

**UNIVERSIDAD AUTONOMA
METROPOLITANA
IZTAPALAPA**

DIVISIÓN CSH

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN III

**El trabajo en equipo en
DaimlerChrysler México**

Asesor:

MIGUEL ANGEL ROSADO CHAUVET



Lic. en Administración

Alumnos:

García López Carlos (95328311)

Iglesias Nava Luis (95326962)

Pérez Kamss Janin Hsicic (95329474)

Noviembre, 1999.



A nuestros maestros:

Dr. Miguel Angel Rosado Chauvet y
Mtra. Alma Patricia Aduna Mondragón,
por compartir sus conocimientos y su
amistad con nosotros. Por que lejos de ser
únicamente nuestros maestros, los
consideramos nuestros amigos.

Gracias por todas sus atenciones.

***A mis padres:***

Por brindarme la oportunidad de vivir, por todo el amor, el cariño, comprensión y esfuerzo. Por que nunca me han negado su apoyo y por el contrario siempre me han impulsado a ser mejor en todos los aspectos de la vida.

Y hoy que he alcanzado este objetivo me siento orgullosos decir que es de ustedes.

¡Gracias! Por ser como son, me siento afortunado de tenerlos y quiero que sepan que los amo.

A mi hermano Mario:

Porque hemos crecido juntos, porque hemos compartido muchas cosas, por tu ejemplo de honestidad, sinceridad, respeto y cariño. Porque sé que este logro lo sientes y lo disfrutas como yo, te hago partícipe, ya que siempre me has apoyado y te lo agradezco mucho.

A Rocío y mis sobrinos Iván, Jazmín:

Por su cariño y amor que me han dado como parte de mi familia, por su apoyo moral, ¡Gracias!

A ti Janin:

Porque sabes que tan largo ha sido el camino. Porque has sido una parte fundamental en este logro, por tus consejos, comprensión, amistad y por tantas cosas que me ha brindado y que difícilmente se pueden pagar. ¡Muchas Gracias!

A la Sra. Gladys y familia:

Quienes me brindaron su amistad y apoyo incondicional ¡Muchas gracias!

Carlos García López

***A mi esposa e hijos:***

A ellos que han sido para mí, la fuente de inspiración para llegar a esta meta, por su paciencia, comprensión y ayuda, que me han tenido a lo largo de la carrera; ya que gracias a ustedes pude lograr terminarla, por su gran cariño.

A mis suegros:

Por brindarme ese apoyo desinteresado a mí y a mi familia, ya que ustedes cuidaron de mis hijos y de mi esposa, en los momentos que me ausentaba para poder cumplir con mis tareas universitarias. Así como un sin número de ayudas que nos dieron.

A mis compañeros:

Les doy las gracias por haberme ayudado a salir adelante, a sus consejos, su comprensión, en los momentos difíciles en que necesitaba la ayuda de mis amigos.

A mis profesores:

Por proporcionarme los conocimientos requeridos durante el largo trayecto de la carrera, así como el apoyo brindado durante los eventos requeridos por la universidad.

Luis Iglesias Nava

***A mis padres:***

A ustedes que me han proporcionado la fortuna de contar con su apoyo, comprensión, amor, dedicación y esfuerzo. Por su paciencia y consejos que me ayudaron a llegar a un ciclo más de mi vida, por todo eso y más. ¡Gracias!

A mi abue:

Porque para ti tengo tantas palabras de agradecimiento, que decirte unas, serían pocas. Porque tu cariño y tus cuidados han hecho de mí lo que soy. Porque me has enseñado el camino para poder llegar hasta donde estoy. Y hoy comparto contigo este logro ya que juntas lo hemos alcanzado. Te quiero. ¡Gracias!

A mis tíos Ale, Allis, Rubén, Ligia, Becky y Tili:

Gracias por su cariño, apoyo y afecto que han contribuido en mi formación como persona. Para que hoy en día pueda alcanzar una meta más en mi vida.

A mis hermanos Daniel y Nidia:

Por su comprensión, ayuda e impulso que me motivan cada día para seguir adelante.

A Carlos:

Por compartir conmigo buenos y malos momentos, por tu gran calidad humana y tu apoyo durante todo este tiempo, ¡Gracias!

Janin Hsicic Pérez Kamss

INDICE TEMATICO

Prefacio	9
Introducción	10

CAPITULO I *TRABAJO EN EQUIPO*

1.1 Definición	13
1.2 Clasificación de los grupos	19

CAPITULO II *EL ESFUERZO INDIVIDUAL DENTRO DEL TRABAJO EN EQUIPO*

2.1 El dilema del trabajo en equipo: competir o cooperar	25
2.2 La capacidad de autoconocimiento: ¿cómo soy?	26
2.3 ¿Qué nos motiva o mueve a trabajar en grupo, equipo o en conjunto?	26
2.4 Objetivo	27
2.5 Diversidad	28
2.6 Yo soy así	29

CAPITULO III *LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION*

3.1 Comunicación	31
3.2 Desarrollo de alta confianza mutua	39

CAPITULO IV FORMACION Y DESARROLLO DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

4.1 Formación de grupos	42
4.2 Crecimiento de los grupos	43
4.3 Tamaño del grupo	45
4.4 Organización de grupos y equipos de trabajo	46
4.5 Tareas y nexos en los grupos pequeños	47

CAPITULO V ESTRUCTURA, ENTRENAMIENTO Y RECONOCIMIENTO DE UN EQUIPO DE TRABAJO

5.1 Selección de una estructura	50
5.2 Equipos de trabajo e interdependencia	52
5.3 Desarrollo de equipos y métodos de entrenamiento de equipos	55
5.4 Premiación, reconocimiento y entrenamiento	58

CAPITULO VI LIDERAZGO Y ASIGNACION DE ROLES

6.1 Papeles del grupo	63
6.2 Facilitador	64
6.3 Liderazgo	66
6.4 La asignación de papeles y la promoción de diversidad	70

CAPITULO VII LA TORRE DEL TRABAJO EN EQUIPO

7.1 Modelo TEAMWORK TOWER	74
---------------------------	----

CAPITULO VIII DAIMLER CHRYSLER MEXICO

8.1 Breve historia	79
8.2 Concepto mexicano de manufactura	84
8.3 Todos juntos para ser los mejores	86

CAPITULO IX METODOLOGIA

9.1 Planteamiento del problema	92
9.2 Objetivo	92
9.3 Hipótesis de investigación	92
9.4 Definición de variables	92
9.5 Sujetos	93
9.6 Escenario	93
9.7 Procedimiento	93
9.8 Instrumento	95

CAPITULO X RESULTADOS

10.1 Análisis de resultados	98
-----------------------------	----



CAPITULO XI CONCLUSIONES	109
BIBLIOGRAFIA	113
ANEXOS	116

Prefacio

El presente trabajo trata uno de los factores que inciden directamente en los resultados y logro de objetivos dentro de una organización, el trabajo en equipo.

Primeramente se tratan todos y cada uno de los elementos que conforman el concepto de Trabajo en equipo, como los son definiciones básicas, comunicación, tipos de equipos, confianza, liderazgo, creatividad, formación y desarrollo de grupos de trabajo, estructura, entrenamiento y reconocimiento de los equipos de trabajo.

De igual manera se da una breve historia de DaimlerChrysler México, donde nos muestra el avance que ha tenido en cuanto a organización y estructura desde su establecimiento en México.

La investigación práctica se lleva a cabo por medio de un instrumento de medición para recabar los datos y darles una interpretación por medio de un análisis estadístico llegando a la conclusión, de que la forma en que se realiza el trabajo en equipo dentro de DaimlerChrysler sí influye en la opinión que los empleados tienen acerca del trabajo en equipo.

INTRODUCCION

El trabajo en equipo hoy en día, juega un papel muy importante, ya que en estos tiempos de globalización, de alta competitividad, de un arduo desarrollo tecnológico, de turbulencias financieras, es necesario que las organizaciones tengan una estructura sólida, que les permita hacer frente a este tipo de situaciones y un factor relevante para solventar estas discrepancias, recae precisamente en el buen manejo del factor humano.

Por lo anterior la capacidad organizacional dependerá en gran medida, de la forma en que sus diferentes individuos se relacionen e interactuen con motivo del trabajo, dentro de este aspecto juega un rol muy importante, el quehacer directivo, ya que este determina la manera de organizar las tareas o trabajos.

La empresa mexicana se ha caracterizado por la poca importancia hacia el trabajo en equipo, se dice, que es por la misma cultura del mexicano, es por ello que esta investigación se enfoca hacia el estudio de esta situación en particular, pero aplicado en una empresa transnacional que utiliza mano de obra mexicana (Ensambladora de camiones Chrysler).

Este trabajo consta de diez capítulos, donde el marco teórico está dividido en ocho capítulos, de los cuales siete están relacionados con el tema de trabajo en equipo, y se presentan de la siguiente manera:

La definición de grupo, equipo y conjunto, el esfuerzo individual dentro del equipo de trabajo, la importancia de la comunicación, formación y desarrollo, estructura, entrenamiento y reconocimiento, el liderazgo y la asignación de roles, y por último se presenta el tema referente al trabajo en equipo.

Por otro lado en el capítulo ocho se da una breve historia de la Chrysler en México.

Con respecto a la metodología utilizada en la investigación, esta se trata en el capítulo nueve y parte de la hipótesis (Si el trabajo en equipo se realiza correctamente dentro de la ensambladora de camiones DaimlerChrysler influirá de manera favorable en la opinión de los trabajadores). Además se definen las variables, el instrumento de medición, escenario y procedimiento.

Como parte final en el capítulo diez se dan a conocer los resultados obtenidos en la investigación y su interpretación, así como observar el cumplimiento de la hipótesis, para posteriormente llegar a las conclusiones.

CAPITULO I

TRABAJO EN EQUIPO



CAPITULO I

TRABAJO EN EQUIPO

1.1. DEFINICIÓN

El trabajo en equipo o en grupo no es nuevo; nació con el hombre mismo. Para sobrevivir los individuos tuvieron que asociarse para cazar o para defenderse de otros elementos, animales y otros grupos. Los miembros pueden variar: desde dos hasta un gran número.

Trabajar juntos significa hacer a un lado la competencia *per se* dentro del grupo; modificar la forma de pensar, y estimularse con esta pregunta: ¿Cómo realizo mi trabajo con otros?.

A continuación se dan las diferentes definiciones existentes referentes a las palabras *grupo*, *equipo* y *conjunto*.

Grupo

- ❖ Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto, material o mentalmente considerado.
- ❖ Conjunto de elementos que se relacionan entre sí conforme a determinadas características.

- ❖ Conjunto de personas que, en beneficio de sus propios intereses, influye en una organización, esfera o actividad social.
- ❖ Un grupo se define como dos personas o más que interactúan, son interdependientes y se han unido para alcanzar objetivos particulares.

Equipo

- ❖ Grupo de operarios para un servicio determinado.
- ❖ Cada uno de los grupos que se disputan el triunfo en ciertas actividades específicas.
- ❖ Grupos de personas y colección de utensilios, instrucciones y aparatos especiales para la realización de un trabajo.
- ❖ Es cuando un trabajo es ejecutado por un grupo coordinado de personas, y a la forma de realizarlo.

Conjunto

- ❖ Totalidad de elementos o cosas poseedores de una propiedad común que los distingue de otros.
- ❖ Alianza o unión a otro individuo a través de un vínculo de parentesco o amistad.

Si se antepone la palabra *trabajo* a los términos *en grupo*, *en equipo*, o *en conjunto* se puede decir que podría comprenderse según las definiciones la amplitud y contexto del llamado trabajo en grupo, en equipo o en conjunto.

Se ha definido el trabajo en equipo como: “Grupo pequeño que colabora entre sí y que está en contacto y comprometido en una acción coordinada, cuyos miembros responden responsable y con entusiasmo a la tarea. Esta clase de genuino trabajo en equipo facilita la tarea y generalmente incrementa la satisfacción en el trabajo”.

Debe señalarse que existen diferencias entre el grupo de trabajo y el trabajo en equipo. El primero es un grupo que interactúa principalmente para compartir información y para tomar decisiones, a fin de ayudar a los demás a desempeñarse bien dentro de su área de responsabilidad. El segundo, es decir, el equipo de trabajo es un grupo cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales. Este grupo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado y tiene una interacción multidireccional que se relaciona con las necesidades de la situación y con las habilidades de cada miembro del equipo para aprender de acuerdo con esas necesidades.

El trabajo en equipo ante los cambios mundiales

Las condiciones actuales de globalización, y competencia mundial ubicaron a estos términos desde un contexto micro (que es el de personal), hasta un contexto macro (de empresas y corporaciones e inclusive países como la Unión Europea), el Tratado de Libre Comercio (TLC, NAFTA), la Cuenca del Pacífico, los grupos asiáticos, Grupo Andino, etc. En este caso se tratará el concepto micro, es decir, grupos.

equipos o conjuntos de personas en las compañías e instituciones, sus proveedores y/o clientes.

El factor humano es el más valioso activo de las empresas e instituciones. A su vez lo máspreciado de este factor es el conocimiento. Este poder cerebral e inteligencia es determinante en el individuo para poder lograr el éxito económico en los negocios. Por tanto, hoy día tierra, trabajo y capital ya no son los factores más importantes de producción, lo es el conocimiento. Éste es intangible. La manera de medirlo es a través de los resultados que logran las personas en grupos, equipos o conjuntos que se forman de manera voluntaria o mandatoria en las empresas o instituciones. Es imperioso formar equipos debido a las actividades constringentes de adelgazamiento (downsizing), subcontratación (outsourcing), y asociaciones (partnering). Para dar un ejemplo del poder del conocimiento se puede decir que compañías con limitados recursos materiales como Microsoft, tiene un valor de mercado de sus acciones que excede al de compañías como General Dynamics, Kodak, y otras. Por lo tanto la clave es el conocimiento. Oren Horari (1993) lo define de la siguiente manera:

“El conocimiento es la completa utilización y explotación de la información junto con la óptima aplicación de la competencia, habilidades, talentos, pensamientos, ideas, intuiciones, compromisos, motivación, e imaginación.

El propósito del conocimiento debe ser la mejora continua del desempeño organizacional, consistente con su misión, prioridades estratégicas y valores clave.”

La capacidad y habilidad ejecutiva claves, son administrar el intelecto humano y traducirlo en productos y servicios o productos o servicios útiles. Esto es:

Know what (saber qué).- Control básico de una disciplina que el profesional logra mediante un entrenamiento y la consecuente certificación y mantenimiento. se trata de un aspecto que debe mejorar continuamente por tanto nunca será suficiente.

Know who (saber quién).- Hay tres condiciones dentro de la empresa que se deben cumplir:

- 1) Si se mueve (factor humano), se debe capacitar.
- 2) Si no se mueve (equipo e instrumentos), éste se debe ajustar y calibrar para que esté en óptimas condiciones de uso.
- 3) Todo debe ir por escrito.

Por tanto todo individuo debe ser capacitada y entrenada constantemente.

Know where (saber dónde).- Se debe especificar el lugar, es decir, detallando de manera precisa el lugar en que se llevará a cabo la actividad específica.

Know when (saber cuándo).- La dimensión tiempo es otro parámetro de suma importancia. La división en pasado, presente y futuro ubica a los problemas generalmente gestados en el pasado, se requiere conocimiento e información para

tomar las decisiones en el presente al elegir la mejor opción o alternativa, el futuro dependerá de la planeación desarrollada y aplicada.

Know why (saber por qué).- Comprensión total de la red de relaciones causa y efecto que pertenecen aun tema, materia o disciplina. Sobre todo si se aplica a los procesos y los ciclos del mismo. Cuidar el por qué consiste de la voluntad, motivación y adaptabilidad para el éxito, ya que los grupos altamente motivados y creativos con frecuencia superan a otros con mayores recursos económicos.

Know How (saber cómo).- Esa la traducción del aprendizaje en una ejecución efectiva, es la capacidad de aplicar las normas y leyes de una disciplina a los problemas presentes y potenciales del mundo real. al crear valor agregado a productos y servicios, o productos servicios.

Know how many, how much (saber cuántos y cuánto).- Se debe determinar en variables (en unidades), en atributos (insuficiente, suficiente), respecto a cuánto conocimiento, mínimo, promedio, o máximo es necesario para las diferentes áreas, departamentos, regiones, y cuánto dinero es necesario invertir.

1.2. CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS

Los grupos pueden ser formales e informales. Un grupo formal es aquel que define la estructura de la organización mediante ciertas asignaciones de trabajo en las que se establecen actividades. En los grupos formales las metas de la organización estipulan las conductas que se pueden observar y se dirigen a alcanzarlas. Un ejemplo de grupo formal, puede ser los individuos del departamento de ventas de una organización automotriz (secretarias, gerente, almacenistas, etc.).

Los grupos informales son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en un entorno laboral y se presentan como respuesta a la necesidad de contacto social. Es decir, es aquellos en donde existe cierta flexibilidad y no se está sujeto a normas o a reglas que regulen su comportamiento.

Dentro de los grupos formales existe una subdivisión en la cual se encuentran los *grupos de mando y de trabajo*.

Los *grupos de mando* están formados por subordinados que dependen directamente de un administrador determinado. En el caso de una organización el gerente general y los respectivos gerentes de departamento, constituyen un grupo de mando.

Los *grupos de trabajo* éstos al igual que los de mando están determinados por la organización, están constituidos por las personas que trabajan unidas en la ejecución de una actividad laboral. Sin embargo los límites del grupo de trabajo no terminan en el superior inmediato en la jerarquía, puede tener relaciones cruzadas de mando. Por ejemplo dentro de una organización cuando se requiere la compra de una maquinaria nueva, se necesita que tanto los gerentes de finanzas, de producción y el gerente general formen un grupo de trabajo para analizar y tomar la decisión correcta.

Por lado los grupos informales se subdividen a su vez en *grupos de interés* y *grupos de amigos*.

Los *grupos de interés*, son aquellos donde los individuos trabajan juntos para lograr el logro de un objetivo común, es decir, de interés personal.

Los *grupos de amigos*, son aquellas personas que se unen porque tienen una o varias características en común.

Los equipos se pueden clasificar también con base en sus objetivos. Así, las tres formas más comunes de equipos son los equipos:

Solucionadores de problemas.

Tienen su origen hace unos 15 años y están compuestos generalmente por entre 5 y 12 empleados del mismo departamento, pagados por hora, que se reúnen unas pocas veces a la semana para analizar las formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente en el trabajo.

En estos equipos, los miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias sobre la forma en la que se pueden mejorar los procesos y métodos de trabajo. Sin embargo, rara vez se les da a estos equipos la autoridad para que implanten de manera unilateral alguna de las acciones que sugieren. Una de las aplicaciones más practicada de los equipos solucionadores de problemas durante la década de 1980 fue la de los círculos de calidad.

Autoadministrados.

Generalmente están compuestos por 10 a 15 personas que asumen las responsabilidades de sus supervisores anteriores. En general, esto incluye el control colectivo sobre el ritmo de trabajo, la determinación de las asignaciones, la organización de las pausas y la selección colectiva de procedimientos de inspección. Los equipos de trabajo totalmente autoadministrados llegan incluso a seleccionar a sus propios miembros y hacen que cada uno de ellos evalúe el desempeño de los otros. PepsiCo, Hewlett-Packard, Xerox, son sólo unos cuantos entre los nombres conocidos de compañías que han establecido equipos de trabajo autoadministrados.

Sin embargo, debe mencionarse que la investigación global sobre la eficacia de estos grupos no ha sido uniformemente positiva. Por ejemplo, los individuos de estos equipos sí tienden a reportar niveles más elevados de satisfacción en el puesto, pero en contra de la sabiduría convencional, los empleados de los equipos de trabajo autoadministrados parecen tener mayor ausentismo y tasas de rotación que los empleados que trabajan en las estructuras tradicionales de trabajo.

Transfuncionales.

Están compuestos de empleados de aproximadamente el mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para desarrollar una tarea. Muchas organizaciones han utilizado durante años grupos que traspasan los límites horizontales. Por ejemplo, IBM creó una gran fuerza de trabajo en la década de 1960, integrada por empleados de diferentes departamentos de la compañía para desarrollar el sistema 360 que tuvo gran éxito. Una *fuerza de trabajo* realmente no es más que un equipo transfuncional temporal. De manera similar, los *comités*, compuestos por miembros que cruzan las líneas departamentales, son otro ejemplo de equipos transfuncionales.

Otro ejemplo, en relación con los fabricantes de automóviles es el diseño del Neón, innovador subcompacto de Chrysler, que fue desarrollado totalmente por uno de estos equipos. Este modelo se entregó apenas en 42 meses y por una fracción de lo que ha costado el auto pequeño de cualquier otro fabricante. En resumen, puede

decirse que los equipos transfuncionales son una forma eficaz que permite a las personas de diferentes áreas de una organización (o incluso entre organizaciones) intercambiar información, desarrollar nuevas ideas, resolver problemas y coordinar proyectos complejos. Debe decirse también, que sus primeras etapas consumen mucho tiempo, mientras sus miembros aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad.

CAPITULO II

EL ESFUERZO

INDIVIDUAL DENTRO

DEL TRABAJO EN

EQUIPO



CAPITULO II**EL ESFUERZO INDIVIDUAL DENTRO
DEL TRABAJO EN EQUIPO****2.1. EL DILEMA DEL TRABAJO EN EQUIPO: COMPETIR O COOPERAR**

Ése es el dilema dentro del grupo, equipo o conjunto, la elección varía según el caso. Por ejemplo: en el caso de un equipo deportivo hay que competir al cien por ciento por la titularidad y después se debe cooperar dentro del equipo titular a cien por ciento, para lograr el objetivo común que es ganar. No es lo mismo en un pelotón militar donde la competencia es mínima porque existe la máxima cooperación o en caso extremo se puede perder la vida.

En un grupo de trabajo es que a menudo se confunde la competencia con nuestros propios miembros del grupo. Cuando elegimos la cooperación par lograr un objetivo común, debemos desarrollar una actitud y aptitud en adquirir nuevas habilidades. Tener habilidades es la parte fácil, ponerlas en práctica es la parte difícil.

Debemos desarrollar una actitud que coloque al objetivo común por encima de los objetivos individuales y donde se respeten las ideas de otros, debemos reconocer que el bien común es también bueno para el individuo. En lugar de competir contra otros debemos aprender a ayudar, motivar y escuchar a otros. Necesitamos una

actitud de escucha activa, aprender a trabajar juntos, trabajar en equipo y poco a poco, desarrollar una competencia cooperativa.

2.2. LA CAPACIDAD DE AUTOCONOCIMIENTO: ¿CÓMO SOY?

El tener una clara imagen de uno mismo producirá un mejoramiento en la capacidad y habilidad de interacción con los demás, adicionalmente, tendremos una forma de medir el desempeño, crecimiento y cambio personal.

2.3. ¿QUÉ NOS MOTIVA O MUEVE A TRABAJAR EN GRUPO, EQUIPO O EN CONJUNTO?

Es necesario considerar de manera vital, cuál es la motivación para unirse a otros o pedirle a otros que se unan a usted.

La sociología concluye que los grupos se forman para satisfacer las necesidades individuales. Cada persona necesita satisfacer su necesidad de pertenencia, inclusión y valor, además de tener un sentido de control sobre su destino. Cuando nos sentimos rodeados de las personas que se preocupan por nosotros, nos conforta. Recibimos apoyo emocional, sintiéndonos bien cuando se apoya nuestro esfuerzo, juntos podemos enfrentar situaciones difíciles que no haríamos solos. Esta unión nos da seguridad y fuerza, esto a su vez condiciona la oportunidad de trabajar en equipo, en grupo o en conjunto, lo que trae como consecuencia crecimiento y logro.

2.4. OBJETIVO

¿POR QUÉ ESTAMOS AQUÍ? ¿CUÁL ES NUESTRO PROPÓSITO U OBJETIVO?

Ésta es la pregunta más importante para cualquier individuo o grupo. El propósito común determinará la utilidad del grupo. Sin una definición clara de un objetivo acordado, todos los grupos fallarán. El grado de compromiso de cada uno de los miembros con el propósito tendrá un drástico efecto sobre los resultados. El propósito es el objetivo que debe ser logrado; esto le da la razón para ser y hacer. Un propósito puede ser determinado en diferente número de formas.

Cuando los grupos desarrollan e incrementan habilidades, demuestran su manejo en el incremento de responsabilidad. Se permite al grupo la selección del propósito que sea consistente con los objetivos de la organización. El proceso de selección y acuerdo del propósito creará la base motivacional para el éxito del grupo.

La selección del propósito es el punto crítico de arranque para trabajar juntos. Es importante usar el propósito para mantener a un grupo motivado y en marcha. Se recomienda revisar someramente el propósito al inicio de cada junta del grupo. Se debe colocar dicho propósito donde todos lo vean al trabajar juntos.

2.5. DIVERSIDAD

Diversidad es lo que nos hace diferentes. Es también una fuerza tremenda de desarrollo de la creatividad. Cada diferencia puede ser la fuente de un punto de vista, dado la cultura, lenguaje, sexo, etc.

Lo más difícil del trabajo en equipo es aprender a valorar la diversidad. Aprender el respeto a cada uno, e incluso buscar lo característico del individuo, los miembros del grupo es un enfoque a la contribución del propósito común.

Cómo valorar la diversidad cuando es usted el coordinador del grupo.

- ❖ Evite suposiciones o estereotipos para estar en condiciones de oír lo que realmente dicen los otros.
- ❖ Defina las cosas con cuidado y alcance el consenso sobre el significado.
- ❖ Use ejemplos para mostrar el entendimiento.
- ❖ Use los pronombres nosotros (para designar al grupo) y ellos (para denominar los ajenos), evite los pronombres que dividan.
- ❖ Enfoque habilidades, evite mencionar incapacidades.
- ❖ Sea paciente para que participen todos.
- ❖ Recuerde que usted es minoría.
- ❖ Escuche cuidadosamente.

2.6. YO SOY ASÍ

De su actitud y su aptitud depende como trabaja con otros, por lo tanto, el resultado o el éxito está en función de éstos dos factores. Las actitudes y habilidades personales confirman la fortaleza y comprensión de las áreas donde usted debe crecer.

CAPITULO III

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN



CAPITULO III

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

3.1. COMUNICACIÓN

Es la acción y efecto de comunicar. La palabra comunicación viene del latín *comunicare*, es decir, hacer común, compartir, impartir, transmitir. En su sentido social, la comunicación abarca una gran gama de puntos de vista. Uno de las definiciones es la de Kenneth P. Adler (1959), basado en abundantes materiales de filosofía, retórica, artes literarias y dramáticas, lingüística y semántica, teoría del aprendizaje, psicología, sociología, ciencia política, hipnotismo y matemáticas conceptualizó el proceso de comunicación como una idea o impulso en la mente del *comunicador* o *emisor*. El segundo es la *expresión formal o codificación* de la idea e impulso, para elaborar el *mensaje o señal*. El tercer componente es la interpretación del *perceptor o receptor* del mensaje, es decir, la *decodificación* así como la percepción del mismo mensaje por un público, o personas que reciben indirectamente aunque el mensaje no esté dirigido a ellos.

En razón del aumento extraordinario de los medios masivos de comunicación, la comunicación ha causado una verdadera revolución y ha llegado a ser uno de los factores más importantes de la política y la economía contemporánea, que aunados a

los multimedia (incluyendo Internet u otras redes de megacomunicación) abren una opción casi sin límite.

Dentro de un grupo de trabajo es necesaria la comunicación para hacer partícipes a otros lo que uno tiene, sabe o es, para manifestar o hacer saber alguna idea o cosa. La conversación de palabra o por escrito, comunica sentimientos, alegrías, resultados y hechos.

Para *escuchar* debemos buscar el entendimiento. Es la clave para entender, y permite la recepción de información. Como aptitud y habilidad es una de las menos desarrolladas en la comunicación.

El *diálogo* es la búsqueda para ser oído y entendido. Permite transmitir nuestras ideas a otros sin rechazar sus ideas. El motivo tras nuestra comunicación tiene el impacto esencial en los resultados.

El *conflicto* es el reconocimiento de diferencias. Con él se gana confianza y es uno de los más fuertes estímulos para la creatividad.

La *creatividad* es el origen de una nueva vida. Es el resultado de la confrontación de las ideas.

El *consenso* es la aceptación mutua de la nueva creación. Es un acuerdo para aceptar la nueva vida.

La *confianza o creencia* es la mayor fortaleza de seguridad que permite a las persona a tomar riesgos y

- ◆ Escuchar sin defensas
- ◆ Dialogar sin agresión
- ◆ Entrar en conflictos sin enojo
- ◆ Crear sin miedo al ridículo
- ◆ Aceptar sin pérdida.

a) Escuchar

La habilidad para hablar se enseña casi naturalmente desde muy temprano, y se mejora con el tiempo. No sucede lo mismo con la habilidad para escuchar, que se supone generalmente como adecuada y se hace poco esfuerzo para suministrar habilidad y entrenamiento específico. Escuchar es vital para el trabajo en equipo. Se usan muchos términos para describir diferentes formas de escuchar, tales como activa, reflexiva, empática, enfocada, etc. Muchas de ellas sólo capturan una parte de la escucha total.

Para escuchar completamente se debe buscar el entendimiento así:

- ◆ Oír todas las palabras.
- ◆ Buscar la lógica y la razón detrás de ellas.
- ◆ Buscar la motivación detrás de la lógica.
- ◆ Buscar los sentimientos detrás de la motivación.
- ◆ Buscar el marco de entendimiento en las palabras.

Para ello, la escucha debe ser:

- ◆ Activa
- ◆ Atenta
- ◆ Cuestionante
- ◆ Reflexiva
- ◆ Empática
- ◆ De búsqueda

Si se escucha completamente, crecerá y construirá la confianza necesaria para trabajar juntos. Por lo tanto uno debe preguntarse si escucha de esa manera.

b) Diálogo

El diálogo es la comunicación o plática entre dos o más personas que alternativamente manifiestan sus ideas o afectos. Puede tratarse de una discusión o trato en busca de avenencia.

La discusión es una forma en que generalmente interactuamos: Persuadiendo, debatiendo, conteniendo y disputando, con la intención de convencer a otros del correcto punto de vista de nosotros. Esto limita la habilidad de trabajar juntos.

El diálogo requiere que nosotros reemplacemos el tratar de convencer por un acto de compartir para promover el entendimiento. El objetivo de compartir está basado en una comunicación total para un entendimiento de divergencias o ideas conflictivas, opiniones, o puntos de vista del grupo. La comunicación enfocada en el intercambio y entendimiento de ideas es el diálogo.

El diálogo busca nuevas opciones y un mayor entendimiento; promueve la participación de todos los miembros de un grupo buscando sus diferencias. El conflicto, a través del diálogo promueve creatividad. El entendimiento común que promueve el diálogo puede conducir al consenso.

c) Conflicto

Es un antagonismo, pugna o oposición, con apuro y situación de difícil salida. Uno de los actos disciplinarios que acarrea el conflicto es el disgusto. En los negocios puede ser detrimento para nuestras carreras. Hay otro lado del conflicto. El conflicto puede ayudar a ver nuevas oportunidades; ayudar a crecer y mejorar el conocimiento, las habilidades, y la forma de hacer las cosas; puede ayudar a la creatividad.

El conflicto es simplemente el reconocimiento y expresión de diferencias. El entendimiento de la diferencia en lugar de calificarla como correcta o incorrecta abre la puerta para el cambio.

d) Creatividad

Es la facultad de crear. La clave para ser creativos es olvidar las reglas y juicios que “maquillan” la forma actual de pensar. Es más común que el resultado de la perspiración que de la inspiración.

Cuando se trabaja en grupo, hay herramientas que estructuran la interacción para estimular la creatividad, como la “lluvia o tormenta de ideas”, “mapeo mental”, “generación al azar de ideas usando diccionario”, “diagrama de afinidad”, etc. Estas técnicas integran las partes intuitivas y lógicas del cerebro humano para sobrellevar el camino de la creatividad. Todas las herramientas usan diferentes métodos basados en la introducción de una diferente perspectiva en nuestro proceso de pensamiento;

ayuda a reconocer que cada situación es única y parte de un gran sistema. Ser creativo demanda y debe ser el resultado de la preparación práctica, y trabajo duro.

e) Consenso

La forma de tomar decisiones es distinta cuando se trabaja en grupo. Cuando se actúa como individuos, se toman decisiones por argumento u otros medios basados en una posición sobre otra. En ese caso hay ganadores y perdedores, que es la única ventaja pero tal plan resultante de esa decisión, puede fallar porque no tiene el soporte de todos los miembros del grupo.

Quando se trabaja en equipo, las decisiones deben ser tomadas por consenso. El consenso, del latín *consentimiento*, significa aceptar voluntariamente lo que está planeado, o un curso de acción para sentir unión unánime.

El consenso suministra un sentimiento de propiedad de la decisión que se ha tomado. La única desventaja es que puede llevar mucho más tiempo y trabajo. La ventaja es que la implantación del plan resultante es más rápida por que se está de acuerdo. La cooperación y el compromiso conducen al consenso.

Las etapas para tomar una decisión por consenso son:

- ◆ Saber que existe un problema y al mismo tiempo una oportunidad. El grupo de trabajo quiere hacer algo por él mismo.
- ◆ Comprometer a cada integrante en la búsqueda de alternativas y opciones.
- ◆ Evaluar cada alternativa u opción hasta que todos tengan la suficiente información para sentirse cómodos.
- ◆ Elegir la mejor alternativa juntos, y compartir información para que todos ayuden.
- ◆ Implantar la decisión para cumplir con su propósito.

El propósito de lograr u obtener el consenso puede ser el resultado del uso de una serie de herramientas para tomar la decisión.

f) Confianza

La base de una comunicación productiva es la confianza. Es la esperanza firme que se tiene en una persona o cosa, con sentimiento de seguridad en uno mismo, con ánimo, aliento y vigor para obrar.

La confianza es el motor que mueve hacia una comunicación abierta. Conforme la confianza crece, las personas se abren y optan por tomar riesgos mayores. Se compartirán ideas inusuales sin miedo a la crítica o el ridículo. La confianza define los límites de apertura en nuestra comunicación. Es emocionalmente

penoso cuando compartimos nuestros pensamientos y ellos son rechazados, criticados, o descalificados. El grado de la pena es proporcional al valor con que calificamos una idea. La pena emocional repetida da como resultado el miedo. El miedo nos hace cerrarnos. Si no hay confianza no hay libertad para contribuir con nuestras mejores ideas o esfuerzos.

En realidad, la confianza es una emoción un sentimiento de seguridad en sí mismo, con otra persona, o grupo de ellas. Esta confianza crece y es proporcional a la educación, capacitación y entrenamiento; formal e informal; autodidacta o programado; con un plan de cumplimiento.

3.2. DESARROLLO DE ALTA CONFIANZA MUTUA

Los equipos de alto desempeño se caracterizan por una alta confianza mutua entre sus miembros. Es decir, los miembros creen en la integridad, la personalidad y la capacidad de los demás. Sin embargo se requiere de mucho tiempo para lograrla y se puede destruir con facilidad y es difícil volver a ganarla. Dado entonces, que la confianza alimenta la confianza y la desconfianza alimenta la desconfianza, mantener la confianza requiere de una cuidadosa atención de parte de la administración.

Dimensiones de la confianza

- *Integridad.* Honestidad y veracidad.
- *Capacidad.* Conocimientos y habilidades técnicas e interpersonales.

-
- *Consistencia.* Confiabilidad, previsión y buen juicio para el manejo de situaciones.
 - *Lealtad.* Buena voluntad para proteger y dar la cara por una persona.
 - *Apertura.* Buena voluntad para compartir libremente ideas e información.

La integridad y la capacidad son las características más importantes que un individuo busca cuando determina la confiabilidad de otra persona.

¿Cómo se logra la confianza?

Los administradores y los líderes del equipo tienen un impacto importante en el clima de confianza del equipo. Como resultado, estas personas necesitan lograr la confianza entre ellos mismos y los miembros del equipo. Los puntos siguientes sugieren algunas formas de lograr la confianza.

- Demuestre que está trabajando por los intereses de los demás, así como por los suyos propios
- Sea un jugador de equipo
- Practique la apertura
- Sea justo
- Hable de sus sentimientos
- Muestre consistencia con los valores básicos que orientan su toma de decisiones
- Demuestre capacidad

CAPITULO IV

FORMACION Y DESARROLLO DE LOS GRUPOS DE TRABAJO



CAPITULO IV

FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

4.1. FORMACIÓN DE GRUPOS

Los grupos o equipos de trabajo se forman para cumplir objetivos específicos. Si no hay objetivos entonces no hay razón para formar el grupo.

En las empresas el objetivo está enfocado a un propósito de empresa específico. El propósito puede ser en un término corto tal como resolver un problema. Un grupo puede ser formado con un propósito de largo plazo como diseño, producción, vender un producto o servicio, o desarrollar un plan estratégico.

Los diferentes propósitos afectarán la composición del grupo. Un propósito de corto plazo se beneficiará de personas con experiencia previa en grupos y entrenamiento, quienes pueden rápidamente trabajar juntos y enfocarse en el tema. Un propósito de largo plazo permite el entrenamiento y crecimiento del grupo para ser integrado en el cumplimiento del propósito.

La diversidad en la membresía del grupo es la mejor oportunidad para romper y destruir los antiguos paradigmas. Hay dos formas para tener la diversidad en los

grupos. Una es mezclar individuos o miembros desde los diferentes niveles de organización. Otro es mezclar desde diferentes departamentos y líneas funcionales cruzadas, agregando diferentes niveles.

Si un grupo se enfoca en un proceso particular, debe haber un experto del proceso. Un grupo formado solamente por expertos tiene poca oportunidad de ver una situación diferente. El patrocinio del grupo debe venir desde la más alta autoridad que quiere un cambio positivo o un propietario del proceso con un problema.

4.2. CRECIMIENTO DE LOS GRUPOS

Los grupos pasan por distintas etapas conforme se desarrollan y logran su propósito, cada grupo usará una diferente cantidad de tiempo en cada etapa. Contar con un facilitador experimentado será invaluable.

Formación. Empieza cuando los grupos se juntan. El enfoque del grupo durante esta etapa debe ser establecer claramente el propósito del grupo.

Desconcierto. Empieza con una serie de frustraciones, a menudo, causado por el reconocimiento de la dificultad de la tarea presente. La ansiedad se establece en la capacidad y habilidad de los miembros para cumplir con el propósito. Disminuye si se cuenta con buena comunicación tanto dentro, hacia dentro y hacia fuera del grupo.

Normatividad. Ocurre cuando los miembros empiezan a unirse. La individualidad de cada miembro es apreciada si tiene habilidad y capacidad para contribuir. La cooperación crece conforme los conflictos emocionales decrecen. Se acepta la crítica constructiva. La cohesión del grupo crece conforme cada miembro empieza a compartir abiertamente y trata de aprender como trabajar en equipo. El objetivo principal en esta etapa es el establecimiento de las reglas básicas para definir como trabajarán juntos.

Desempeño. Es el objetivo del grupo. Cuando las personas confían en trabajar juntas, el resultado es el logro del propósito. Por ahora, las relaciones han sido establecidas y las personas han aprendido a ayudarse. Se enfocan en compartir lo que ellos saben. Un grupo que alcanza la etapa de desempeño, logrará resultados significantes juntos.

Decaimiento. Algunas veces los grupos, en especial los de vida permanente, decaen por falta de propósito, liderazgo, crecimiento individual y colectivo del grupo.

Revitalización. Esta etapa debe ser iniciada por los más altos directivos, facilitadores. Generalmente es necesaria una capacitación y entrenamiento

en nuevos conocimientos tanto técnicos, teóricos, prácticos que ayuden al logro del propósito *master* de la empresa, organización o institución.

4.3. TAMAÑO DEL GRUPO

Los grupos son formados por individuos, quienes constantemente cambian y crecen. La clave es ser flexible. Los grupos se forman para satisfacer necesidades individuales así como para lograr el propósito. Las personas necesitan sentirse incluidas y tener algún control o influencia sobre el resultado del esfuerzo del grupo. La comunicación es el vehículo que permite que cada una de las necesidades sean satisfechas. La concentración sobre un propósito común solamente es posible si las necesidades individuales son satisfechas.

La comunicación toma tiempo. Conforme los grupos crecen, las necesidades de comunicación se incrementan rápidamente. Es fácil alcanzar el punto cuando sólo el grupo cumple las necesidades individuales y ningún tiempo se deja para cumplir su propósito.

La comunicación es también afectada por el conocimiento del proyecto de los miembros del grupo. La diversidad es vital para la creatividad pero el grupo debe también tener algún experto.

Para encontrar el tamaño ideal del grupo se debe considerar:

- ◆ El propósito del grupo.
- ◆ Las habilidades que cada persona trae al grupo, y
- ◆ El tiempo disponible para el proceso vital de comunicación.

La creatividad del grupo crece en relación directa conforme el tamaño y diversidad. Puede convertirse en confusión, conforme el tamaño de un grupo crece, por lo que es más difícil alcanzar el consenso.

Otra forma de determinar el tamaño del grupo nos menciona que los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños. Cuando tienen más de 10 o 12 miembros, es difícil que puedan realizar mucho trabajo. Tienen problemas para interactuar de manera constructiva y llegar a acuerdos. Cuando se trata de un gran número de personas, por lo general no se puede desarrollar la cohesión, el compromiso y la responsabilidad mutua necesarias para lograr un alto desempeño.

4.4. ORGANIZACION DE GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

La mayor parte del trabajo en las organizaciones se realiza en unidades, equipos o grupos pequeños. A pesar de que estos trabajos son de pequeña escala y comprenden elementos estructurales bastante sutiles, tales unidades deben responder a las mismas interrogantes estructurales básicas que enfrentan las organizaciones grandes: (1)

¿cómo deben distribuir sus integrantes las responsabilidades entre diferentes funciones? (2) ¿cómo integrar las diversas actividades un esfuerzo unificado?.

Los grupos pequeños son los microcosmos de las grandes organizaciones. Las sofocantes fricciones interpersonales, los estallidos emocionales, la confusión, las agendas conflictivas, las luchas por el poder, el conflicto y las disputas sobre los valores y símbolos con frecuencia impiden a los grupos pequeños trabajar con eficacia o proporcionar el apoyo psicológico necesario. En este capítulo se examina los rasgos estructurales de los grupos reducidos y se demuestra como el rediseño de la estructura con frecuencia mejora tanto el rendimiento del grupo como su habilidad para responder a las necesidades de sus integrantes.

4.5. TAREAS Y NEXOS EN LOS GRUPOS PEQUEÑOS

La experiencia del equipo de comando es consistente con las que hemos aprendido durante varias décadas de investigación con grupos pequeños de trabajo. Estos grupos tienen varias opciones estructurales para enfrentar sus tareas. Las que ellos escojan o la que se desarrolle con el tiempo debe permitir que sus miembros integren sus esfuerzos individuales para completar con éxito la tarea sin crear las patologías que con frecuencia acompañan el trabajo en los grupo pequeños. Las tareas varían en claridad, predictibilidad y estabilidad. Las tareas complejas, tales como la planificación de la misión de un comando o de una cirugía de corazón abierto,

plantean retos diferentes a los de las tareas simples, como por ejemplo, la construcción de una casa o una apendicectomía.

Las tareas simples con frecuencia se realizan mejor con estructuras simples, con roles claramente definidos, relaciones sencillas, coordinadas por un plan o un comando. Las tareas más complejas requieren estructuras más complicadas: roles flexibles, interdependencia y una coordinación mediante interrelaciones laterales y retroalimentación mutua. Cuando las tareas se vuelven extraordinariamente complejas, sobre todo cuando hay presiones de tiempo, suele necesitarse una autoridad centralizada. De otra manera el grupo no podría decidir con la rapidez suficiente cómo manejar las circunstancias cambiantes. A menos que el grupo sea capaz de diseñar una estructura que se ajuste a su tarea, resultará afectado tanto en su desempeño como en su moral, y se multiplicarán las patologías que son tan familiares para aquellos que han trabajado con grupos pequeños. Encontrar la estructura adecuada a las circunstancias es siempre un reto. Requiere examinar cuidadosamente una serie de situaciones variables, algunas de las cuales pueden resultar ambiguas o de difícil evaluación. Ilustraremos algunos de estos puntos con el seguimiento de un supervisor de escuela en el proceso de diseñar una estructura organizacional para su junta directiva.

CAPITULO V

ESTRUCTURA,
ENTRENAMIENTO Y
RECONOCIMIENTO DE
UN EQUIPO DE
TRABAJO



CAPITULO V

ESTRUCTURA, ENTRENAMIENTO Y RECONOCIMIENTO DE UN EQUIPO DE TRABAJO

5.1. SELECCIÓN DE UNA ESTRUCTURA

En cualquier equipo o grupo la estructura de los roles y de las relaciones va evolucionando con el tiempo. Con frecuencia los patrones que surgen informalmente permiten al grupo lograr sus objetivos con eficiencia y eficacia. Sin embargo, sucede también a menudo que esa estructura en evolución dificulta el mejor desempeño y entorpece el alto rendimiento del grupo. Muchos problemas de comunicación, o bien de carácter ético o político, pueden deberse a roles, interrelaciones o estrategias de coordinación mal definidos. Por lo general es conveniente que el grupo discuta y seleccione la estructura más adecuada para sus circunstancias particulares. Para la toma de tal decisión el grupo necesita considerar varios aspectos:

¿Cuál es la naturaleza del trabajo? Las tareas difieren en complejidad diseñar un procedimiento de administración de costos es más sencillo que definir la misión de toda una empresa. Decidir como distribuir los materiales en una sala quirúrgica es más sencillo que realizar una cirugía compleja. Algunas tareas son bastante rutinarias; otras son complicadas, impredecibles y muy ambiguas.

Una de las primeras tareas de un grupo es decidir que es lo que va a hacer. Lograr un acuerdo sobre la naturaleza de la tarea es un paso importante que con frecuencia ignoran los grupos. Como consecuencia, cada quien tiene su propia opinión sobre los procedimientos requeridos para el logro de una meta. Estar de acuerdo con la tarea no es lo mismo que establecer metas para el grupo. Las metas son componentes importantes de las tareas, pero la naturaleza de los nexos entre los fines deseados y los medios para lograrlos es también muy crítica.

El grupo necesita plantearse unas cuantas preguntas: ¿Qué se nos está pidiendo hacer?; ¿cuáles son los objetivos deseados?; ¿cuán claros son esos objetivos y qué tan sencillo será determinar cuando se han logrado?; ¿puede la tarea dividirse en subtareas?; ¿tienen que cumplirse algunos pasos antes que otros?; ¿qué tan predecibles son los temas que irán surgiendo para nuestra consideración?; ¿son algunas de las subtareas más rutinarias que otras?; ¿cómo distribuir las subtareas especificadas? ¿en qué medida dependen las tareas específicas entre sí? ¿qué criterios o normas gobernarán a las subtareas?; ¿cuáles son los niveles mínimos de trabajo aceptables?; ¿cuál es el nivel óptimo de rendimiento? Si el grupo se toma el tiempo de llenar un diagrama de flujo de los diferentes pasos que requiere el trabajo, los aspectos críticos sobre su estructura se harán bastante obvios.

¿Cuál es la naturaleza del entorno? Los grupos y equipos jamás operan aisladamente. Para algunos grupos el entorno relevante es el resto de la organización.

Otros grupos tienen una relación más directa con gente fuera de la organización. Desarrollar un mapa del entorno y comprender las relaciones externas clave es tan importante como determinar la naturaleza de la tarea a cumplir. ¿Quiénes son las personas y los sucesos clave fuera del grupo? ¿quién y qué resulta crítico en el ambiente externo para lograr los objetivos? ¿qué recursos necesitaremos? ¿qué seguridad tenemos de que contaremos con los recursos cuando los necesitemos? ¿qué tan estables son las circunstancias ambientales? ¿pueden preverse algunos cambios en el futuro inmediato y en el futuro a más largo plazo?

Elaborar un mapa del entorno también tiene implicaciones estructurales. Las interrelaciones del grupo con su entorno son tan importantes como las interacciones dentro de él.

5.2. EQUIPOS DE TRABAJO E INTERDEPENDENCIA

La importancia de equipos de trabajo, es un artículo de fe en las organizaciones y la “formación de un equipo” se ha convertido en una actividad fundamental en ellas en todo el mundo. Pero, ¿qué es un equipo de trabajo? ¿son parecidas todas las estructuras de los equipos de éxito? ¿cuáles son los criterios más importantes para decidir cómo estructurar un equipo?.

El hecho es que no todas las estructuras de equipo son semejantes (Keidel, 1984). Los equipos, al igual que las organizaciones deben estructurarse con la

finalidad de lograr la tarea designada. Las estructuras de un equipo de béisbol, fútbol y de baloncesto son muy diferentes entre sí. Cada una de ellas requiere patrones únicos de diferenciación, coordinación e interdependencia.

Los equipo de béisbol son sistemas poco acoplados. Los esfuerzos individuales son esencialmente independientes, y raramente incluyen a más de dos o tres jugadores. Sobre todo en la defensa, los jugadores están separados unos de otros por una distancia considerable. Los esfuerzos individuales se incorporan con poca interdependencia recíproca y el éxito del equipo depende mucho de las destrezas individuales de sus jugadores.

Por la naturaleza poco diferenciada de un equipo de béisbol se requiere poca coordinación entre los miembros del equipo. Por supuesto que el *pitcher* y *catcher* deben saber lo que cada uno de ellos va a ser y, en determinados momentos, los *fielders* deben tener una idea de como van a actuar los demás, sobre todo en jugadas de doble play o de toque de bola pero la mayoría de las decisiones gerenciales son de tipo táctico y normalmente requieren acciones y sustituciones individuales. Los entrenadores pueden ir y venir sin alterar seriamente las habilidades de juego del equipo. Los jugadores pueden transferirse de un equipo a otro con relativa facilidad, y los elementos de reciente ingreso pueden cumplir con su responsabilidades sin hacer ajustes significativos.

John Updike (1975) lo resume muy bien: “De todos los deportes de conjunto, el béisbol, con su graciosa acción intermitente, sus amplios y tranquilos campos salteados con hombres vestidos de blanco y sus matemáticas desapasionadas, parece estar destinado a admitir al solitario y ser decorado por él. Es, en esencia, un juego de solitarios”.

Fútbol. El fútbol es otra historia. Comparado con un equipo de béisbol, los jugadores juegan en proximidad unos con respecto a otros. Los delanteros y defensas pueden oírse y hasta tocarse. Cada jugada requiere de la participación de cada jugador en el campo. Sus esfuerzos están conectados secuencialmente entre sí de modo que las acciones de los defensas y medio-campistas dan pie a las acciones de los delanteros. El mismo equipo cumple funciones tanto de defensa como de ataque. Con frecuencia los medio-campistas desempeñan una función fundamental. A diferencia del béisbol, los esfuerzos individuales están estrechamente ligados entre sí. El entrenador de un equipo de fútbol lo expresa de esta manera: “un juego de fútbol es como una máquina, se compone de partes. Si una de estas partes no funciona, si un jugador actúa en contra de otro y no cumple con sus funciones, toda la máquina falla”.

Baloncesto. Los jugadores de baloncesto juegan todavía con mayor cercanía entre unos y otros. Con sólo un rápido viaje la ofensiva se convierte en defensiva, con los mismos jugadores. Los esfuerzos de los jugadores de baloncesto son altamente

recíprocos; cada jugador depende del esfuerzo de los demás; cada uno puede coordinarse con cualquiera de los otros cuatro. Cualquiera de ellos puede manejar la pelota o intentar hacer un punto.

5.3. DESARROLLO DE EQUIPOS Y MÉTODOS DE ENTRENAMIENTO DE EQUIPOS

Es una técnica de DO, muchas veces coordinada con actividades de desarrollo gerencial (a nivel individual) y se distingue por el hecho de que el grupo entrenado es seleccionado con base en el trabajo que será hecho en conjunto en la organización. Si la organización planea una forma de administración de proyecto, se hace necesario propiciar el entrenamiento de equipo a los miembros y al líder del equipo, para que sea eficaz en el trabajo conjunto.

La formación y el desarrollo de equipos es una técnica de alteración comportamental muy utilizada por las organizaciones. Grupos de empleados de varios niveles, de especializaciones diversas, se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor y se critican mutuamente buscando un punto común para alcanzar la colaboración, eliminar las barreras interpersonales de comunicación y aclarar y comprender sus causas. El equipo auto-evalúa su comportamiento por intermedio de determinadas variables, como: grado de confianza recíproca entre los participantes, comunicación existente entre ellos, grados de apoyo recíproco, comprensión de los objetivos del equipo, tratamientos de conflictos dentro del equipo,

utilización de habilidades de los participantes, métodos de control, etc. En el trabajo en equipo, las barreras jerárquicas y los intereses específicos de cada departamento son eliminados, proporcionando una predisposición a la colaboración irrestricta y renovadora.

Schein (1973), propone una técnica de desarrollo de equipos, donde el punto principal es enfocar la tarea. El equipo es coordinado por un consultor, cuyo papel varía intensamente, pues su coordinación permite ciertas intervenciones en el equipo, para volverlo sensible a sus procesos internos de metas, participación, sentimientos, liderazgo, decisiones, confianza, creatividad, etc. Para Schein, el desarrollo de un equipo pasa por las siguientes etapas:

1. Formulación del problema a partir de la necesidad percibida.
2. Presentación de propuestas para su solución.
3. Previsión de consecuencias y prueba de las propuestas presentadas.
4. Planeamiento para la acción.
5. Toma medidas para la acción.
6. Evaluación de los resultados obtenidos.

El desarrollo de equipos puede efectuarse por medio de seminarios de entrenamiento o seminarios de DO, utilizando la comunidad de aprendizaje constituida de participantes y equipos de consultores que trabajen en conjunto. Esta

técnica tiene por objetivo promover el desarrollo personal y organizacional, para facilitar el alcance de los objetivos individuales de los participantes del equipo, al mismo tiempo que atender los objetivos de la organización. Estos seminarios buscan desarrollar conocimientos y habilidades para el trabajo en grupo, para resolver problemas complejos, diagnosticar unidades u organizaciones, reconocer y hacer más eficaces los estilos individuales de gerencia y liderazgo, etc. De modo general, los participantes del equipo son grupos de personas de los diversos subsistemas de la organización que trabajan con los problemas reales y los enfrentan.

Para Motta (1976) citado por Chiavenato (1990), las alteraciones comportamentales, en general, son dirigidas principalmente al desarrollo de equipos administrativos coherentes y homogéneos, al mejoramiento de la comunicación y de la creatividad, a evitar la resistencia al cambio, a la valorización de los aspectos humanos del trabajo.

Una aplicación muy interesante de aplicación del desarrollo de equipos para el cambio organizacional es el DO del tipo Grid, *Managerial grid*, propuesto por Blake y Mouton (1982). El modelo de DO de tipo grid es realizado por medio de seis fases, que comienzan con un laboratorio de entrenamiento instrumental y terminan con un programa de acción y de solución de problemas que tiene por objetivo modificar el funcionamiento de la organización en el ámbito anhelado.

Las seis fases:

- | | | |
|---|---|------------------------------|
| 1. Entrenamiento por medio de seminario-laboratorio | } | Desarrollo
Gerencial |
| 2. Desarrollo de equipos. | | |
| 3. Desarrollo de relaciones intergrupales. | | |
| 4. Establecimiento de objetivos organizacionales. | } | Desarrollo
Organizacional |
| 5. Implementación de los objetivos. | | |
| 6. Estabilización y crítica sistemática. | | |

5.4. PREMIACIÓN, RECONOCIMIENTO Y ENTRENAMIENTO

Premiación

Todo programa de trabajo en equipo debe tener un sistema de compensación o premiación no basado en lo individual. Este plan debe ser consistente con las políticas de la empresa o institución, por lo que ciertos principios no pueden variar.

1. En el largo plazo, un sistema de premiación no puede abusar del presupuesto establecido y debe estar acorde con los resultados del grupo.
2. Premiaciones no individuales para animar el trabajo en conjunto.
3. Animar a los miembros para obtener el conocimiento y habilidades que adicionan valor al grupo. Aceptar sus contribuciones para asegurar el incentivo y participación personal.

Reconocimiento

La premiación y el reconocimiento ayuda a establecer el camino que seguirán las personas. Para animar el trabajo en equipo, cada miembro del grupo debe recibir o tener la oportunidad de recibir igual reconocimiento.

Los reconocimientos especiales se otorgan por:

- ◆ Aceptación
- ◆ Ánimo
- ◆ Una oportunidad de ser escuchado
- ◆ Honestidad
- ◆ “Echar una mano”
- ◆ Un honesto agradecimiento

Estos reconocimientos especiales deben ser día a día, y fortalecen al grupo.

Entrenamiento

Las habilidades de cada miembro del grupo tienen un fuerte efecto sobre la productividad del grupo. Las habilidades son resultados del entrenamiento y práctica. Hay dos formas importantes para que los grupos reciban el entrenamiento específico que ellos necesitan.

El grupo debe aprender qué necesita conocer y cuándo necesita conocerlo. Esto debe ser muy efectivo para el entrenamiento del grupo, sobre todo antes de iniciar el análisis de problemas y la toma de decisiones. Así, el grupo sabrá cuándo y dónde aplicar las herramientas y métodos apropiados.

Son necesarios los métodos de aprendizaje para adultos, para asegurar que los miembros del grupo pueden efectivamente usar en el futuro lo que han aprendido. Este método requiere inversión de tiempo y dinero, pero establece el conocimiento para elegir la herramienta adecuada en el grupo, y suministra la práctica de las habilidades necesarias.

Se debe elegir el método que mejor se aplique para dar al grupo el entrenamiento en estas áreas críticas:

- ◆ Dinámica de grupos. Cómo interactúan las personas en los grupos.
- ◆ Papeles del grupo. Los papeles son necesarios para la integración de los grupos.
- ◆ Pensamiento de grupo. Los valores y actitudes de la interacción del grupo, conflicto y creatividad.
- ◆ Herramientas para el grupo. Estas herramientas y técnicas son para capturar y procesar datos e información de juicio al establecer un grupo. Incluyen áreas de información y selección de herramientas, control estadístico del proceso, análisis

de problemas y toma de decisiones, así como herramientas de planeación, tales como:

7 Herramientas Básicas

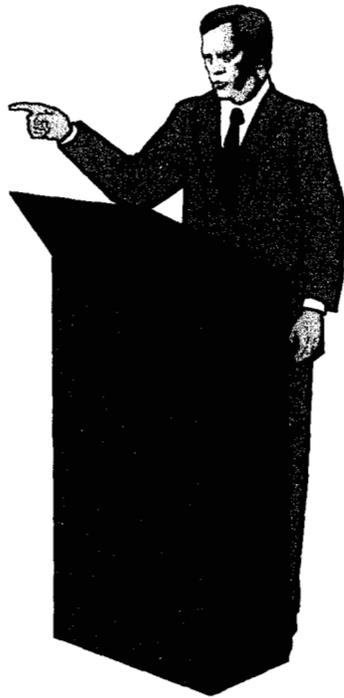
- ◆ Diagrama de Pareto.
- ◆ Diagrama de causa y efecto.
- ◆ Histograma.
- ◆ Diagrama de dispersión
- ◆ Hoja de revisión.
- ◆ Diagrama de flujo
- ◆ Cartas o gráficas de control.

Nuevas 7 herramientas

- ◆ Diagrama de afinidad.
- ◆ Diagrama de interrelación.
- ◆ Diagrama de árbol.
- ◆ Diagrama de matriz
- ◆ Matriz de análisis de datos.
- ◆ Carta del programa del proceso de decisión
- ◆ Diagrama de flechas

CAPITULO VI

EL LIDERAZGO Y LA ASIGNACION DE ROLES



CAPITULO VI

LIDERAZGO Y ASIGNACIÓN DE ROLES

6.1. PAPELES DEL GRUPO

Los diferentes papeles o roles son necesarios dentro de un grupo de trabajo para facilitar el cumplimiento del propósito principal del grupo. Los papeles son: *facilitador, líder, relacionador o integrador, registrador, secretario y miembro*. Estos describen funciones para desempeñar sin ser definitivos.

El *facilitador* ayuda al grupo a cumplir su propósito; ayuda y estructura la comunicación y el proceso. No necesita ser un experto en el propósito u objetivo, pero debe tener experiencia en comunicación interpersonal, las herramientas que estimulen la interacción y la toma de decisiones del grupo. Puede ser externo o interno en el grupo.

Conforme los miembros del grupo obtienen experiencia y aprenden las habilidades de un facilitador, el papel se intercambia dentro del grupo.

El *líder* de un grupo establece la dirección y dará el ejemplo a seguir. Esta persona debe ser un miembro del grupo. Si se asigna un líder del exterior del grupo se crea un conflicto en la interacción. La selección de un líder de un grupo, es una

situación dinámica, y puede cambiar de una vez a otra; está basada en el conocimiento, habilidad, y las diferentes situaciones.

Diferentes grupos requieren ciertas posiciones como la del *relacionador o integrador*. Ellos desarrollan una interfase con el exterior pues recaban o dan información a clientes o proveedores.

Un *miembro* del grupo de trabajo participa para lograr el propósito a través de la integración activa de sus habilidades y experiencia con los otros miembros.

Para mantener y dar seguimiento de los resultados de las reuniones o juntas del grupo se elige un *registrador o secretario*. Debe tener habilidad secretarial, capacidad de análisis, y síntesis, incluyendo conocimientos en computación como manejo de procesador de textos, estadística aplicada y manejo de las siete herramientas básicas y las nuevas siete herramientas administrativas.

6.2. EL FACILITADOR

El facilitador actúa como eliminador de dificultades u obstáculos que estorben el camino del grupo, para hacer fácil o posible los objetivos y metas del grupo. Su tarea involucra cada miembro en el proceso del cumplimiento de su propósito. Si el propósito es aprender, el facilitador guiará al grupo para su descubrimiento.

La diferencia entre líder y facilitador es que el primero está enfocado sobre el propósito del grupo, y el facilitador está relacionado con el proceso que los miembros desarrollan.

El facilitador es visto como el experto en el proceso del grupo, por lo tanto, está relacionado con las herramientas, técnicas, métodos, sistemas, e interacción del grupo.

Un facilitador deberá tener un conocimiento sólido de las herramientas básicas, las administrativas y las técnicas, así como en el análisis de problemas y toma de decisiones, control del proceso, su flujo y su control estadístico y las herramientas de planeación. Debe entender las necesidades de educación, entrenamiento, planeación, operación y desarrollo del grupo o grupos de trabajo.

El facilitador debe mantenerse al día en lo relativo a su capacidad y habilidad en el aspecto de sistemas administrativos.

Conforme se desarrolla y crece un grupo se reduce la necesidad de un facilitador externo ya que cada miembro desarrolla habilidades y capacidades para fungir en ese papel.

6.3. LIDERAZGO

El éxito y el liderazgo se correlacionan positivamente. Según Sun Tzu (1985) “La autoridad y liderazgo es una cuestión de inteligencia, honradez, humanidad, valor y severidad”.

En las empresas e instituciones se dan dos extremos: la administración y el liderazgo. Si se sabe cuál es la diferencia, si desaparecerá la confusión sobre como habría que llevar las organizaciones. Comparemos esas dos posiciones divergentes para establecer las diferencias.

ADMINISTRACIÓN	LIDERAZGO
◆ Es el proceso de controlar y hacer óptimo lo que existe.	◆ Es el proceso de convertir lo que existe en lo que se necesita.
◆ Es para la estabilidad.	◆ Es para el cambio.
◆ Actúa mediante transacciones.	◆ El líder actúa mediante transformaciones.
◆ Los administradores siguen las reglas; aseguran su cumplimiento y corrigen las condiciones que se apartan de las normas.	◆ Los líderes no cumplen las reglas, establecen las propias. Estimulan la gentividad y destruyen los frenos y las inhibiciones que mantienen el comportamiento dentro de las normas.
◆ Los administradores contienen.	◆ Los líderes liberan.
◆ Los administradores manejan el cómo del trabajo.	◆ Los líderes manejan el qué, quién, cuándo, dónde, porqué, cómo, y cuánto.

Los tiempos estables reprimen a los líderes. Como les molesta el conformismo y la rigidez, son demasiado impacientes para esperar que un fallecimiento o jubilación les dé oportunidad para ascender. Están ansiosos por crear oportunidades,

no por esperar por ellas. Les gusta la diferencia y la diversidad, descubrir lo que está oculto.

Lo cierto es que estamos en una época excitante para los líderes de todos los niveles; surgen nuevas organizaciones y se establecen nuevas relaciones entre empresas. Esta llegando al mercado de trabajo una nueva fuerza laboral, variada y fresca; es la época del liderazgo. Siempre que se reúnen varias personas para el trabajo, surge un líder. Se define a sí mismo por sus acciones, no por sus títulos o cargos. Las empresas viven con un pie en el pasado y otro en le presente. El papel de “líder” no suele crearse por los canales normales. Nadie preguntará si ha solicitado el nuevo puesto de líder; no está hecho, lo hace uno mismo. Es necesario saber cuando y cómo ser líder. A continuación se enuncian las características que debe reunir un líder

Visión.- Ser capaz de ver el futuro de tener la capacidad de ver más allá de donde ven los demás. La metáfora de la vista es la siguiente, la visión sólo viaja en línea recta. Incluso aquellos que tienen una vista extraordinaria, solo pueden ver en línea recta; pero los líderes son distintos; tienen el don de ver lo que hay a la vuelta de la esquina, de ver lo que puede suceder. La capacidad de ver el cambio es lo que separa a los líderes del resto, los líderes no adivinan el futuro, viven del futuro.

Arriesgarse.- Significa aceptar riesgos y estar preparados para perder. Los administradores piden a sus subordinados que acepten el cambio sin mostrar ningún riesgo, ya sea de autoridad, comodidad, privilegios o puestos.

Los trabajadores de hoy están muy curtidos, no les entusiasma mucho la idea del riesgo a menos que los mandos también arriesguen algo propio. No espere que los demás vayan a aceptar el cambio, si usted no lo acepta antes.

Ser líder no significa presentar el pecho a las primeras balas del cambio. De hecho, los disparos alcanzan a los rezagados; los que están en peligro son los que no se mueven, los que no se adaptan a lo nuevo. Los dirigentes listos no juegan a “¿qué pasa si no sale bien?”, sino a “¿qué pasa si no lo intentamos?” enuncian los peligros de quedarse escondidos del cambio u ofrecer resistencia. Señalan qué es lo que está en peligro por el pasado y el presente, no por el futuro.

La información compartida.- El temor al futuro, al cambio, se basa en la incertidumbre, es decir, en una falta de información sobre el futuro. Cambiar significa intercambiar lo que se conoce por lo que se desconoce.

Implicación.- A los trabajadores actuales no les gusta que alguien haga las cosas por ellos, no aceptarán una idea a menos que tengan voz y cierta participación. Los líderes hacen la idea. El cambio y el futuro llegan y tocan a todos.

Energía.- Los líderes no son estereotipos de belleza. Las apariencias no tienen importancia, lo que el líder parece y como suena, no tiene consecuencias, lo que cuenta es cómo se mueve él y su energía.

Reconocimiento.- A los líderes se les confían las esperanzas proyectadas de los demás, a su vez, el líder debe proyectar reconocimiento y preocupación hacia las personas.

Movimiento.- Los líderes crean la diferencia; ponen en movimiento lo nuevo. La planificación, la preparación y el ensayo son unos requisitos importantes para una acción efectiva, tanto en tiempos de cambio como en la normalidad.

La inercia de una organización es el mayor enemigo del grupo que está aprendiendo y mejorando. Los líderes eficaces nunca dejan de luchar contra esa inercia.

Escuchar.- Los líderes escuchan para entender, escuchan activamente y están listos para compartir el conocimiento y estar abiertos al cambio.

Disciplina.- Los líderes arreglan, ordenan, limpian, mantienen y conservan; crean un hábito y forman una disciplina.

Los miembros de un grupo de trabajo

***Escuchan lo que sus líderes dicen.
Miran lo que sus líderes hacen.
Si hay una diferencia
harán lo que sus líderes hacen.***

6.4. LA ASIGNACIÓN DE PAPELES Y LA PROMOCIÓN DE DIVERSIDAD

Las personas difieren en términos de los rasgos de su personalidad y el desempeño de los empleados mejora cuando se les coloca en puestos compatibles con sus personalidades. Lo mismo ocurre con respecto a la ocupación de puestos en un equipo de trabajo. Se han identificado nueve papeles potenciales de equipo que le gusta desempeñar a la gente:

1. *Creadores-Innovadores*. Son personas imaginativas y buenas para iniciar ideas o conceptos. Suelen ser muy independientes y prefieren trabajar a su propio paso, a su propio estilo y, muy a menudo, a su propio ritmo.
2. *Exploradores-Promotores*. Les gusta adoptar ideas nuevas. Son buenos para tomar ideas de los creadores-innovadores y encontrar los recursos para promover esas ideas. Su principal debilidad es que no siempre tienen la paciencia y las habilidades de control para asegurarse de que hay un seguimiento detallado de las ideas.

-
3. *Asesores-Desarrolladores*. Tienen fuertes habilidades analíticas. Están en su mejor momento cuando se les presentan varias opciones diferentes para su evaluación y análisis antes de que se tome una decisión.

 4. *Impulsores-Organizadores*. Les gusta establecer los procedimientos de operación para que las ideas se vuelvan realidad. Fijan metas, establecen planes, organizan a la gente y crean sistemas para cerciorarse de que dichos planes se cumplan dentro de las fechas límite.

 5. *Finalizadores-Productores*. También se preocupan por los resultados, sólo que su papel se enfoca en insistir en que se cumplan las fechas límite y asegurarse de dar seguimiento a todos los compromisos.

 6. *Controladores-Inspectores*. Tienen gran preocupación por establecer y verificar que se cumplan las reglas y los reglamentos. Son buenos para examinar detalles y asegurarse de que se eviten las imprecisiones. Desean revisar todos los datos y cantidades.

 7. *Defensores-Mantenedores*. Tienen fuertes convicciones acerca de la forma en que se deben hacer las cosas. Defenderán y pelearán las batallas del

equipo con las personas externas, mientras, al mismo tiempo, brindan un fuerte apoyo a los miembros internos. Proporcionan estabilidad al equipo.

8. *Reporteros-Consejeros*. Son buenos escuchas y no tienden a imponer su punto de vista sobre las demás personas. Tienden a favorecer la obtención de más información antes de tomar decisiones. Como tales, desempeñan el importante papel de estimular al equipo para buscar información adicional antes de tomar decisiones y lo desalientan de tomar decisiones precipitadas.

9. *Vinculadores*. Este papel se superpone a los demás. Tratan de comprender todos los puntos de vista. Son coordinadores e integradores. Les disgusta el extremismo y tratan de que haya cooperación entre todos los miembros del equipo. Reconocen las diversas contribuciones que pueden realizar los diversos miembros del equipo y procuran integrar a la gente y las actividades a pesar de las diferencias que pudieran existir.

CAPITULO VII

LA TORRE DEL TRABAJO EN EQUIPO



CAPITULO VII

LA TORRE DEL TRABAJO EN EQUIPO

7.1. MODELO TEAMWORK TOWER



- 1. PARTICIPACIÓN:** El primer condicionante para trabajar en equipo en una organización es el nivel de participación de sus miembros. Si la organización tiene un nivel bajo de participación, se hace difícil abordar las siguientes etapas del modelo. Debe abordarse la participación en primer lugar. Los posibles participantes tanto son los empleados, como los colaboradores (personal externo), clientes, proveedores, agentes sociales, accionista. La participación es amplia y corresponde al modelo *stakeholders*.

2. HABILIDADES DIRECTIVAS-LIDERAZGO-: Trabajar en Equipo requiere de un líder formado suficientemente. En algunos equipos de trabajo, en función de cada fase de desarrollo puede suceder que el rol de líder cambie de un participante a otro. Por este motivo deben conocerse los hábitos que contribuyen a formar un líder con suficientes garantías. Ser proactivo, conocer el objetivo y meta, saber jerarquizar, crear situaciones ganancia mutua, entender para ser entendido, cooperar para lograr sinergias, comprender las dimensiones físicas, emocionales, mentales y sociales de todo individuo, son características comunes de los líderes.

3. MÉTODOS, TÉCNICAS Y SOPORTES: Trabajar en Equipo requiere necesariamente de unas herramientas que todo participante debe saber utilizar en mayor o menor grado. Las metodologías de análisis e inventario de problemas, pensamiento positivo, *brainstorming*, visión MBA. Las técnicas de presentación en público, formas de reunirse, técnicas parlamentarias, entrevistas. Y los soportes físicos, como salas acondicionadas, disposición de pizarras, retroproyectors, ordenadores, son imprescindibles para acometer un trabajo en equipo con todas las garantías.

4. ESPÍRITU DE EQUIPO: Cada organización tiene sus valores, cultura, normas, pautas de comportamiento históricas y presentes que inciden

directamente en los equipos de trabajo presentes y futuros. No se puede trabajar en equipo sin conocer el espíritu de la empresa respecto al trabajo en equipo. Este espíritu no tiene porque estar escrito o formalizado.

5. COMUNICACIÓN: Los participantes de un equipo de trabajo se comunican adecuadamente cuando el proceso de comunicación grupal es conocido y usado, existiendo una verdadera interacción personal. La importancia del Saber Escuchar es básica. Así como el conocer las distintas culturas (americanos, japoneses, alemanes, latinos) de trabajo en equipo. Pensar globalmente, actuar localmente (Think globally, act locally)

6. NEGOCIACIÓN: El trabajar en equipo requiere solucionar problemas y crisis que siempre aparecen en mayor o menor medida. Una buena negociación permite superar las barreras y reanimar al equipo hacia la producción de sinergias y cumplimiento de objetivos y metas. Conocer las fases, actitudes y técnicas de obtención de acuerdos se hace necesario.

7. MOTIVACIÓN/RECOMPENSA: La motivación es un elemento básico para el ser humano. Ambos elementos deben ser tratados en el ámbito individual y grupal, considerando que cada participante es único y distinto al resto, y por consiguiente los elementos de recompensa y motivación pueden ser distintos para cada miembro.

8. PRODUCCIÓN DE SINERGIAS: Se puede trabajar en grupo pero sólo se consigue trabajar en equipo cuando existe una verdadera producción de sinergias, y los participantes y su entorno así lo perciben. Cada individuo observa como el equipo logra una eficiencia y eficacia por encima del desempeño de cualquiera de sus miembros, logrando una situación de suma positiva.

9. OBJETIVO/META: Los objetivos y metas deben ser conocidos por el equipo y sus participantes, éstos deben estar definidos tanto en el ámbito temporal, cuantitativo y cualitativo. Pueden existir algunos objetivos ocultos para los miembros del equipo pero conocidos por el líder o asesor.

10. MODELO TEAMWORK TOWER (SIMBOLIZADO POR LA ESTRELLA): Este nivel representa el éxito de la organización logrado a través del aprendizaje del modelo por parte de todos los participantes de la organización, obteniendo una verdadera ventaja competitiva duradera y que no es fruto de la improvisación ni la espontaneidad de la dirección. El modelo TEAMWORK TOWER, es aplicable en cualquier área de la empresa, pero especialmente en la creación de nuevos productos, innovación, gestión de la calidad, reingeniería de procesos, crecimiento de la empresa y en la mejora continua de la organización.

CAPITULO VIII

DAIMLERCHRYSLER MÉXICO



CAPITULO VIII

DAIMLERCHRYSLER MEXICO

8.1. BREVE HISTORIA

La primera planta Ensambladora data de 1926, empleó y capacitó mexicanos, el gobierno otorgó una reducción de impuestos del 50% con respecto a las unidades de importación, para alentar el consumo de productos nacionales.

El pronto desarrollo del mercado nacional, impulsó la formación de nuevas plantas armadoras, que lo mismo ensamblaban camiones que muebles de acero o refrigeradores.

El 31 de octubre de 1938 el ilustre empresario mexicano Don Gastón Azcárraga Vidaurreta, con amplia experiencia en la distribución de autos y camiones, Dodge y De Soto, después de intentar asociarse sin éxito, con Molher y De Gress, distribuidores del Chrysler y del Plymouth, decide fundar Fábricas Automex, agrupándose con otros 20 distribuidores de los productos Chrysler, para armar los modelos de esta marca en México. Con el tiempo Automex absorbió al resto de los distribuidores independientes del interior de la República y de la misma capital.

El 2 de diciembre de 1953, quince años después de la fundación de la compañía, como muestra fehaciente del éxito hasta entonces alcanzado, Fábricas Automex estrenaba las nuevas instalaciones construidas en el mismo terreno de Lago Alberto. El edificio de tres pisos con 37,372 m² de construcción, fue creado bajo el concepto de arquitectura funcionalista y representó una de las obras más modernas de su tiempo.

En ese mismo año, se extendieron también al Estado de México. Arrancando con la planta de motores en 1964. En 1972 su razón social cambia para denominarse desde entonces Chrysler de México, S. A.

En esa época las relaciones de la empresa con el sindicato casi siempre eran tirantes, las soluciones se tomaban reaccionando a la mayor presión, no existía un diálogo efectivo ni consenso en las negociaciones.

Las plantas trabajaban a plena capacidad dos turnos y se había contratado una gran cantidad de obreros eventuales; la gente no necesitaba esforzarse para que los supervisores basados en la poca exigencia del cliente, aprobaran sus productos, razón que llevó a la calidad de construcción a un segundo plano de importancia.

1980. La Corporación (E. U. A.) envía a México personal capacitado en Japón, para dar asesoría en materia de calidad, pues empiezan a generarse las primera

expectativas de importación de vehículos totalmente armados a los E. U. A., para aprovechar la poca costosa mano de obra mexicana. A tal motivo, y en vista del también creciente mercado nacional, se amplía las plantas de Lago Alberto y Toluca, además en este año se produce la unidad 1,000,000 con trece años de operaciones con respecto a la competencia en México.

Como resultado de la visita de los norteamericanos, se puso a prueba un plan de mejora de la calidad en las primeras 10 estaciones de trabajo, pero este intento fracasó, debido principalmente a que la gente no tenía una verdadera disposición para crecer. Habría que considerar que para entonces, la rotación de personal era de un 98% anual, que el 60% del personal laboraba como eventual, existía un altísimo índice de ausentismo injustificado, y que su nivel sociocultural era muy bajo; razón que revestía de especial dificultad un cambio en sus hábitos.

Se inculcó al obrero, que los problemas de calidad no se resuelven negociando con los distribuidores, ni restringiendo la cobertura de garantía, sino respaldando con una auténtica excelencia de manufactura. En pocas palabras haciendo bien las cosas.

Las plantas armadoras contaban con aproximadamente 10,000 trabajadores, número que se consideraba inflado, un 30 o 35 % en el caso de operar eficientemente.

La principal necesidad de cambio para el obrero, fue la gran presión que sentía por alcanzar los estándares de calidad que los norteamericanos pedían en sus productos.

Agotadores fueron los esfuerzos realizados para lograr las exigencias internacionales. Finalmente, el primer lote pasó la inspección de recibo, causando gran júbilo, pero también generando un gran compromiso de mejora, en virtud de convertirse en un proveedor confiable para la corporación: había que estar preparados para producir grandes volúmenes con una calidad excepcional.

Además, empezaban a sentir presión del mercado nacional, que cada vez se volvía más exigente y la crisis para finales de 1983 se tornaba gravísima; empezaban a correr rumores de un gran recorte de personal. Esta situación constituyó un refuerzo a la necesidad de producir con calidad, pues también despertó el interés de la gente por conservar su trabajo.

Adicionalmente se comunicó al personal, que las reglas del juego estaban cambiando, que para poder ser competitivos, se habían fijado márgenes de utilidad, servicio, calidad, costo de reproceso, y gastos de reparación por garantía.

1984, Chrysler México enfrenta la crisis más profunda de su historia, se ve en la necesidad de despedir a más de 3,000 personas y reducir sus ciclos de producción

de dos turnos a una sola jornada de trabajo. En este período su principal sustento son las exportaciones.

La remoción de puestos trajo como consecuencia un planteamiento profundo de colocar a la persona adecuada en el puesto que le corresponde, durante mucho tiempo el mejor trabajador ascendía a supervisor, provocando un mal funcionamiento.

Durante 1986, la planta de Toluca integra a sus métodos de producción la más sofisticada tecnología de ensamble, como son los robots. La sorpresa más agradable fue la magnífica acogida de los trabajadores a estas máquinas.

La capacitación para el personal de nuevo ingreso, requirió un curso obligatorio de seis meses antes de ocupar sus puestos de trabajo en la planta, el número de empleados eventuales se ha reducido drásticamente. Finalmente la rotación de personal ha alcanzado un índice de 3.5 % anual.

Las plantas armadoras cuentan actualmente con 9,000 personas, pero en esta ocasión no consideran estar inflados con respecto a la cantidad que requieren; la mano de obra mexicana es considerada por la corporación, tan buena o mejor que la norteamericana en muchos aspectos.

8.2. CONCEPTO MEXICANO DE MANUFACTURA

Roberto Gutiérrez se incorporó a Chrysler, como jefe de desarrollo de vehículos, desde entonces ha escalado puestos de mayor responsabilidad, el 1º de octubre de 1985 Director de Operaciones de las plantas de ensamble.

Fue su entusiasmo, el principal motor del plan de calidad total, conocido como “*Concepto mexicano de manufactura*”.

Lograr el objetivo, de reeducar a los trabajadores procurando cambiar sus hábitos de trabajo, se antojaba como una tarea utópica; concientizarlos de la imperiosa necesidad de producir artículos de calidad superior, sin necesidad de una vigilancia externa, sino de un autocontrol, para convertirse cada uno en su propio juez, reclama de la gente la adquisición de una conciencia de responsabilidad en su trabajo y un cambio de actitudes ante la tarea que hasta entonces había desempeñado durante tanto tiempo.

Los puntos básicos del concepto mexicano de manufactura.

Conceptos básicos de manufactura:

1. *Ingeniería de la producción.*- El mejor ingeniero de nuestra planta es el propio operario.
2. *Producción en flujo (uno por uno).* - No trabajar en lotes para evitar problemas y daños, y evitar ocupar áreas necesarias cuidando el orden y la limpieza.

3. *Trabajo rítmico.*- Evitar movimientos innecesarios como cargar, caminar, buscar y eliminar movimientos innecesarios como esperar, empujar, etc.
4. *Inventario mínimo.*- Tener solo el material necesario y correctamente identificado (máximos y mínimos).
5. *Distribución eficiente (lay out).*- Para facilitar el flujo de material logrando movimientos adecuados del operario y teniendo flexibilidad para producir + / - volúmenes de producción.
6. *Entrenamiento.*- Rotación de operarios para que conozcan varias operaciones evitando dependencias y teniendo mayor flexibilidad operacional.
7. *Supervisión visual.*- Tener áreas bien iluminadas para identificación de anomalías, mejorando la supervisión en áreas de poca densidad de gente, pero muy extensas en área.
8. *Comunicación.*- Directa a todos los niveles, conociendo los objetivos de la planta con juntas de resultados, trabajando e integrándose en equipos.
9. *Grupos de trabajo.*- Participación a todos los niveles para la solución de todos los problemas o mejoras, que afecten la funcionalidad de la planta. “Trabajar en equipo”.
10. *Orden y limpieza.*- Mantener nuestro lugar de trabajo como si fuera nuestra casa para tener un ambiente y sin riesgos de accidentes.

8.3. TODOS JUNTOS PARA SER LOS MEJORES

El plan de calidad, después de que el Sr. Hugo Díaz ocupó el puesto de líder sindical, contribuyó de manera determinante a la limadura de asperezas, en las deterioradas relaciones sindicato – empresa.

El Sr. Díaz trabajó durante mucho tiempo en las líneas de ensamble de autos, fue un trabajador destacado, mostró gran interés en las ideas de mejora de la calidad durante la visita de los americanos en 1980.

Así al presentarse la oportunidad de promover un plan de excelencia en la producción el Sr. Díaz se mostró sumamente interesado; su activa participación permitió la penetración profunda de las ideas de desarrollo de los trabajadores.

La empresa ha encontrado un enorme apoyo, para otras propuestas en pro de la productividad que el Sr. Díaz ha contribuido a desarrollar, como son las formas de evaluación de desempeño de los trabajadores. Esta información permite medir la eficacia del trabajo de los obreros, en época de crisis o en circunstancias problemáticas, pueden constituir un fuerte argumento para defender o despedir a un trabajador.

Ahora se efectúa dos revisiones anuales de personal en base a calificaciones. Otro de los conceptos que con mayor énfasis se han inculcado, es la idea de las miniplantas.

Una miniplanta consisten hacer una subdivisión funcional por áreas de las actividades de la empresa con la finalidad de crear una miniorganización interna, el superintendente de área es nombrado “director general” y debe desarrollar con su gente las funciones de una empresa, debe tener un encargado de relaciones industriales, un encargado de revisar la calidad los materiales y de los subensambles recibidos, así como cerciorarse de la calidad de sus productos finales, etc.

La anterior organización genera relaciones entre los diversos departamentos de cliente-proveedor, esta práctica facilita la definición de los puntos críticos de calidad, las necesidades que cada departamento solicitaría al anterior, para poder cumplir su misión con cero defectos.

Se pensó, en un organismo de comunicación semanal para la planta, que fuera económico e interesante, surgió el “boletín k”, donde se daba información de resultados de los departamentos, sugerencias de seguridad, saludos de Navidad, notificaciones, avisos para los eventos deportivos, etc.

Se organizo un programa de platicas de capacitación que se impartieron a todo el personal, fuera de sus horarios de trabajo, nunca se les ha pagado horas extras por asistir, ni tampoco les ha exigido que se presenten, la campaña de promoción consiste únicamente en invitar al personal para que participe. Hasta ahora se han conseguido buenos resultados: desde 1986 a la fecha se han logrado asistencias voluntarias al programa de más de 90%.

Los programas consistían en la proyección de películas de cortometraje, en las cuales se ilustraban actividades o circunstancias, posteriormente se hacían preguntas a los asistentes para analizar su contenido, haciendo analogías con las situaciones cotidianas de trabajo. Este tipo de capacitación impacto favorablemente las actitudes de la gente hacia sus labores.

Las charlas se efectuaron normalmente con grupos de 20 a 30 personas y los eventos especiales con un máximo de 500.

Se lanzaron entusiastas invitaciones de compromiso voluntario, cada trabajador que se sintiera lo suficientemente involucrado con el programa, podría plasmar su firma junto a su fotografía en un pasillo principal a la vista de todos, con el tiempo se fueron llenando los tableros de firmas, a la vez que la limpieza, organización y calidad iban en aumento.

Posteriormente empezó la campaña contra el ausentismo injustificado, lográndose desde 1985 los índices más bajos de la historia de la compañía; Durante 1987, esta cifra descendió al 1%.

Después de darle un sitio digno a cada trabajador, usaron el principio de ejemplaridad pidiendo a cada individuo, más que limpiar evitar ensuciar, como un acto de trabajo en equipo, en donde ellos ponen de su parte para mejorar el ambiente.

La individualización de puesto de trabajo, contribuyó enormemente al aseo y pulcro mantenimiento de la planta, se permitió al trabajador adornar el sitio donde trabaja con macetas o artesanías, que obviamente debe cuidar personalmente.

El obrero puede solicitar ayuda de los ingenieros en el momento que lo necesite, este tiene el derecho de reclamarle en caso de no ser atendido.

Se están impartiendo cursos de Primaria y Secundaria, para desarrollar al personal, un 10% de las personas que asisten a los cursos, lo hacen más que por aprender, para dar ejemplo a sus hijos.

Se ha preparado a la gente, mediante charlas de sensibilización, para dar y recibir retroalimentación positiva, haciendo especial énfasis en los aciertos y errores de calidad.

Se ha procurado manejar el punto de vista de servicio de Crosby: “si de todas formas tendrás que trabajar, entonces hazlo bien”, tienes que producir el mejor coche, satisfaciendo las necesidades de tu cliente más próximo.

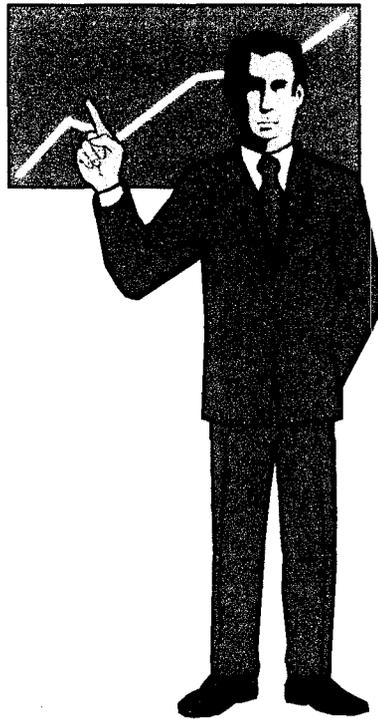
El sistema de control de calidad se esta convirtiendo de correctivo en preventivo, cuando se cometen errores hay que averiguar, antes que nada, si el jefe es el responsable.

El reconocimiento debe ser entregado directamente por el Gerente de la planta, en presencia del líder sindical.

Falta mucho por hacer, algunos de los planes a corto plazo son: desarrollar programas adecuados para sistematizar e impulsar las sugerencias, integrar más profundamente los círculos de calidad, y aterrizar los conceptos con mayor número de pláticas, para lograr una cultura organizacional.

CAPITULO IX

METODOLOGÍA



CAPITULO IX

METODOLOGÍA

9.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo influye en la opinión de los trabajadores, la forma en que se realiza el trabajo en equipo en la Ensambladora de Camiones DaimlerChrysler México?

9.2. OBJETIVO

Conocer la forma en que se realiza el trabajo en equipo dentro de la empresa DaimlerChrysler mediante la opinión de los trabajadores.

9.3. HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN

Si el trabajo en equipo se realiza correctamente dentro de la Ensambladora de Camiones DaimlerChrysler, influirá de manera favorable en la opinión de los trabajadores.

9.4. DEFINICIÓN DE VARIABLES

Variable independiente

Trabajo en equipo.- Grupo que colabora entre sí y que está en contacto y comprometido en una acción coordinada, cuyos miembros responden responsable y

con entusiasmo a la tarea. Esta clase de genuino trabajo en equipo facilita la tarea y generalmente incrementa la satisfacción en el trabajo.

Variable dependiente

Opinión de los trabajadores.- Manera en que el trabajador percibe la forma en que se realiza el trabajo en equipo dentro de la empresa. Puede ser con tendencia favorable o desfavorable.

9.5. SUJETOS

Los trabajadores de la Ensambladora de Camiones DaimlerChrysler México, de la cual se tomaron dos muestras, una de 40 personas y la otra de 20 personas, ambas de los departamentos de Control de producción y Surtidores de materiales.

9.6. ESCENARIO

Ensambladora de Camiones DaimlerChrysler México, ubicada en Lago Alberto #320, Col. Anahuac, Delegación Miguel Hidalgo.

9.7. PROCEDIMIENTO

Para llevar a cabo esta investigación se aplicó un cuestionario de 50 preguntas, a un primer grupo conformado por 35 empleados, los cuales de acuerdo a su contestación realizaban sus actividades laborales en equipo. Este se llevó a cabo dentro de un horario que no interfiriera con sus labores cotidianas.

Para ello se les dieron instrucciones tales como no omitir ninguno de los reactivos así como anotar todos los datos solicitados, esto con el propósito de obtener resultados más confiables.

Posteriormente este mismo cuestionario se aplicó a un segundo grupo de empleados conformado por 20 individuos, bajo las mismas condiciones con la única diferencia de que éste grupo no realiza sus actividades en equipo.

Una vez recabados los datos de ambos grupos, se generó una base de datos, a la cual se le aplicó una prueba de discriminación al instrumento para eliminar los reactivos que no contribuyeran significativamente al objetivo principal de la investigación. Ya eliminados se realizó una prueba de consistencia y validez para determinar si realmente se estaba midiendo la variable sujeta a investigación.

Con la nueva matriz obtenida se hicieron los análisis estadísticos respectivos. Para llevar a cabo la prueba de nuestra hipótesis, se realizó una prueba t tomando en cuenta los dos grupos sujetos a evaluación, por medio de ésta se determinó si la hipótesis es aceptada o rechazada, llegando por último a conclusiones finales.

Es importante mencionar que durante la aplicación de los cuestionarios, surgieron una serie de problemas como es el hecho de que algunos de los trabajadores se mostraban apáticos a cooperar o a resolver el cuestionario, argumentando falta de

tiempo, cansancio o incomprensión de los términos del mismo. Por lo cual, la recopilación de los datos nos llevó un tiempo prolongado.

Para resolver estos inconvenientes fue necesario platicar en ocasiones con cada uno de los trabajadores para explicarles el objetivo de la investigación y de esta forma cooperaran, también se organizó una pequeña plática para que se externaran dudas con la mayoría de los participantes y de esta forma resolver puntos críticos en grupo. Además que el horario de aplicación fue en horas de comida, de salida, con el objeto de no interferir con horarios de trabajo y no causar algún problema de tipo laboral.

9.8. INSTRUMENTO

El cuestionario consta de 50 reactivos de escala de actitud tipo Lickert y dos preguntas cerradas.

Las opciones que se dan en los reactivos tipo escala Lickert se presentan en el siguiente orden:

Siempre
Casi siempre
A veces
Casi nunca
Nunca

Para evaluar la opinión de cada trabajador, se le dio un valor a cada opción o alternativa, de la siguiente manera:

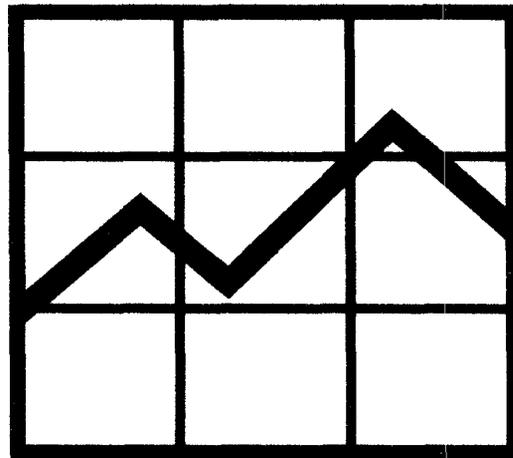
Siempre	= 5
Casi siempre	= 4
A veces	= 3
Casi nunca	= 2
Nunca	= 1

Las preguntas cerradas tienen las opciones: * Si * No. Las cuales tienen un valor de 1 y 0 respectivamente.

Estas preguntas son elaboradas para conocer el número de personas que trabajan en equipo y las que no. Siendo tomadas como un filtro para la investigación.

CAPITULO X

RESULTADOS



CAPITULO X

RESULTADOS

10.1 Análisis de resultados

La consistencia analítica de los resultados se apoyan principalmente en la evaluación descriptiva y detallada de la información obtenida.

Primeramente se realizó un análisis de discriminación de los reactivos, por medio de la cual fueron eliminados 7 de éstos, quedando para la evaluación y análisis 43 preguntas, basándose en estas para análisis posteriores.

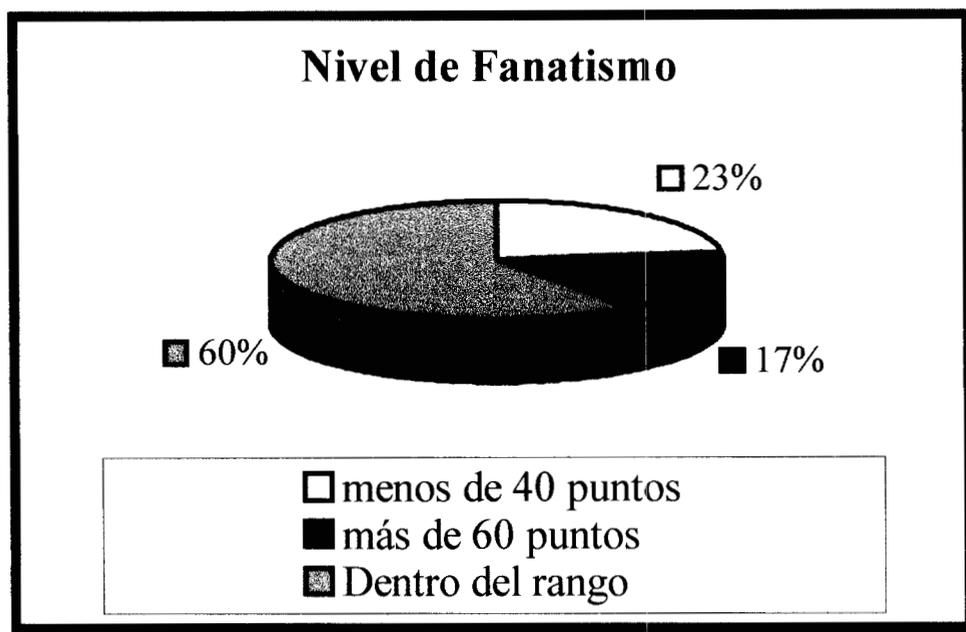
Después se aplicó una prueba de validez y consistencia a nuestro instrumento de medición, por medio de ésta se obtuvo a un nivel de confiabilidad del 95% que nuestro cuestionario es válido y tiene consistencia significativa, por lo cual midió adecuadamente la variable de investigación. La formula utilizada y los resultados de esta prueba fueron los siguientes:

$$r_{tt} = \frac{n_j}{n_j - 1} \left[1 - \frac{n_i \sum X_{ij}^2 - \sum X_j^2}{n_i \sum X_i^2 - (\sum X)^2} \right]$$

Validez y consistencia:	
0.932	r_c
0.295	r_t
Es aceptada	

Posteriormente, con la matriz obtenida una vez aplicadas las pruebas anteriores, se realizó un análisis de estadística descriptiva. En base a ésta se aplicó la prueba de la FIERA analizando los diferentes niveles que son: Fanatismo, Indecisión, Evasión, Reticencia y Aquiescencia. Para este análisis se utilizaron las calificaciones normalizadas “t”. Debiendo mencionar que las puntuaciones arriba de 60 y menores a 40 puntos, se encuentran fuera del rango de normalización.

Fanatismo

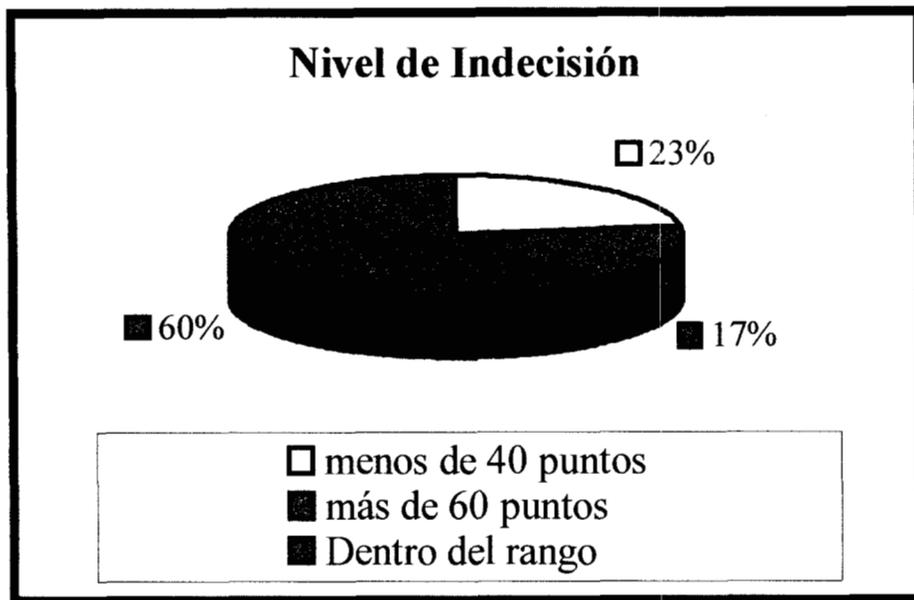


Gráfica 1. Nivel de Fanatismo

De acuerdo con esta gráfica, el nivel de fanatismo encontrado en base a los resultados obtenidos nos indican que hay un 17% de fanáticos positivos y un 9% de fanáticos negativos. Es decir, estas personas tienen la tendencia a inclinarse a las

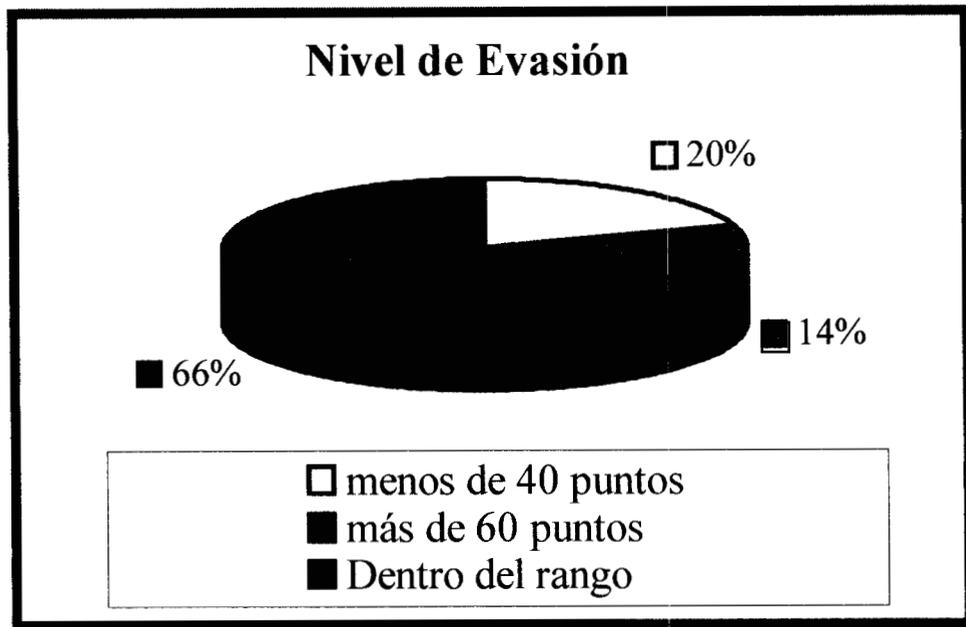
respuestas de: S = siempre ó N = nunca. Esto indica que este tipo de individuos se van hacia los extremos o tienden a estar siempre de acuerdo o están en desacuerdo totalmente.

Indecisión



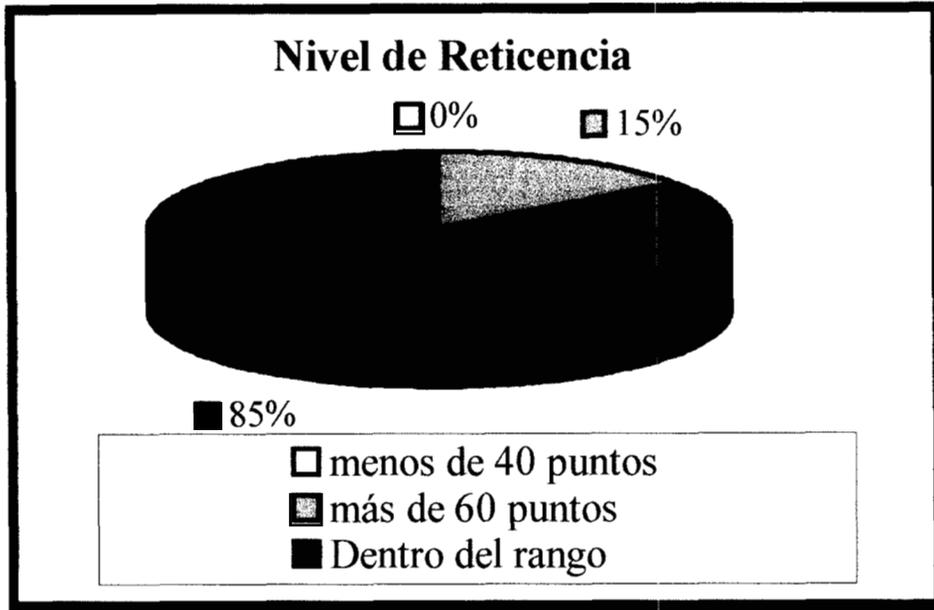
Gráfica 2. Nivel de Indecisión

La gráfica anterior muestra que el 17% de los trabajadores mostraron un alto grado de indecisión. Esto es, que su inclinación es hacia la respuesta de A = A veces, en la mayor parte de los reactivos, dando como resultado una tendencia central.

Evasión

Gráfica 3. Nivel de Evasión

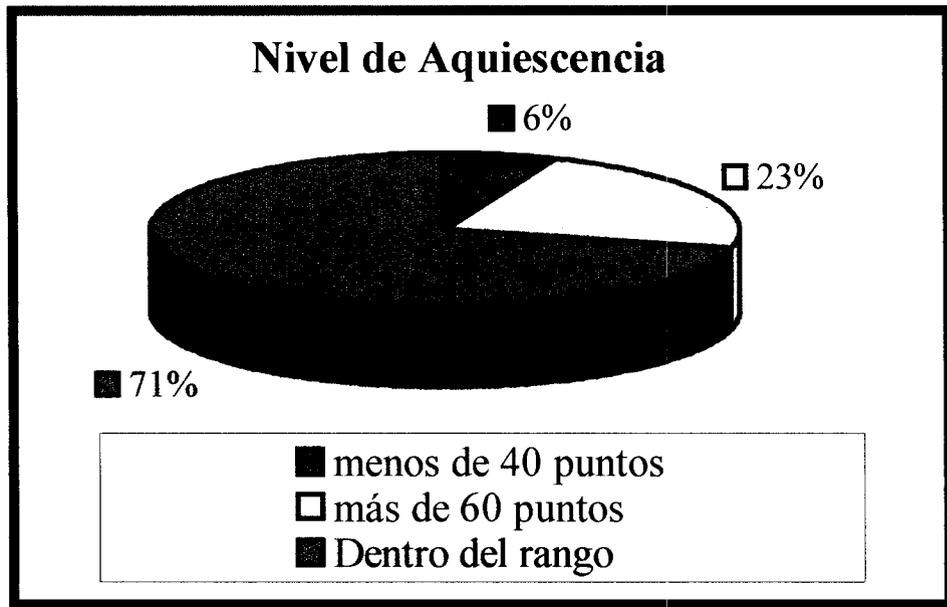
Los resultados presentados en la gráfica anterior indican que el 20% de los trabajadores se encuentran con un nivel de evasión negativo, es decir, su tendencia es hacia responder CN = Casi nunca. Mientras que el 14% tienden hacia la evasión positiva, esto es, responden en la mayoría de las veces con CS = Casi siempre.

Reticencia

Gráfica 4. Nivel de Reticencia

Estos resultados, nos indica que el 15% de los individuos encuestados son reticentes, es decir, responden la mayor parte de los reactivos con CN = Casi nunca y N = Nunca. Y tienen una tendencia negativa o de rechazo hacia la variable a evaluar.

Aquiescencia

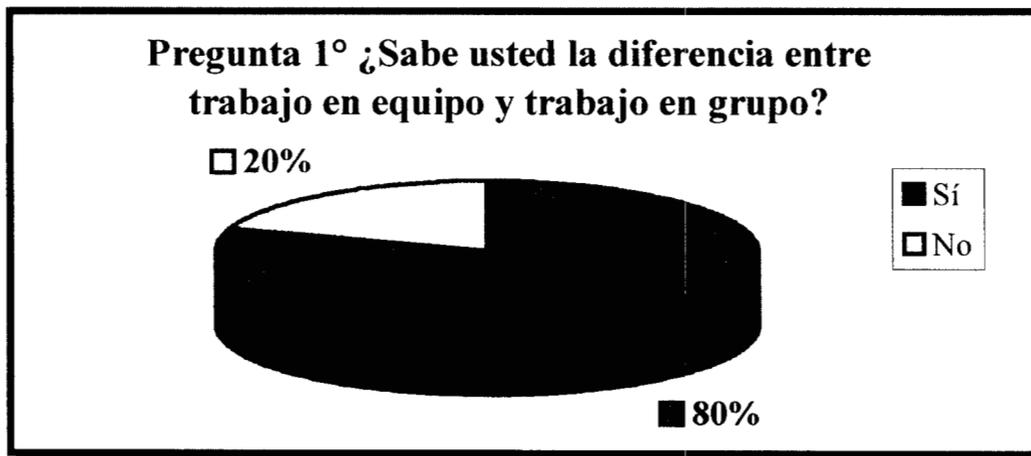


Gráfica 5. Nivel de Aquiescencia

En esta gráfica, los resultados nos muestran que el 23% del personal, tiene una tendencia positiva o de aceptación, es decir, tienen un alto nivel de aquiescencia. Y esto es que al contestar lo hacen casi en la mayoría de las ocasiones con CS = Casi siempre o S = Siempre.

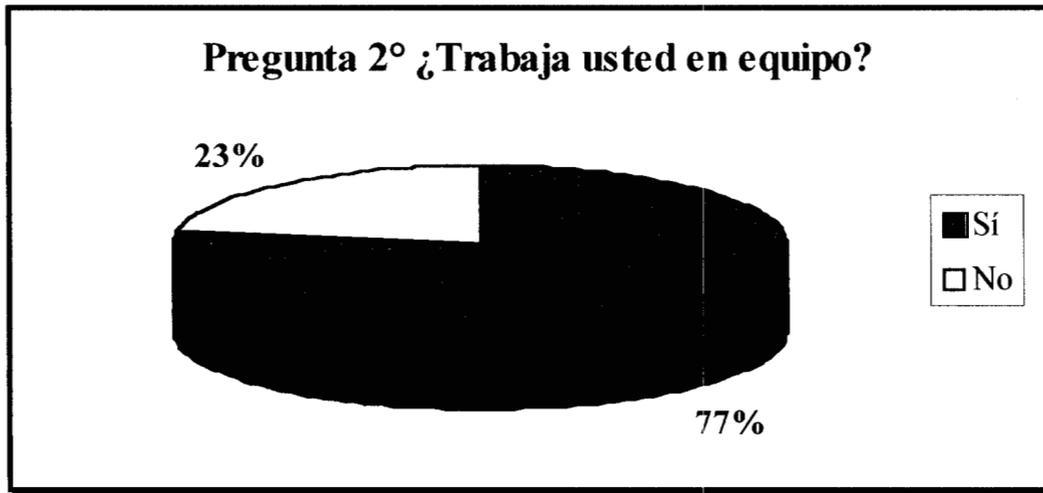
Es importante mencionar que durante éste análisis se encontraron 4 casos especiales donde los sujetos rebasaron los límites de la normalidad. Es decir, por un lado se fueron al fanatismo positivo extremo, y por otro hubo casos de alta aquiescencia y reticencia.

Preguntas dicotómicas cerradas



Gráfica 6. Pregunta #1

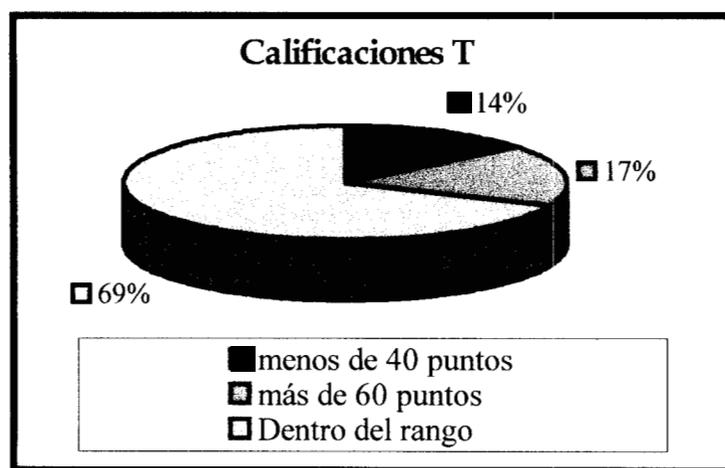
Basándose en los resultados obtenidos, el 80% de los trabajadores conocen lo que es la diferencia entre trabajo en equipo y el trabajo en grupo. Y el 20% restante, no conoce esta diferencia. Lo que se traduce en una falta de información por parte del personal indicado.



Gráfica 7. Pregunta # 2

Como se observa en la gráfica 7, el 77% de la muestra trabaja en equipo, y el 23% no desempeña sus labores diarias en equipo.

Calificaciones T



Gráfica 8. Calificaciones T

Las puntuaciones finales obtenidas de cada uno de los sujetos, se convirtieron en calificaciones T para normalizarlas y analizar aquellas que se inclinaban hacia los extremos del rango (40-60). Los resultados fueron que el 17% se encontraba por arriba del límite superior y el 14% tiene una tendencia por abajo del rango inferior.

Por tanto el 69% restante nos indica que la mayor parte de los sujetos están dentro de la media.

Comprobación de la Hipótesis de Investigación

Para la comprobación de la hipótesis se realizó una prueba t para muestras independientes, la cual nos indica si existe alguna diferencia significativa entre los dos grupos de estudio. La fórmula utilizada y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

$$t = \frac{|M_x - M_y|}{\sqrt{\frac{S_x^2}{n_x} + \frac{S_y^2}{n_x}}}$$

Prueba de t	
t_c	4.858
t_t	2.399

Estos resultados nos muestran que existe una diferencia significativa a $p < .05$ entre los dos grupos de comparación, por tanto, la hipótesis de investigación es aceptada. Es decir, por cada 100 casos que se tomarán al azar, se tiene la posibilidad de que en uno, no se cumpla esta hipótesis.

CAPITULO XI

CONCLUSIONES



CAPITULO XI

CONCLUSIONES

En la anterior investigación pudimos observar que existe una diferencia significativa en la opinión de los trabajadores de acuerdo a la forma en que se desempeña el trabajo en equipo dentro de la empresa DaimlerChrysler. Aquellos trabajadores que realizaban sus actividades diarias en equipo tuvieron puntuaciones mayores, a diferencia de los que no lo hacían.

De acuerdo con los resultados puede decirse que en DaimlerChrysler trabajan como un grupo transfuncional donde se permite que las personas de diferentes áreas de la organización intercambien información, desarrollen nuevas ideas, resuelvan problemas y logren coordinar proyectos complejos.

También puede observarse que así como existen áreas en las que el trabajo en equipo se realiza satisfactoriamente, existen otras en donde éste no es el adecuado ya que el liderazgo ejercido así como la comunicación, definición de planes y objetivos específicos no han permitido que este pequeño porcentaje logre el resultado óptimo.

Este problema que se da en ciertas áreas se le deberá de prestar una mayor atención, por parte de la administración o autoridades correspondientes, para que en

un futuro no incida de manera negativa en los resultados o productividad de la empresa.

Ya que actualmente el trabajo en equipo, se está convirtiendo en el método de trabajo preferido por muchas empresas, a medida que las tradicionales jerarquías empresariales ceden paso a métodos de trabajo polivalentes y flexibles.

Como vemos, el cambio de trabajar solo a trabajar en equipo requiere que los empleados cooperen unos con otros, compartan información, enfrenten diferencias y sublimen intereses personales en áreas del bien del equipo.

La retroalimentación así como la comunicación son elementos indispensables para el buen funcionamiento del equipo, esto con el propósito de que cada miembro conozca su papel a fondo, sus responsabilidades, descubra sus aptitudes y muestre una mejor actitud para el logro de objetivos tanto colectivos como individuales.

Con los resultados se ve que el trabajo en equipo es un medio eficaz para que la administración democratice la organización y aumente la motivación y creatividad de los empleados.

Uno de los desafíos actuales de las organizaciones es el de buscar integrar participantes en equipos de trabajo y éste será mayor donde la cultura nacional sea altamente individualista.

Para que un equipo se desarrolle es necesario que se aporten ideas nuevas por parte de cada uno de los miembros, con el propósito de que el equipo crezca y se obtengan mayores beneficios para la organización. En el caso de DaimlerChrysler existe un alto grado de creatividad y por ello ha logrado mantener un buen nivel de calidad y aceptación de sus productos.

Finalmente se puede decir que el trabajo en equipo necesita la mezcla de diversos elementos como son la comunicación, el liderazgo, la creatividad, la confianza, objetivos y metas claras entre otros, para que éste sea desarrollado de manera eficaz y se obtengan los resultados deseados.

BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFIA

-  Arias, Galicia F. (1996) **“Administración de recursos humanos”**
Ed. Trillas. México.
-  Berson y Levine D. (1996) **“Estadística para administración y Economía”**
Ed. Mc. Graw-Hill. México.
-  Bolman, Lee Q. (1995) **“Organización y liderazgo. El arte de la decisión”**
Ed. Iberoamericana. Estados Unidos.
-  Chruden, Hebert J. (1986) **“Administración de personal”**
Ed. Continental. México.
-  Davis y Newstrom (1987) **“El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional”** Ed. Mc. Graw-Hill. 7º edición,. México.
-  De la Cerda, Gastélum Jose (1995) **“Problemas y avances de la administración y organizaciones en México y Latinoamérica.”** Instituto de capacitación y Estudios empresariales S.C. México.

-
-  Gibson, Ivanesevich D. (1987) **Organizaciones, conducta, estructura, proceso**
Ed. Interamericana. México.
-  González, G. Carmen (1998) **“Cómo mejorar las relaciones humanas”**
Editoriales Fiscales ISEF, S.A. México.
-  Gonzalez, G. Carmen (1997) **“La comunicación efectiva”**
Grupo editorial ISEF. México.
-  Heller, Robert (1998) **“Dirigir equipos”**
Biblioteca esencial de un ejecutivo. Ed. grijalbo. México
-  Hernández, Sampieri Roberto (1998) **“Metodología de la Investigación”**
Ed. Mc. Graw-Hill. 2º edición, México.
-  Hernández, Sergio (1986) **“Administración de personal, Desarrollo de recursos humanos”** Grupo editorial Iberoamericana, México.
-  Montes, R. (1988) **“Integración de equipos de mejora para la calidad (una metodología).** Adminístrate hoy. Para la nueva generación empresarial. Año V
septiembre.

 Robbins, P. Stephen (1993) **“Comportamiento Organizacional”**

Ed. Prentice Hall Iberoamericana. 3° edición, México.

 Rosado, M. (1998) **“Metodología de Investigación”**

Materiales didácticos para Seminarios de Investigación UAMI.

 Werther, Wiliam B. (1991) **“Administración de personal y recursos humanos”**

Ed. Mc. Graw-Hill. México.

ANEXOS**Cuestionario**

¿Conoce usted la diferencia entre trabajo en grupo y trabajo en equipo?

Si () No ()

¿En sus actividades laborales diarias trabaja usted en equipo?

Si () No ()

1. Se necesita aprender y tener habilidad para trabajar en equipo.
2. Cuando se trabaja en equipo las decisiones deben ser tomadas por consenso y no por votación.
3. Para trabajar en equipo debe existir confianza mutua entre los miembros.
4. El equipo de trabajo debe contar con un propósito o misión, una visión, principios y valores definidos.
5. La creatividad en el equipo depende principalmente de la diversidad de opiniones.
6. El sistema de recompensas de la organización determina el nivel de cooperación del equipo de trabajo.
7. Se necesita capacitación para trabajar en equipo.
8. El liderazgo cambia de acuerdo con el crecimiento del grupo.
9. La participación incrementa el empeño que las personas ponen en su trabajo.
10. Al trabajar en equipo comparto experiencia de manera abierta ayudando a otros a mejorar.
11. Cuando se trabaja en equipo, los objetivos que se persiguen son para el beneficio de todos.
12. El trabajo en equipo obstaculiza el buen funcionamiento de la organización.
13. Cuando se trabaja en equipo, se consiguen más rápido los objetivos.
14. El trabajo en equipo me motiva.
15. El trabajo en equipo limita el desarrollo individual.
16. Cuando se trabaja en equipo existe competencia entre los miembros.
17. Cuando se trabaja en equipo existe cooperación.
18. Cuando se trabaja en equipo se tiene la oportunidad de aprender de los demás.
19. Dentro del equipo, los miembros comparten sus experiencias.
20. Para trabajar en equipo debe existir de una coordinación.
21. Al trabajar en equipo se fomenta la convivencia con los compañeros de trabajo.
22. El trabajo en equipo crea conflictos.
23. El trabajo en equipo logra que se cumplan rápida y efectivamente las tareas

24. Dentro del equipo de trabajo se consideran las opiniones de cada uno de los integrantes.
25. Existe unión entre los compañeros del equipo de trabajo.
26. Existe un objetivo común dentro del equipo de trabajo.
27. Hay un seguimiento del cumplimiento de los objetivos establecidos.
28. Cuando trabajo en equipo me expreso abierta y honestamente dentro del mismo.
29. Comparto sentimientos sin miedo al rechazo dentro del equipo de trabajo.
30. Cuando trabajo en equipo, motivo a que mis compañeros expresen sus diferentes opiniones.
31. Dentro del equipo de trabajo se tiene experiencia para resolver problemas.
32. Se reconoce la aportación de ideas dentro del grupo de trabajo.
33. Sentimos orgullo al ser parte del equipo de trabajo.
34. Existe satisfacción con el trabajo terminado.
35. Cuando trabajo en equipo llego a un acuerdo con mis compañeros a fin de lograr un compromiso con la tarea a realizar.
36. Trato de satisfacer las expectativas de mis compañeros de trabajo.
37. Procuro dar alternativas de solución a un problema a fin de llegar a un acuerdo con mis compañeros de equipo.
38. Mantengo firme mi punto de vista ante los demás integrantes del equipo.
39. No escucho la opinión de los demás al trabajar en equipo.
40. Evito las discusiones con mis compañeros, a fin de evitar conflictos.
41. Me ajusto a las disposiciones de mis compañeros.
42. Me siento a gusto de trabajar en equipo.
43. Pertenecer a un equipo de trabajo tiene recompensas.
44. Me interesa conocer las ideas de mis compañeros de equipo.
45. Puedo trabajar bien con una variedad muy grande de personas.
46. Tengo aptitud para influir en otros sin pensarlo.
47. Cuando trabajo en equipo, mis compañeros tienen la seguridad de que aportaré algo original que ayudará al equipo.
48. Cuando se trabaja en equipo se conoce mejor a los integrantes del mismo.
49. Me siento motivado por mis compañeros de trabajo para expresar mi opinión.
50. Tengo contacto con mis compañeros de equipo fuera del área de trabajo.

HOJA DE RESPUESTAS

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
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					