

CAPÍTULO II

Marco Teórico

Introducción

El comportamiento de los individuos en las organizaciones y su desempeño, así como la motivación y el compromiso son factores que se hacen necesarios para lograr resultados deseables entre las organizaciones. Otro aspecto interesante es que personas se sientan partícipes e identificadas con la misión, visión y filosofía que se tiene en la empresa para lograr las metas de la misma.

Con ayuda de una mezcla de un estilo de liderazgo y compromiso por parte de los miembros de la organización el camino laboral se facilita.

Teniendo así empresas más sólidas, organizadas y con resultados favorables en cada área de la organización.

Además hoy en día las personas buscan más que un trabajo, una actividad que se aproxime a sus necesidades, personalidad y habilidades.

Por lo cual es necesario contar en las empresas con un Plan de Desarrollo para los empleados que los ayude a realizar sus tareas de una forma mas objetiva con la finalidad de sentir que cada individuo comparte el compromiso y la visión de la organización.

2.1 Plan de Desarrollo

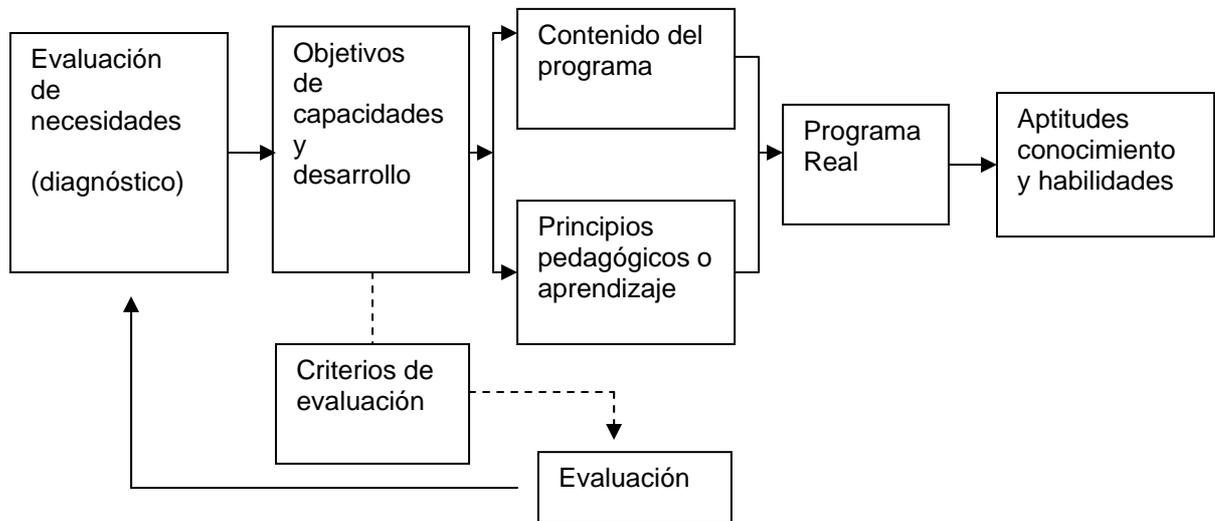
El desarrollo esta tomando importancia entre los empleados y entre las empresas ya que con esto se va adquiriendo crecimiento y se depende menos del mercado exterior. “Por lo tanto el desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas” Werther, Jr; Davis (1995). Entre esos desafíos tenemos la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, la tasa de rotación de los empleados.

También es importante decir que un Plan de desarrollo de personal beneficia y prolonga la vida laboral de un empleado además de ayudarlo y prepararlo a realizar otras responsabilidades.

En base a Werther, Jr; Davis (1995) para implementar un plan de desarrollo es necesario:

- Evaluar las necesidades que permitan establecer un diagnostico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.
- Esto nos conduce a establecer objetivos de capacitación y desarrollo donde se estipula los logros y metas que se desean obtener de ahí se diseñará el contenido del programa donde se propone la enseñanza de las habilidades específicas, los conocimientos necesarios o las influencias en las actitudes además de enseñarse las necesidades de la organización.
- Después vendrá un inicio de aprendizaje donde sí es observable se puede medir y obtener resultados.

Figura 2.1 Pasos preliminares de la preparación de un plan de desarrollo y capacitación



Fuente: Administración de personal y recursos humanos, Werther, Jr; Davis (1995)

De acuerdo a Werther, Jr; Davis (1995) es importante describir cada paso de este modelo para completar las ideas anteriormente mencionadas.

La evaluación de las necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Con esto se puede detectar las necesidades de capacitación en áreas específicas dentro de la organización o iniciar con evaluar las necesidades de la empresa de manera general para iniciar con cursos que ayuden a la inducción de los empleados a la misma organización.

Logrando una buena evaluación de las necesidades esto te conduce a determinar tus objetivos de capacitación y desarrollo. Los objetivos tendrán que ser claros y apoyar los resultados deseados con los medios que se dispondrán esto propuesto por Werther, Jr y Davis (1995).

Siguiendo con nuestro plan será importante hacer un programa cuyo contenido proponga la enseñanza de habilidades específicas, de conocimientos necesarios o de influencias de las actitudes. Además se sugiere que dichos programas cumplan también con las necesidades de la organización y la de los participantes.

Para estos programas es importante tomar en cuenta los principios del aprendizaje si se utilizan estos principios tiene mas probabilidad que la capacitación resulte efectiva.

Dichos principios son: La participación, la repetición, la relevancia, la transferencia y la retroalimentación.

Werther, Jr y Davis (1995) dicen que el aprendizaje puede resultar más duradero y efectivo si se aprende por medio de una participación activa, involucrando todos sus sentidos, aunado a esto las repeticiones dejarán información permanente en la memoria. Es necesario darle relevancia al material que se va a estudiar siempre y cuando tenga sentido para los participantes, la transferencia se refiere a poder llevar a cabo lo aprendido de la manera mas rápida a sus actividades y la retroalimentación da a las personas información de su progreso.

Se tiene ya un programa estructurado, posteriormente se identifica al empleado con sus actitudes, habilidades o conocimientos y volvemos al ciclo del plan de desarrollo con una evaluación en un tiempo determinado, para evaluar las nuevas necesidades.

2.1.1 La competencia

Uno de los factores que contribuyen al aprendizaje de una persona es saber que tan competente o incluso incompetente puede ser una persona en sus actividades laborales ya que esto nos conduce a la necesidad de aprender.

De acuerdo a Yeung, Ulrich, Nason y Glinow (2000) competencia es el conocimiento, la habilidad y la capacidad que tienen las personas o los equipos de la organización. Las competencias para el aprendizaje incluyen investigación, reflexión, razonamiento sistemático, modelos mentales, administración de conflictos, capacidad para hacer recomendaciones con base en datos y para trabajar en redes.

Los mismos autores, respecto al aprendizaje opinan que; existen tres rubros para asegurar el aprendizaje organizacional y son: las competencias para aprender en los individuos, los equipos y la organización. Para esto es importante una asignación de puestos, donde nos aseguramos que contratamos a las personas idóneas, les concedemos ascensos o las despedimos de la organización, todas estas decisiones se toman con ayuda de un plan de desarrollo.

La capacitación nos ayuda a construir las competencias para aprender, aplicando lo aprendido en vez de solo adquirir conocimientos, además aumentar el potencial de los participantes.

2.1.2 Consecuencias

Dentro del aprendizaje en las organizaciones es importante hablar de las consecuencias, ya que las personas actúan por interés individual, por lo tanto para establecer las consecuencias del buen o mal comportamiento simplemente significa según Yeung, et al (2000) que cuando se da un buen comportamiento ocurren cosas buenas como un aumento de sueldo o una palmadita en la espalda como señal de felicitación, si se da lo contrario, un

comportamiento malo, por lo tanto ocurren cosas malas como una degradación o una reprimenda.

La teoría de reforzamiento es uno de los más antiguos enfoques de la motivación. Esta teoría de Skinner, Muchinsky (2000) tiene tres variables claves: estímulo, respuesta y recompensa. Un estímulo es cualquier variable o condición que produce una respuesta conductual. Una respuesta es una medición del desempeño en el puesto, como la productividad, el ausentismo o los accidentes. Una recompensa es algo de valor que proporciona al empleado sobre la base de la respuesta conductual observada.

Basándose en los estudios con animales Skinner, han encontrado cuatro tipos de conexiones o contingencias respuesta-recompensa para influir en la frecuencia de las respuestas:

- Intervalo fijo. El sujeto es recompensado a intervalos temporales fijos, como cada hora. Aquellos que se les paga por horas se podría considerar que se les recompensa sobre la base de un intervalo fijo.
- Razón fija. Se recompensa al sujeto por un número fijo de respuestas. Por ejemplo, a un vendedor de inmobiliario que percibe por comisión por cada venta se le recompensa sobre un esquema de razón fija. En este caso se dice que el esquema de recompensa es continuo.
- Intervalo variable. Se recompensa al sujeto a intervalos temporales variables. Un ejemplo es la pesca.
- Razón variable. La recompensa se basa en la conducta, pero la proporción de recompensa a la respuesta es variable. Por ejemplo a un vendedor se le puede pagar en ocasiones después de cada venta y otras después de cada dos o tres ventas. Se paga a la persona sobre la base de la respuesta pero el programa de pago no es constante.

Los defensores de esta teoría de reforzamiento, creen que la motivación del sujeto para responder puede moldearse manipulando estos programas de reforzamiento.

Para que las consecuencias tengan un impacto los administradores debemos tener en cuenta que se deberán inculcar a lo largo y ancho de la organización con un plan de desarrollo o sistemas de evaluación que permita evaluar los resultados para una premiación o para corregir y disciplinar a los empleados.

2.2. Ideas Rectoras

Las ideas rectoras de una organización según Peter M. Senge (1990) son las que responden a las preguntas críticas de la empresa que son el ¿Qué? ¿Por qué? ¿Cómo? , con estas preguntas se obtiene la visión de la organización, es decir la imagen a futuro que se quiere crear, la misión o propósito es el por que existimos como organización satisfaciendo las necesidades de los accionistas y de los clientes. Los valores centrales son el como queremos actuar en coherencia con la visión y la misión.

También es importante comentar que en la organizaciones se necesita que la gente tenga visiones, para que el propósito se vuelva tangible y de algún modo mas concreto con esto se cubre la necesidad que tienen las personas de ser orientadas en sus actividades cotidianas y en la toma de decisiones que se requieran en los puestos.

Por lo tanto una visión compartida que seria el ideal, dice el mismo autor, nace cuando se conecta con las visiones personales de la gente de la organización, esto alienta a obtener energía y compromiso con la misma. Una corporación con una visión compartida modifica la relación de la gente con la compañía, es un canal para que las personas comiencen a trabajar en conjunto y crear una identidad común.

Senge (1990) agrega que las organizaciones inteligentes se caracterizan por tener una visión compartida, tener unas ideas rectoras compartidas contribuyen a que el aprendizaje fluya ya que los empleados exponen con facilidad su modo de pensar, renuncian a perspectivas arraigadas y reconocen defectos personales y de la organización. Siendo lo anterior un aliento a experimentar y tomar riesgos a favor de la organización.

Peter Senge en el mismo libro de la Quinta disciplina explica tres aspectos que consideramos importante tomar en cuenta para este concepto de las ideas rectoras y en especial con la visión compartida y son los siguientes: Alistamiento, Compromiso y Acatamiento.

Define estos conceptos de la siguiente manera, alistamiento es incluir nuestro nombre en la lista e implica libertad de elección, transformarse en parte de algo por propia elección. El compromiso describe un estado de estar no sólo alistado sino de sentirse plenamente responsable de alcanzar la visión y en el acatamiento solo siguen el impulso de la visión, hacen lo que se espera de ellos, respaldan la visión hasta cierto punto pero no están alistados ni comprometidos.

Las ideas rectoras forman parte del Plan de desarrollo ya que es necesario con estas ideas tener un curso de inducción para hacerlas del conocimiento del personal y que formen parte de su cultura dentro de la organización.

2.3 Cultura organizacional

La cultura organizacional es un conjunto de valores, ideas, creencias y expectativas que los individuos de una organización tienen en común, ya que influirán día a día en el comportamiento de éstos, en la búsqueda de una identificación en la organización.

Los motivos que conllevan a las organizaciones a la formación de una cultura organizacional son a consecuencia de crear una mejor interacción e integración entre las personas externas e internas que tienen roce con la organización.

Además la formación de la cultura nacional, las costumbres y las normas de la sociedad del país donde se establece la organización comenta (Hellriegel y Slocum, 2004).

También cabe decir que la cultura constituye el propósito general de una compañía, representado por lo que piensa la organización en general, tanto los empleados como los grupos de interés de fuera (Arthur K. Yeung, 2000).

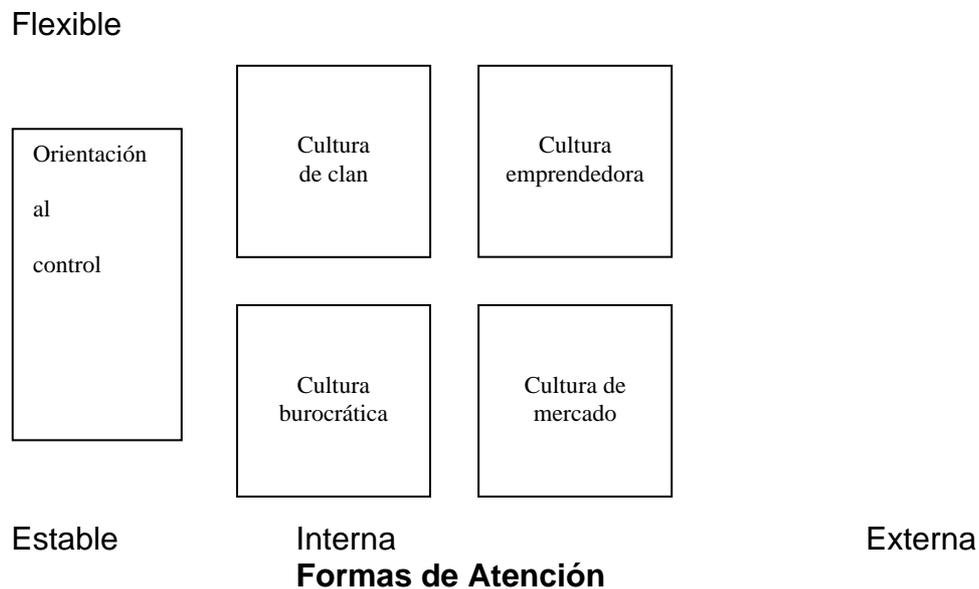
Y como cada organización es diferente, existen diferentes tipos de cultura.

2.3.1 Tipos de Cultura

Entre las organizaciones la cultura varia, de hecho los empleados contribuyen de manera directa para adquirir el tipo que mas le acomoda con su manera o punto de vista.

Diferentes culturas pueden ser las apropiadas para diferentes circunstancias así que no podemos decir que solo una sea la definitiva pero quizá si más predominante en la empresa. Por lo tanto Hellriegel y Slocum, (2004) dicen que los cuatro tipos puros de cultura organizacional son: burocrática, de clan, emprendedora y de mercado, representados en el siguiente cuadrante.

Figura 2.3.1 Marco de tipos de culturas



Fuente: Comportamiento Organizacional, Hellriegel y Slocum, (2004)

A continuación se describe a cada uno de estos tipos de cultura organizacional que nos ayudará a entender mas adelante el tipo de cultura que se tiene en el caso de estudio.

Dice Hellriegel y Slocum (2004) que la organización que valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como norma tiene una cultura burocrática, por lo tanto las preocupaciones a largo plazo son la predecibilidad, eficiencia y estabilidad. Sus miembros aprecian los servicios y productos estandarizados. Los gerentes, coordinadores, organizadores y vigilantes consideran su buen funcionamiento al hacer cumplir las normas y reglas escritas. Las personas se rigen según los grandes manuales y libros que describen claramente sus actividades, responsabilidades y autoridad del puesto que ocupan.

La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoridad y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. Entiende que las contribuciones a la organización pueden ir más allá del acuerdo contractual. El compromiso de largo plazo del individuo con la organización (lealtad) es un intercambio por el largo plazo del individuo en la organización (seguridad).

Altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad caracterizan a la cultura emprendedora. Existe compromiso con la experimentación la innovación y el estar en la vanguardia. Además de reaccionar a los cambios, también provoca cambio. La efectividad es para ellos ofrecer productos nuevos y exclusivos y un rápido crecimiento. La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad fomentan el crecimiento y se les estimula y premia bien.

La cultura de mercado se caracteriza por el logro de los objetivos medibles y exigentes, especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado. Una competencia enérgica y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda organización. En este tipo de cultura la relación entre el individuo y la organización son contractuales. De esta manera la orientación de control es muy formal y muy estable.

Actualmente la gente que trabaja en las organizaciones demanda una oportunidad para ser tomado en cuenta y esperan que sus habilidades y capacidades se usen en forma efectiva, participando en funciones que lleven a la organización a ser efectiva. El reto es que la dirección descubra a aquella gente con las habilidades funcionales y además creativas e innovadoras en forma innata y pueda formar una organización que aprende.

Bohm (2000), propone una definición de cultura de aprendizaje, donde se refiere a ésta en términos de significados compartidos, y en opinión de Morales (2002), permite identificar lo que una cultura puede ser, manteniendo la idea de una red de conversaciones, propuesta por Maturana pues ello permite no perder de vista el cómo se hace.

La participación en la formación de las diferentes culturas en las que interactuamos permite adquirir nuevas experiencias que, tomando como referencia a Senge (2000), pasaran a formar parte de lo que denomina modelos mentales, y son estas experiencias y todas aquellas que hemos vivido desde pequeños, el fundamento del conocimiento que manifestaremos a través de nuestras conductas.

2.3.2 Actitudes en el trabajo

Con la importancia de un Plan de Desarrollo como un elemento de apoyo entre la visión de los individuos y la organización se tiene que tomar en cuenta la actitud de los mismos.

Para poder evaluar las actitudes en el trabajo de los individuos es importante examinar dos factores claves que son la satisfacción en el puesto y el compromiso organizacional ya que es un hecho que las empresa con empleados satisfechos son mas eficaces que aquellas cuyos empleado se sienten insatisfechos así que la satisfacción en el puesto quizá es el más importante de tomar en cuenta para los líderes o directivos de la organización y no son mas que esos sentimientos que se reflejan en la actitud que tienen los individuos en el trabajo dice Hellriegel y Slocum (2004). Por ejemplo una baja satisfacción provocaría ausentismo, rotación de puestos e incluso una pobre salud mental.

Como para las organizaciones es importante la satisfacción en el puesto a continuación se mencionan los factores que influyen en ella.

- Fuentes de satisfacción en el trabajo, es decir que puede una persona estar satisfecha con algunos aspectos de su trabajo como por ejemplo la seguridad que le brinda el puesto pero por otro lado puede estar insatisfecho por el sueldo, así que esto varía de una persona a otra.

- Relación con el comportamiento en el trabajo es segundo aspecto se refiere a la posible relación entre la satisfacción en el trabajo y los comportamientos que se dan en él y otros resultados en el lugar donde se lleva a cabo.

El otro factor que influye en la actitud es el compromiso organizacional Hellriegel y Slocum (2004) la definen como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Ellos mismos comentan que las características de un fuerte compromiso organizacional son:

- El apoyo y la aceptación de las metas y valores de la organización.
- La disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización.
- El deseo de mantenerse en la organización.

Por lo tanto podemos decir que la satisfacción y el compromiso nos pueden dar idea de la actitud, relación y comportamiento de los individuos dentro de las empresas.

2.3.3 Comportamiento Organizacional

Según Hellriegel y Slocum (2004) el comportamiento organizacional es el estudio de la conducta, actitudes y desempeño humanos en las organizaciones.

Robbins (1994) considera el comportamiento organizacional como la ciencia aplicada de la conducta, que cuenta con una serie de aportaciones y disciplinas que estudian el comportamiento. Entre ellas la psicología, sociología, la antropología y las ciencias políticas.

Así que las organizaciones y su comportamiento tienen que ver con humanos y por lo tanto esto se vuelve sensible ya que este comportamiento está sujeto a cambios situacionales, al tipo de estructura que se tenga en la empresa, a la

forma de operar y de todo un contexto ambiental que influye en las actividades de las organizaciones.

Por lo tanto este tema es básico para cualquier persona que quiera participar en alguna organización.

2.4. Cambio

Para seguir robusteciendo los conceptos que se utilizarán en esta tesis es importante mencionar al cambio ya que al implementar este Plan de Desarrollo se espera un cambio en la organización. Por lo tanto podemos decir que cambio es pasar de un estado a otro.

El autor Chiavenato (2004) define cambio como transitar de una situación a otra distinta. Tiene como sinónimo la palabra transformación.

Según de Geus (1998) En una organización los conceptos de entrenamiento y desarrollo son una oportunidad de adquirir ciertas nuevas habilidades; sin embargo sí se desarrolla a los individuos hasta alcanzar su potencial entonces se convierte en un fuerte vehículo para institucionalizar el aprendizaje y con esto incrementar las capacidades de la organización.

Fisher y Fisher (1997) consideran que la habilidad para usar y crear conocimiento está en vías de convertirse en el mayor activo de la organización, un activo que permite hacer algo a la gente realmente significativo. Esta época juega con ambas cosas; cambios y oportunidades.

Las organizaciones del siglo XXI desde el punto de vista de Palacios (2000), serán organizaciones inteligentes, capaces de crear, desarrollar, difundir y explorar el conocimiento.

Para Peter Senge (1996) las organizaciones del futuro serán las que descubran como aprovechar la capacidad de aprendizaje y entusiasmo de las personas en todos los niveles de la organización.

El autor afirma que las cinco disciplinas que propone deben ser vividas desde tres niveles; Prácticas: el que hacer, son actividades en que los participantes de las disciplinas concentran en tiempo y energías; Principios: ideas rectoras y conceptos que justifican las prácticas, y por último; Esencias: el estado del ser de quienes tienen un grado de dominio de la disciplina. En este nivel las disciplinas empiezan a converger, por ejemplo: pensamiento sistémico (interconectividad); dominio personal, (conectividad) y modelos mentales (apertura por suspensión de supuestos) relacionan el todo con las partes, mientras que el propósito común (visión compartida) y el alineamiento (aprendizaje en equipo) relacionan el cambio común con el funcionamiento total.

Respecto al aprendizaje Argyris (2001) sostiene que el aprendizaje organizacional es una competencia que permite a la organización detectar errores, buscar soluciones, implementar correcciones o reconocer cuando no tiene la capacidad para hacerlo.

La organización que aprende lo hace a través de la participación de individuos en el desarrollo de nuevas formas de trabajo, de trayectorias de carrera y de poder combinar la vida familiar y laboral. Para estos autores una organización que aprende verdaderamente debe; generar ideas con impacto, generalizarlas y además identificar sus incapacidades para el aprendizaje.

Alinear los esfuerzos de la organización, no es un proceso fácil, implica reconocer los patrones de pensamiento con que se manifiestan los participantes de la organización, con la intención de identificar con claridad la manera de comunicar esta visión de manera que entusiasme a las personas con idea de participar en función de esta. Implica identificar las actividades que deberán realizarse y compartir con los seguidores la forma de hacerlo, además de diagnosticar el ambiente en que se realizarán para poder predecir los

comportamientos de las personas y del sistema en general, durante el proceso (Senge 1996).

Cambio en una organización se conoce como cambio organizacional y esto ocurre a cada instante por que todo su ambiente interior como exterior influye en las organizaciones como el constante cambio de las preferencias de compra en los clientes, los cambios de preferencias a pertenecer a clubes, los proveedores están en constante cambio con sus precios y formas de ofrecer productos, las negociaciones con el sindicato, las nuevas condiciones laborales estos son algunos ejemplo que pueden originar un cambio en la organización y el cambio que nos interesa para este estudio es el cambio en las personas con respecto a sus labores en el club por medio de este Plan de desarrollo.

2.4.1 Resistencia al cambio

En toda organización existe personal que no ha experimentado un cambio en trabajos anteriores o en su propia empresa sus actividades no han sufrido cambios, por lo tanto no tienen claro que un cambio es parte de las organizaciones y de los procesos dentro de las mismas, además influye la personalidad de cada empleado y todo esto comienza a poner una resistencia al cambio.

Para tener la idea mas clara Chiavenato (2004) comenta que la gente que no esta preparada para el cambio enfrenta la situación con resistencia, miedo, lo ven como un riesgo e involucra situaciones no prevista para la organización.

Consultando otro autor Chris Argyris (2001) y siguiendo con la importancia de tomar en cuenta la resistencia al cambio como parte del aprendizaje en el desarrollo de las organizaciones, el habla de las teorías de la acción.

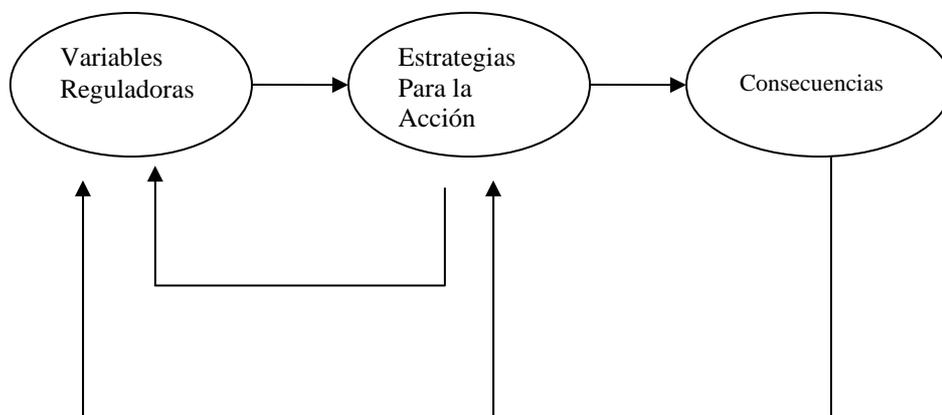
Hay dos tipos de teorías de la acción.

- Las teorías adoptadas que son aquellas que un individuo afirma que sigue.
- Las teorías empleadas son las que pueden inferir de la acción, es decir las que se utilizan.

Con esto queremos resaltar que las personas no actúan casualmente de cierta manera, sino que sus acciones están diseñadas y como líderes son responsables del diseño.

Para las teorías empleadas que son las que se pueden construir conforme a una estructura esquemática que se muestran en la figura 2.4.1. Dice el autor que existen variables reguladoras y son valores que los empleados tratan de satisfacer. Los seres humanos viven en un campo de muchas variables reguladoras. Cualquier acción puede tener un efecto sobre muchas variables reguladoras. Es ahí donde deberá el líder negociar ya que las variables reguladoras pueden que aumenten o disminuyan su valor por la acción tomada.

Figura 2.4.1 Modelo de la teoría empleada



Fuente: Sobre el aprendizaje organizacional, Chris Argyris (2001)

Las estrategias para la acción son pasos a seguir para satisfacer las variables reguladoras, estas estrategias tienen consecuencias pretendidas que resultarán de las acciones.

Las consecuencias retroalimentan a las estrategias y a las variables reguladoras. Las consecuencias pueden ser no intencionales y contraproducentes pero se puede lograr consecuencias particulares de una acción pretendida en su diseño.

Por otro lado dice el autor comenta que las consecuencias de la estrategia de la acción son las que pretende el líder, entonces hay un ajuste entre la intención y el resultado y se confirma la teoría empleada del líder. Si las consecuencias no son intencionales y si son contraproducentes, hay un desajuste o un error. Así que se tendrá que buscar otra estrategia de la acción que puedan satisfacer las variables reguladoras.

Si solo se cambia la estrategia de la acción y se mantienen las variables reguladoras se le llama aprendizaje de un solo circuito y si se cambia la acción y las variables reguladoras se le llama aprendizaje de doble circuito.

Así que partiendo de esta información es importante que exista un ambiente psicológico apropiado, estrategias de acción para el cambio, antes de hacer movimientos dentro de la organización, ayudado de una buena cultura organizacional, estímulos individuales y grupales.

2.4.2 Liderazgo

Este tema es uno de los mas estudiados y mas investigados por lo cual existen varias teorías y solo escogimos alguna de ellas muy clara y precisa para que nos sirva de guía.

Por lo tanto estamos de acuerdo con la definición de Chiavenato (2004) que dice: El liderazgo es el proceso de dirigir el comportamiento de las personas por una vía que les permita alcanzar sus objetivos. Dirigir significa llevar a las personas a actuar de cierta manera o seguir un curso determinado de acción.

El mismo autor destaca las diferencias de los rasgos tradicionales y contemporáneos del liderazgo en la tabla que a continuación se ve.

Figura 2.4.2 Diferencias tradicionales y contemporáneas del liderazgo.

Rasgos tradicionales	Competencias de alto desempeño
<ul style="list-style-type: none"> • Autoritarismo • Obediencia • El centro de atención es el líder quien es considerado un héroe • El líder es solitario y aislado • Posición jerárquica y de delegación • Habilidades especializadas en ciertas áreas • Amplio conocimiento del mercado • Preocupación por la organización a largo plazo • Énfasis en el mando y el control • Orientador al interior • Crea consenso cuando es necesario • Conocimiento íntimo de la organización • Preocupación por los competidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Asimilador, aprendiz y creativo • Innovador • Comparte la atención y el poder con las personas • Accesible y sencillo • Conductor, constructor de redes e impulsor • Generalista, con experiencia en muchas áreas. • Experiencia en varios mercados • Cartera de conocimientos diversos • Empowerment, entrenador y mentor • Perspectiva global • Crea alianzas y apoya la colaboración • Conocimiento íntimo del cliente • Conocimiento de los competidores

Fuente: Comportamiento organizacional, Chiavenato (2004)

Muchas de las investigaciones demuestran que las habilidades del liderazgo se pueden combinar en cuatro categorías:

- 1.- Relaciones humanas y participativas como comunicar apoyo y construir equipos.
- 2.- Competitividad y control como la seguridad en uno mismo, el poder y la influencia.
- 3.- Innovación y capacidad emprendedora, como la solución creativa de problemas.

4.- Mantener el orden y la racionalidad, como la toma racional de decisiones y la administración del tiempo.

Los estilos de liderazgo de acuerdo a l modelo de Vroom- Jago, Hellriegel (2004) son:

- “Estilo de decisión: El líder toma la decisión y la anuncia o la promueve con el equipo. Se pueden usar los conocimientos y recopilar información del equipo o de otros que el líder crea que pueden ayudar a resolver el problema. El papel de los empleados es claramente el de proporcionar información que el líder solicita mas que generar soluciones.
- Estilo de consulta individual o de equipo: El líder presenta en problema a los miembros del equipo en forma individual o en una reunión escucha las sugerencias y luego toma la decisión. Esta puede no reflejar su influencia.
- Estilo facilitador: El líder presenta el problema al equipo en una reunión. Actúa como facilitador definiendo el problema que se debe resolver y los límites dentro de los cuales se debe tomar la decisión. Sobre todo el líder tiene cuidado de que a sus propias ideas no se les de mayor peso que a los demás, no trata de influir en el equipo para que adopte su solución. El líder esta dispuesto a aceptar e implementar cualquier solución que tenga el apoyo de todo el equipo.
- Estilo de delegación: El líder permite que el equipo tome la decisión dentro de los limites establecidos El equipo desarrolla procedimientos alternos para resolverlos y decide sobre una o mas de las alternativas de solución, este estilo representa el mas alto nivel de delegación de autoridad a los subordinados”.

2.4.3 Motivación

La motivación es parte importante dentro de las organizaciones y sus líderes ya que forma parte de las relaciones humanas e influye en la obtención de logros.

La palabra motivación viene del latín movere, que significa mover. Partiendo de este significado los autores enfatizan el hecho de dirigir o incitar las actividades de las personas.

La motivación no se puede ver de manera directa, sino que debe inferirse por medio de las conductas y el comportamiento donde también influye el ambiente laboral, la personalidad, las creencias, conocimientos, aptitudes y habilidades. También se dice que es un proceso básico de la psicología.

Compartimos la definición de Chiavenato (2004) La motivación es el proceso responsable para lograr la intensidad, dirección y persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinada meta.

Ahora viéndolo desde un enfoque sistémico tiene la motivación tres elementos:

1. Necesidades. El organismo se caracteriza por un estado de equilibrio y este se rompe cada vez que surge una necesidad.
2. Impulsos. Estos generan un comportamiento de búsqueda e investigación para encontrar objetivos o incentivos.
3. Incentivos. Algo que pueda cubrir la necesidad o bajar la intensidad del impulso.

2.4.4 Comunicación

Para la implementación de este Plan de Desarrollo es importante resaltar el concepto de la comunicación ya que en las organizaciones siempre se esta la gente comunicando, ya sea que de o que reciba información.

La comunicación de acuerdo a Chiavenato (2004) dice que es un aspecto crítico en las organizaciones por que los administradores no trabajan con cosas sino con información sobre las cosas. Las funciones administrativas planear, organizar, dirigir y controlar solo se pueden poner en práctica por medio de la comunicación.

La palabra comunicación viene del latín communis que significa “hacer en común”. Por lo tanto el comunicador debe establecer la comunidad con el receptor. Concluyendo que la comunicación es el proceso de transmitir información y hacer que esta sea transmitida por medio de símbolos comunes entre dos personas.

Con la comunicación se cumplen cuatro funciones básicas dice el mismo autor:

1. Control. En este caso la comunicación sirve para controlar el comportamiento de las personas en varios sentidos. Por una parte jerárquicamente debe seguirse la comunicación en caso de un problema y se debe entender como una función del control. Por otro lado la comunicación informal también controla el comportamiento.
2. Motivación. Facilita motivar a las personas por que les aclara lo que deben hacer, evalúa la calidad de su desempeño y los orienta respecto a lo que procede hacer para mejorar.
3. Expresión de emociones. La comunicación que existe en un grupo es un mecanismo fundamental para que los miembros expresen sus sentimientos de frustración o de satisfacción.
4. Información. La comunicación facilita la toma de decisiones, es decir, proporciona aquello que las personas y los grupos necesitan para tomar sus decisiones transmitiendo datos para que identifiquen y evalúen las alternativas de acción.

2.4.5 Diseño de la organización

Como otro elemento que se debe conocer de la organización es su diseño por que este nos ayuda a saber como esta la estructura de la empresa y si esta ayudando en la realización y logro de los objetivos. Por tal motivo es importante definir este otro concepto ya que para este proyecto tendremos que conocer el diseño organizacional de la Fundación Club Alpha 2.

De acuerdo a Chiavenato (2004) El diseño organizacional es el enlace de todas las entidades y las tareas de la organización. También en este concepto entran los aspectos como, la división del trabajo, la asignación de puestos, los grupos, los departamentos y el como se coordinarán para alcanzar sus metas con las estrategias ya establecidas.

El diseño de las organizaciones es una de las prioridades de la administración por tal motivo es importante mencionar que debe ser una plataforma que contenga 3 aspectos:

1. La estructura básica
2. Los mecanismos de operación
3. Los mecanismos de decisión

2.5 Diagnóstico organizacional

Uniando los conceptos durante este capítulo y comenzando a entender mas al Club es importante tener un diagnostico de la misma, con el fin de conocer como se encuentra la empresa actualmente y tener información reciente y relevante para definir la situación actual, seguiremos el modelo de Kepner y Tregoe como un instrumento para recabar esa información.

2.5.1 Modelo de Kepner y Tregoe

La Resolución analítica de problemas es una técnica desarrollada por Kepner y Tregoe. Es una técnica útil para resolver problemas en el trabajo a continuación describiremos la ideas principales de este modelo.

A los problemas ellos lo definen como la desviación de un funcionamiento estándar. Lo vemos como algo que esta pasando y que tiene que se observado para descubrir el por que. Por que tenemos que encontrar la causa de esa desviación.

Si se tiene lo más claro y definido posible el funcionamiento estándar y conociendo el funcionamiento actual se recomienda llenar la tabla que se muestra en el capítulo siguiente.

Por lo tanto este será un modelo que nos ayudará a identificar algunas de las causas del comportamiento, compromiso y actitud entre otros conceptos del equipo de trabajo de la Fundación Club Alpha 2 de Puebla.

Entendiendo con estos resultados como sería la estructura mas adecuada para implementar el Plan de desarrollo que cubra las necesidades del Club y de sus propios integrantes del equipo de trabajo, además se entendería de una manera mas clara el interés de la gerencia por realizar cambios dentro de la organización.