incrementar los resultados es por medio de una supervisión más estrecha.
19. Por lo regular, no contratamos administradores externos a la empresa.
20. Una de mis principales fortalezas es que sé cómo enfrentar el ambiente externo.
21. Los requisitos para ocupar determinado puesto se mantienen constantes y de acuerdo con las exigencias de productividad.
22. Como organización, nos mantenemos actualizados.
23. Creemos que la mayoría de las decisiones deben ser tomadas por la alta dirección.
24. Los diferentes departamentos asumen con plena responsabilidad la capacitación impartida.
25. Se recompensa al personal por un esfuerzo especial.
26. Tenemos éxito porque asumimos los riesgos.
27. El personal parece estar dispuesto a decir lo que piensa.
28. Los administradores creen que el personal se esfuerza en su trabajo.
29. Planeamos el desarrollo sistemático de nuestro personal.
30. Se llevan a cabo evaluaciones válidas pues se cuenta con la información necesaria para ello.
31. Los nuevos empleados que ingresan a la organización permanecen en ella.

32. Todos los departamentos trabajan por un objetivo común.
33. Yo sé qué talento está disponible en la empresa.
34. Existe capacitación para adquirir las habilidades técnicas y manuales requeridas para el desempeño del puesto.
35. El personal cree que se le remunera justamente por su trabajo.
36. De acuerdo con los antecedentes de la empresa, creo que recompensamos más la innovación que la conformidad.
37. No existe necesidad de aplicar medidas disciplinarias en situaciones de presión.
38. Algunos gerentes quisieran volver a los tiempos cuando la disciplina era lo más importante.
39. Llevamos a cabo las acciones adecuadas para desarrollar a aquellas personas con altos logros.
40. Muchas veces creo que los objetivos personales de los empleados están relacionados con los objetivos o metas de la empresa.
41. Tenemos el número suficiente de miembros *staff*.
42. Los altos ejecutivos pueden delegar los asuntos rutinarios o detallados.
43. Se dispone con facilidad de la información necesaria para tomar decisiones.
44. Nuestros administradores tuvieron la oportunidad de aprender sus funciones con facilidad, pues existió inducción para ello.
45. El personal de la organización recibe una explicación completa acerca de la manera como se evalúa su desempeño.
46. Las empresas de la competencia no tienen ideas brillantes como las nuestras.
47. Los gerentes de los departamentos son suficientemente abiertos entre sí.
48. Mi responsabilidad no es sólo “hacer” dinero para los accionistas.
49. El personal sabe lo que la empresa le reserva para el futuro.
50. Tendemos a no juzgar al personal con base en las características personales y sí con base en sus contribuciones.
51. Somos capaces de seleccionar nuevos ejecutivos de manera confiable.
52. Algunos departamentos tienen el personal adecuado y su contribución está justificada.
53. La organización opera con ideas nuevas.
54. La capacitación de la alta dirección se basa en un plan establecido.
55. Si las cosas se tornaran difíciles, tengo la certeza de que los subgerentes podrían apoyar lo suficiente a la empresa.
56. Por lo general, una política establecida rara vez se pone en duda.
57. Las juntas son bien recibidas porque casi siempre son productivas.
58. La mayoría de los administradores se interesan en que el personal sea feliz en su trabajo.
59. La sucesión y el desarrollo administrativos pueden ser planeados, pues conocemos las variables que intervienen.
60. Los planes a largo plazo están muy bien desarrollados.
61. En la organización tenemos mucho talento.
62. Es nuestra norma que las cosas importantes se hagan cuando sea necesario.

Cuestionario “Apoyos”, Montufar 2008.

63. Los administradores reciben en forma regular estadísticas sobre la rotación de personal.
64. Los administradores aceptan con facilidad ajustarse al cambio.
65. Por lo general, el clima organizacional brinda apoyo para desarrollarse.
66. Ésta es una época dinámica, y la empresa se adapta con facilidad a ella.
67. Las lecciones que se aprenden en un departamento se transfieren a otro.
68. Hemos tratado de que los trabajos se tornen interesantes y llenos de sentido.
69. Desarrollamos a muchas personas que rechazan los ofrecimientos de la competencia.
70. Todos los administradores explican con claridad los objetivos.
71. No se han cometido errores en nuestras contrataciones.
72. Las cargas de trabajo de nuestro personal están balanceadas.
73. Sabemos con claridad qué tan competitivos son nuestros salarios, pues hay cifras comparativas disponibles.
74. No tenemos problemas para intentar que el personal actualice sus habilidades.
75. Los subgerentes se sienten satisfechos con su trabajo.
76. La alta dirección considera la creatividad como parte de su trabajo.
77. La competencia dentro de la organización es proactiva y se manifiesta con honradez.
78. Creemos que la administración actúa de manera adecuada.
79. Es posible darles a los administradores la experiencia administrativa idónea.
80. Las prioridades son comprendidas con claridad en toda la compañía.
81. Cuando reclutamos, lo hacemos con amplio conocimiento de quién es quién para el puesto requerido.
82. La reorganización es posible.
83. Se genera información acerca de dónde se necesita el control administrativo.
84. Consideramos que, en gran parte, la calidad lograda se debe a nuestro personal de apoyo (*staf*).
85. El personal está satisfecho con la estructura de pagos.
86. Los administradores son suficientemente sensibles ante los cambios en el ambiente externo.
87. Los empleados se ayudan entre ellos cuando surge algún problema laboral.
88. A los gerentes se les llama por sus nombres "de pila".
89. La educación administrativa es muy útil para nosotros.
90. Nuestro proceso de planeación puede enfrentar los cambios rápidos en el entorno.
91. Tenemos políticas de reclutamiento para toda la compañía, las cuales son apoyadas por todos los administradores.
92. Nuestra estructura administrativa fomenta la comunicación.
93. El control administrativo es el adecuado de acuerdo con las necesidades.
94. El nuevo personal se adapta con rapidez a nuestros métodos.
95. Creo que el personal acepta de buen grado el reto que implica su trabajo.
96. Los problemas se enfrentan de manera franca y abierta.
97. Los equipos emprenden acciones para mejorar su forma de trabajo.
98. Por lo general, los gerentes se apoyan mutuamente para lograr los objetivos de la organización.

Cuestionario "Apoyos", Montufar 2008.

EVALUACIÓN

En la siguiente matriz hay 100 cuadros, cada uno con el número correspondiente a una pregunta. Si usted considera que la respuesta en su sentido más amplio es verdadera, marque el número correspondiente con una X. Deje sin marcar el número si cree que la frase no es correcta en sentido amplio. Llene el primer renglón, trabajando del lado izquierdo hacia el derecho, luego el segundo renglón, y así sucesivamente. Tenga cuidado de no pasar por alto ninguna pregunta.

Cuando haya considerado todas las declaraciones, obtenga el total de números marcados en cada columna vertical y continúe con el siguiente cuadro. Pase los totales al diagrama de interpretación de los resultados, según haya seleccionado el cuestionario “bloqueos” o “apoyos”.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
T=										

A		1. Reclutamiento y selección. (Como podemos encontrar personas más apropiadas para los trabajos?)
B		2. Organización confusa. (Podemos reorganizar para tratar con más eficiencia nuestra tarea y las necesidades del personal?)
C		3. Falta de control. (como se puede mejorar la información, la comunicación y la toma de decisiones?)
D		4. Mala capacitacion. (como podemos ayudar al persona a aprender habilidades relevantes con mas rapidez?)
E		5. Baja motivación. (por que le personal no se preocupa lo suficiente por la empresa y como podría cambiar esta situación?)
F		6. Baja creatividad. (como podemos crear y usar mas ideas buenas?)
G		7. Mal equipo de trabajo. (como puede trabajar la gente en conjunto con mayor eficiencia?)
H		8. Filosofía administrativa inadecuada. Como podemos actualizar nuestras actitudes?)
I		9. Falta de planeación para la sucesión y capacitacion administrativa. (como podemos desarrollar de manera sistemática nuestros recursos administrativos?)
J		10. Metas no clara. (Como podemos definir nuestra misión y nuestros objetivos de manera más precisa?)

A		1. Reclutamiento y selección. (Como podemos encontrar personas más apropiadas para los trabajos?)
B		2. Organización confusa. (Podemos reorganizar para tratar con más eficiencia nuestra tarea y las necesidades del personal?)
C		3. Falta de control. (como se puede mejorar la información, la comunicación y la toma de decisiones?)
D		4. Mala capacitacion. (como podemos ayudar al persona a aprender habilidades relevantes con mas rapidez?)
E		5. Baja motivación. (por que le personal no se preocupa lo suficiente por la empresa y como podría cambiar esta situación?)
F		6. Baja creatividad. (como podemos crear y usar mas ideas buenas?)
G		7. Mal equipo de trabajo. (como puede trabajar la gente en conjunto con mayor eficiencia?)
H		8. Filosofía administrativa inadecuada. Como podemos actualizar nuestras actitudes?)
I		9. Falta de planeación para la sucesión y capacitacion administrativa. (como podemos desarrollar de manera sistemática nuestros recursos administrativos?)
J		10. Metas no clara. (Como podemos definir nuestra misión y nuestros objetivos de manera más precisa?)

Nombre del Taller: Formación de equipos Autodirigidos.	Duración: 21 horas
Nombre del Taller: Formación de equipos Autodirigidos.	

Objetivo General: Al finalizar el taller el personal del Hospital XXX, identificarán y aplicarán los principios y técnicas para trabajar en equipo, resolver conflictos y contrastar puntos de vista para la aplicación de nuevos métodos o procedimientos de trabajo.

Tema	Objetivos Específicos	Técnica Didáctica	Apoyos Didácticos	Actividades		Evaluación	Tiempo
				Instructor	Participantes		
Presentación	Romper el hielo, integración del grupo de aprendizaje.	Expositiva Ronda de nombres y de intereses	Rotafolio Gafete por participante	Presentación e invita a presentarse a los participantes.	Se integran al grupo presentándose, de manera activa al responder a las preguntas exploratorias.	Evaluación visual	30 min.
1. Equipos y grupos 1.1. Propósitos y valores 1.2. Diagnostico actual	Diferenciar un grupo de un equipo Comparara los valores y propósitos de un grupo y un equipo Examinara el diagnostico actual de su organización	Intercambio de ideas Conferencia Discusión abierta	Rotafolio Cuestionarios	Expone el tema. Modera la discusión.	Participan activamente discutiendo, intercambiando ideas.	Evaluación escrita	240 min.

Tema	Objetivos Específicos	Técnica Didáctica	Apoyos Didácticos	Actividades		Evaluación	Tiempo
				Instructor	Participantes		
<p>2. Formación y desarrollo de ETA.</p> <p>2.1. Talentos individuales vs talentos de equipo</p> <p>2.2. Proceso estratégico en la formación de equipos.</p>	<p>Explicara la formación de ETA's</p> <p>Contrastara el trabajo con talentos individuales vs talentos de equipo</p> <p>Planeara un proceso de formación de equipos en un grupo</p>	<p>Rompecabezas desiguales</p> <p>Cuadrados</p> <p>Película</p>	<p>Rompecabezas</p> <p>Rotafolio</p> <p>Figuras</p> <p>Película <i>Vecinos</i></p>	<p>Expone, demuestra y confirma aprendizaje con preguntas y casos prácticos.</p>	<p>Atiende, aprende de la demostración, realiza ejercicio en equipo y consulta dudas.</p>	<p>Trabajo en equipo</p>	<p>240 min.</p>
<p>3. Característica de los ETA.</p> <p>3.1. Comunicación</p> <p>3.2. Empoderamiento</p> <p>3.3. Habilidades de negociación</p> <p>3.4. Motivación</p>	<p>Definirá el concepto de comunicación</p> <p>Definirá el concepto de empoderamiento</p> <p>Identificara las habilidades de un buen negociador</p> <p>Explicara la importancia de la motivación en la formación de ETA</p>	<p>Exponencial</p> <p>Demostrativa</p> <p>Panel</p>	<p>Rotafolio</p> <p>Laptop</p> <p>Cañón</p> <p>Salón amplio con mesa amplia y sillas cómodas, agua e identificaciones</p>	<p>Expone, demuestra y confirma aprendizaje con preguntas y casos prácticos.</p> <p>Coordina el panel y evalúa el mismo.</p>	<p>Atiende, aprende de la demostración, realiza ejercicio en equipo y consulta dudas.</p> <p>Se coordina y participa en el panel</p>	<p>Evaluación escrita</p>	<p>240 mn</p>

Tema	Objetivos Específicos	Técnica Didáctica	Apoyos Didácticos	Actividades		Evaluación	Tiempo
				Instructor	Participantes		
4. Liderazgo 4.1. Diagnostico 4.2. Dirección 4.3. Liderazgo en los ETA	Describirá las características del líder Definirá la dirección Identificara los diferentes tipos de liderazgo y cual es el Mejor en los ETA	Corrillos Exponencial Supervivencia en el desierto Torre No. 2	Rotafolio Laptop Cañón Cuadernillo de ejercicio	Expone, demuestra y confirma aprendizaje con preguntas y casos prácticos. Realiza ejercicios vivenciales y participa en la evaluación	Atiende, aprende de la demostración, realiza ejercicio en equipo y consulta dudas.	Trabajo	240 mn
5. Obstáculos en la formación de ETA 5.1. Roles 5.2. Manejo de conflictos 5.3. Solución de problemas	Identificara los principales roles que obstaculizan la formación de ETA Ejemplificara la manera en que se maneja un conflicto. Describirá la solución a un problema que surgen en la formación en ETA	Exponencial La bolsa de valores Diligencias Lluvia de ideas	Rotafolio Laptop Cañón Cuadernillo de ejercicio Cuaderno de apuntes	Expone, demuestra y confirma aprendizaje con preguntas y casos prácticos. Realiza ejercicios vivenciales y participa en la evaluación	Atiende, aprende de la demostración, realiza ejercicio en equipo y consulta dudas.	Evaluación visual	240 mn

