

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
**FACULTAD DE QUIMICA**

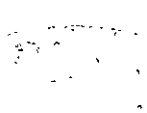
---

Desarrollo de un Proceso de Integración  
Productiva en su Departamento  
para mejorar los Resultados.

Trabajo Escrito Vía Cursos de Educación Continua que  
para obtener el **Título** de  
**INGENIERO QUÍMICO**

Presenta

**Enrique Pérez Leyva**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

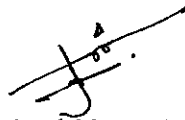
Jurado asignado:

Presidente	Dra. Sara Elvia Meza Galindo
Vocal	Ing. José Manuel Noriega González
Secretario	Lic. Gloria Marruenda y Valle
1er Suplente	Lic. Ruth Molina Pérez
2do Suplente	Ing. Jose Antonio Chico Morales

Sitio donde se desarrollo el tema:

Fibras Sintéticas S. A. de C V., Departamento de Desarrollos y  
Calidad

Nombre del asesor



Ing. José Manuel Noriega González

Nombre del sustentante:



Enrique Pérez Leyva.

*agradecimientos:*

*A mi esposa por su valiosa compañía y por su gran apoyo.*

*A mi hijo a quien espero con verdaderas ansias.*

*A mi madre y hermanos, por todos los bellos momentos que vivimos y seguiremos viviendo.*

*Un agradecimiento muy especial a mi mamá Boni quien, aunque no se encuentra ya con nosotros, seguramente estará orgullosa.*

## Indice

	pág
Introducción	1
1 Integración de las personas con su puesto.	3
2 Integración Jefe – Subordinado.	7
3 Integración de las personas con su equipo.	16
4 Integración del departamento con otros con los que se tiene relación directa.	23
5 Conclusiones.	27
Glosario	28
Bibliografía	29

## roducción.

Este estudio se llevó a cabo en el departamento de Desarrollos y Calidad adscrito a la Gerencia Técnica de la empresa Fibras Sintéticas S. A. de C.V (ISA). La función del departamento es la de Desarrollar las condiciones de operación de los procesos de secado, hilatura y texturizado para que el producto terminado concuerde con las especificaciones de calidad requeridas por el cliente. En la figura 1 se muestra la localización del departamento dentro de la organización. Está integrado por el jefe del departamento, tres Ingenieros de Proceso y un Coordinador de Pruebas

Las funciones de los Ingenieros de Proceso son las de planear y desarrollar los trabajos operarios para llevar a cabo las pruebas de mejora o desarrollo de un producto para: a) evaluar las condiciones del proceso de acuerdo a los requerimientos de calidad; y b) satisfacer las necesidades de nuestros clientes. El *Coordinador de pruebas* es responsable de realizar las pruebas en maquinas texturizadoras y tejedoras con la finalidad de garantizar la calidad de los productos que fabricamos en la planta

## OBJETIVO:

El objetivo de este estudio es el de sentar las bases para iniciar un proceso de integración efectiva en el departamento de Desarrollos y Calidad que mejore los resultados en lo que respecta a la Calidad de los servicios que brinda, la Productividad en sus funciones y la satisfacción de sus clientes internos

Para ello se trabajará en cuatro rubros:

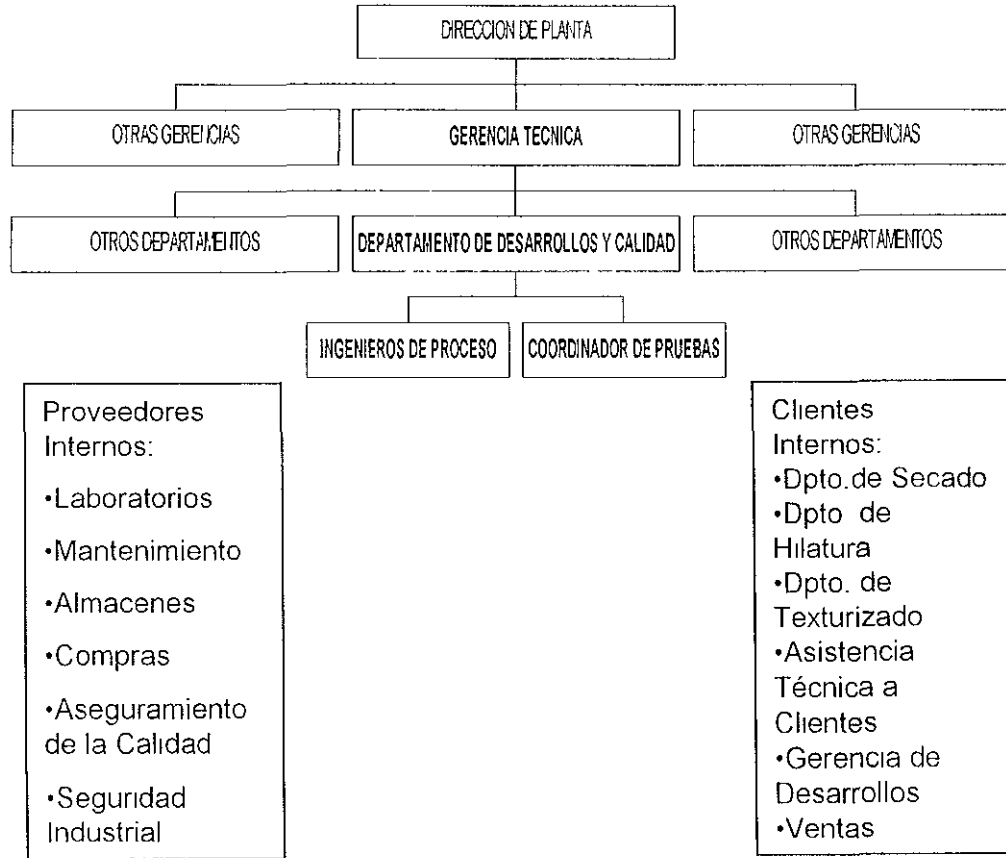
1. Integración de las personas con su puesto, que comprenderá la medición de la eficacia del rol de cada uno de los miembros del equipo y la elaboración de los planes que tiendan a incrementar esta eficacia y los ayuden a integrarse cada vez mas con su puesto. Asimismo se establecerán los indicadores de éxito mediante los cuales sea posible calificar el desempeño del departamento.

2. Integración Jefe – Subordinado, donde el líder medirá la madurez de sus colaboradores y que, mediante la teoría del Liderazgo Situacional, le permita decidir el estilo de liderazgo mas adecuado que deberá ejercer con cada uno de ellos. Las evaluaciones posteriores de la madurez darán la oportunidad al líder y a sus seguidores de llevar un control de su evolución en el ámbito laboral y psicológico.

3. Integración de las personas con su equipo, que comprenderá el establecimiento de la Misión y la Visión del departamento que nos den una razón de ser y nos indiquen el estado al cual queremos llegar. También incluirá un plan que fortalezca las relaciones personales entre los miembros del equipo.

4. Integración del departamento con otros con los que se tiene relación directa, que con el uso de dos cuestionarios nos permitirá conocer las necesidades de nuestros clientes y nuestros proveedores internos para establecer con ellos relaciones del tipo ganar / ganar.

Se pretende que con la aplicación de los planes que recomienda este estudio logremos incrementar la eficacia del personal en su puesto, b) Incrementar la disponibilidad física y psicológica del personal hacia su trabajo, c) Fortalecer las relaciones personales para que juntos caminemos hacia donde queremos llegar y, d) Aumentar el grado de colaboración con otros departamentos



## Integración de las personas con su puesto.

### Evaluación de la Eficacia del Rol.

La eficacia del Rol se midió usando la escala de Udai Pareek misma que se explica en el Anexo 1.1. Esta evaluación, aplicada a los miembros del departamento de Desarrollos y Pruebas, arrojó los siguientes resultados (ver Anexo 1.2):

Nombre	Puesto	Índice de eficacia	Áreas de oportunidad de mejora
Mario Marrón	Ingeniero de Procesos	85%	Importancia, Impacto Social
Mario López	Ingeniero de Procesos	77%	Desarrollo, Importancia, Integración, Proactividad
Enrique Pérez	Ingeniero de Procesos	88%	Importancia, Impacto Social
Vicente Medina	Coordinador de pruebas	86%	Importancia, Impacto Social, Interdependencia

Se puede resaltar que todos los miembros del equipo tienen una percepción de mediana importancia y de Impacto Social de su rol. Además Vicente Medina necesita apoyo en el área de Interdependencia mientras que Mario López siente que en su rol no está adquiriendo nuevos conocimientos e incluso está olvidando los que obtuvo en su formación profesional, también percibe que su experiencia no es aprovechada y que no tiene la libertad suficiente como para tomar la iniciativa y actuar por su cuenta.

### Cómo aumentar la eficacia de los miembros del equipo en el desempeño de su rol.

Los aspectos muy importantes a tratar son los que se refieren a la Importancia y al Impacto Social de los roles. Los integrantes sienten que pueden desempeñar un papel importante y además desearían contribuir o ayudar a grandes sectores de la sociedad.

Como que el rol de los Ingenieros de Proceso y del Coordinador de pruebas se basa primordialmente en la optimización de los productos y los procesos de la compañía y en el desarrollo de nuevos productos se les tomará en cuenta para realizar visitas a los clientes y trabajar juntos con el personal de Servicio Técnico cuando haya que tratar asuntos de bases de productos en desarrollo o mejora directamente en las instalaciones de los clientes. Esto aumentará su autoestima, sentirán que están colaborando al cumplimiento de la misión de la empresa y contribuyendo con la sociedad. El periodo de cumplimiento será a partir del mes de Agosto del 2000.

En el caso particular de Mario López se le mandará a apoyar en los desarrollos en planta piloto y se le capacitará en el manejo de este equipo permitiéndole experimentar con las variables de proceso mediante el uso de diseños de experimentos que el mismo Mario López, se cumplirá a partir del próximo desarrollo en planta piloto en el mes de Agosto del 2000. La capacitación se la proporcionará Enrique Pérez durante el mismo desarrollo. Vicente Medina entrará inmediatamente a apoyar en la optimización de los procesos de hilatura y podrá aplicar con mayor frecuencia sus conocimientos.

Vicente Medina se le integrará a los equipos de trabajo de alto desempeño que estén dando buenos resultados, en especial al que estará encargado del arranque de las máquinas de poliéster que maquilarán el hilo de otra compañía con la que se tiene un contrato a partir del mes de Julio del 2000.



el fin de medir los avances en la eficacia del rol se aplicará esta evaluación a los libros dos veces por año.

Establecimiento de los objetivos de mejora de la Calidad, la Productividad y la Satisfacción.

De acuerdo a los resultados esperados que se consideraron los más importantes para la eficacia del Departamento de Desarrollos y Calidad se establecen ahora los indicadores de éxito y sus estándares de desempeño a alcanzar. Estos indicadores fueron decididos entre todos los miembros del equipo y se encuentran señalados en el Manual de Aseguramiento de la Calidad ISO 9000 de la empresa

Resultado 1: Emitir las hojas de condiciones de operación de los procesos de secado, hilatura y texturizado.

Objetivos de Calidad: los productos elaborados con cualquier condición que emita el Departamento deberán SIEMPRE cumplir con las especificaciones de viscosidad, humedad, color, título, alargamiento, tenacidad, regularidad, contracción y contenido de aceite que se indican en el Manual de especificaciones de productos

Objetivos de Productividad: TODOS los equipos productivos cuentan con la hoja de condición de operación por lo menos un día antes del arranque del proceso para evitar atrasos en la producción.

Objetivos de Satisfacción: TODOS los procesos productivos mantienen PERMANENTEMENTE la hoja de condición respectiva actualizada y debidamente autorizada.

Resultado 2: Realizar las pruebas de mejora de productos y/o procesos en las áreas de secado, hilatura y texturizado.

Objetivos de Calidad: al realizar las pruebas se cumplirá al 100% con el procedimiento titulado "Solicitud de prueba para mejorar un producto" del Manual de Calidad.

Objetivos de Productividad: Cumplir con los tiempos estimados que se establezcan para cada prueba con un máximo de desviación del 50%.

Objetivos de Satisfacción: SIEMPRE que se lleve a cabo cualquier prueba de mejora se emitirá el reporte correspondiente en donde aparezcan los resultados obtenidos sus conclusiones y las recomendaciones

Resultado 3: Desarrollar nuevos productos POY (hilo pre orientado) y DTY (hilo torcido hilado)

Objetivos de Calidad: cumplir al 100% con las especificaciones establecidas por los clientes. INVARIABLEMENTE se deberá actuar de acuerdo a lo establecido en los procedimientos del Manual de Calidad.

Objetivos de Productividad: Cumplir con los tiempos establecidos para cada desarrollo con un máximo de desviación de dos semanas.

Objetivos de Satisfacción: SIEMPRE emitir el reporte correspondiente a cada desarrollo en donde se muestren las especificaciones del producto obtenido y las recomendaciones para los clientes internos y externos

## Exo 1.1 Escala de eficacia del Rol de Udai Pareek

Para medir la eficacia del rol cada miembro del equipo dio respuesta al siguiente cuestionario:

### ESCALA DE EFICACIA EN EL ROL UDAI PAREEK

Nombre \_\_\_\_\_ Su rol \_\_\_\_\_

Para cada uno de los siguientes grupos de tres aseveraciones, cheque aquella (a, b, o c) que describa con mayor exactitud su propia experiencia en su rol dentro de la organización. Debe seleccionar solamente una aseveración de cada grupo.

<input type="checkbox"/>	a	Mi rol es muy importante en esta organización, me siento factor esencial aquí
<input type="checkbox"/>	b	Estoy haciendo un trabajo útil y suficientemente importante
<input type="checkbox"/>	c	En esta organización se le da muy poca importancia a mi rol. Me siento factor secundario aquí
<input type="checkbox"/>	a	Mi especialidad y asesoría no se utilizan completamente en mi rol actual
<input type="checkbox"/>	b	Mis conocimientos y habilidades no se utilizan en mi rol actual
<input type="checkbox"/>	c	Aquí puedo utilizar muy bien mi experiencia y entrenamiento
<input type="checkbox"/>	a	Tengo muy poca libertad en mi rol, solo soy un mensajero
<input type="checkbox"/>	b	Opero de acuerdo a las instrucciones que me dan
<input type="checkbox"/>	c	Puedo tomar la iniciativa y actuar por mi cuenta en mi rol
<input type="checkbox"/>	a	Hago trabajo usual y rutinario en mi rol
<input type="checkbox"/>	b	Puedo usar mi creatividad y hacer cosas nuevas en mi rol
<input type="checkbox"/>	c	No tengo tiempo para hacer trabajo creativo en mi rol
<input type="checkbox"/>	a	Nadie en la organización responde a mis ideas y sugerencias
<input type="checkbox"/>	b	Trabajo en colaboración cercana con otros colegas
<input type="checkbox"/>	c	Estoy solo en mi rol y no tengo casi a nadie a quien consultar
<input type="checkbox"/>	a	Cuando necesito alguna ayuda no la hay disponible
<input type="checkbox"/>	b	Siempre que tengo algún problema otros me ayudan
<input type="checkbox"/>	c	Cuando necesito ayuda obtengo respuestas muy hostiles
<input type="checkbox"/>	a	Lamento no tener la oportunidad de contribuir significativamente a la mejora de algún sector social desde mi rol
<input type="checkbox"/>	b	Lo que hago en mi rol parece que sirve de ayuda a otras organizaciones o a la sociedad.
<input type="checkbox"/>	c	En mi rol tengo la oportunidad de contribución relevante a grandes sectores de la sociedad
<input type="checkbox"/>	a	Contribuyo a algunas decisiones
<input type="checkbox"/>	b	No tengo poder aquí.
<input type="checkbox"/>	c	Mi opinión es aceptada por mis superiores
<input type="checkbox"/>	a	Algunas cosas de las que hago contribuyen a mi aprendizaje
<input type="checkbox"/>	b	Poco a poco estoy olvidando todo lo que aprendí (mis conocimientos profesionales)
<input type="checkbox"/>	c	Tengo enormes oportunidades de crecimiento profesional en mi rol
<input type="checkbox"/>	a	Me disgusta que me molesten con problemas
<input type="checkbox"/>	b	Cuando un subordinado me trae un problema le ayudo a encontrar la solución
<input type="checkbox"/>	c	Le paso los problemas a mi jefe o a alguna otra persona
<input type="checkbox"/>	a	Me siento bastante indispensable en esta organización
<input type="checkbox"/>	b	Creo que estoy haciendo un trabajo suficientemente importante
<input type="checkbox"/>	c	Siento que soy factor secundario en esta organización
<input type="checkbox"/>	a	No disfruto de mi rol
<input type="checkbox"/>	b	Disfruto mucho de mi rol
<input type="checkbox"/>	c	Disfruto algunas partes de mi rol y de otras no
<input type="checkbox"/>	a	Tengo poca libertad en mi rol
<input type="checkbox"/>	b	En mi rol tengo libertad en gran medida
<input type="checkbox"/>	c	En mi rol tengo la libertad necesaria
<input type="checkbox"/>	a	Hago un buen trabajo de acuerdo a programas ya decididos por otros
<input type="checkbox"/>	b	Tengo la posibilidad de introducir algunas innovaciones en mi rol
<input type="checkbox"/>	c	No tengo la oportunidad de hacer innovaciones o algo creativo

<input type="checkbox"/> a	Otros en la organización ven mi rol como significativo para su trabajo
<input type="checkbox"/> b	Soy miembro de un "task force" o de un comité
<input type="checkbox"/> c	No trabajo en ningún comité o grupo de "task force"
<input type="checkbox"/> a	Hostilidad mas que cooperación es lo que se percibe en mi grupo
<input type="checkbox"/> b	Siento que en mi grupo existe ayuda mutua
<input type="checkbox"/> c	Aquí la gente trabaja mas bien en forma aislada
<input type="checkbox"/> a	Me siento capaz de contribuir a la mision de la empresa desde mi rol
<input type="checkbox"/> b	Me siento capaz de contribuir o ayudar a grandes sectores de la sociedad desde mi rol
<input type="checkbox"/> c	Ojalá y pudiera hacer algo útil para la gente desde mi rol
<input type="checkbox"/> a	Me considero capaz de influir en decisiones relevantes
<input type="checkbox"/> b	Algunas veces soy consultado para asuntos importantes
<input type="checkbox"/> c	No puedo hacer ninguna decision en forma independiente
<input type="checkbox"/> a	Aprendo mucho desempeñando mi rol
<input type="checkbox"/> b	Aprendo pocas cosas nuevas en mi rol
<input type="checkbox"/> c	Estoy en un mar de rutina o actividades irrelevantes y no aprendo nada nuevo
<input type="checkbox"/> a	Cuando la gente me trae problemas acostumbro pedirles que los resuelvan ellos mismos
<input type="checkbox"/> b	Me disgusta ser molestado con conflictos interpersonales
<input type="checkbox"/> c	Me encanta resolver problemas relacionados con mi trabajo

### HOJA DE PUNTAJE E INTERPRETACION DE LA ESCALA DE EFICACIA DEL ROL

**INSTRUCCIONES:** Circule el número correspondiente a su respuesta a cada uno de los veinte grupos. Sume el total y anote el resultado en el recuadro que aparece debajo de la tabla. Luego calcule su INDICE DE EFICACIA siguiendo la formula indicada

DESCRIPCION	GRUPO	a	b	c	GRUPO	a	b	c
DEFINICION DE LA TAREA	1	+2	+1	-1	11	+2	+1	-1
PREPARACION	2	+1	-1	+2	12	-1	+2	+1
ACTIVIDAD	3	-1	+1	+2	13	-1	+2	+1
ACTIVIDAD	4	+1	+2	-1	14	+1	+2	-1
DEPENDENCIA	5	-1	+2	+1	15	+2	+1	-1
DEMANDA DE AYUDA	6	+1	+2	-1	16	-1	+2	+1
COMUNICACION SOCIAL	7	-1	+1	+2	17	+1	+2	-1
COMUNICACION RELATIVO	8	+1	-1	+2	18	+2	+1	-1
COMUNICACION RELATIVO	9	+1	-1	+2	19	+2	+1	-1
COMUNICACION RELATIVO	10	-1	+2	+1	20	+1	-1	+2

TOTAL=

Índice de Eficacia en el Rol

$$\frac{\text{Puntaje obtenido} + 20}{60} \times 100 = \text{.....} \%$$

### INTERPRETACION

El Índice de Eficacia en el Rol representa un porcentaje de su efectividad potencial en el rol dentro de su organización. Un porcentaje mayor o igual a 85% representa un buen rendimiento y significa que usted cree que en su rol tiene una alta oportunidad de ser efectivo. Un porcentaje entre 70 y 84% representa un rendimiento satisfactorio, busque las parejas de opciones en que tenga baja puntuacion y considere las como oportunidades de mejora. Finalmente, un porcentaje menor a 70% se considera como un bajo rendimiento, observe cada dimension para determinar en que áreas se percibe a si mismo teniendo menos de lo que usted piensa que necesita para ser efectivo y discútalo con su jefe.

o 1.2. Escala de eficacia del rol aplicada a los miembros del departamento de arrollos y Calidad.

bre: Patricia Marrón.  
 sto: Ingeniero de Procesos.  
 ia: 8 de Junio 2000

ENSION	GRUPO	a	b	c	GRUPO	a	b	c
ORTANCIA	1.	+2	(+1)	-1	11.	+2	(+1)	-1
GRACION	2.	+1	-1	(+2)	12.	-1	+2	(+1)
ACTIVIDAD	3.	-1	+1	(+2)	13.	-1	+2	(+1)
ATIVIDAD	4.	+1	(+2)	-1	14.	+1	(+2)	-1
RDEPENDENCIA	5.	-1	(+2)	+1	15.	+2	(+1)	-1
ACION DE AYUDA	6.	+1	(+2)	-1	16.	-1	+2	(+1)
ACTO SOCIAL	7.	-1	(+1)	+2	17.	(+1)	+2	-1
ER RELATIVO	8.	+1	-1	(+2)	18.	(+2)	+1	-1
ARROLLO	9.	(+1)	-1	+2	19.	(+2)	+1	-1
FRONTACION	10.	-1	(+2)	+1	20.	+1	-1	(+2)

AL= 31

de Eficacia en el Rol =  $(31 + 20) \times 100 / 60 = 85\%$

bre Mario López.  
 sto: Ingeniero de Procesos  
 ia: 8 de Junio 2000

ENSION	GRUPO	a	b	c	GRUPO	a	b	c
ORTANCIA	1.	+2	(+1)	-1	11.	+2	(+1)	-1
GRACION	2.	(+1)	-1	+2	12.	-1	+2	(+1)
ACTIVIDAD	3.	-1	(+1)	+2	13.	-1	+2	(+1)
ATIVIDAD	4.	(+1)	+2	-1	14.	+1	(+2)	-1
RDEPENDENCIA	5.	-1	(+2)	+1	15.	+2	(+1)	-1
ACION DE AYUDA	6.	+1	(+2)	-1	16.	-1	(+2)	+1
ACTO SOCIAL	7.	-1	+1	(+2)	17.	(+1)	+2	-1
ER RELATIVO	8.	+1	-1	(+2)	18.	(+2)	+1	-1
ARROLLO	9.	+1	(-1)	+2	19.	+2	(+1)	-1
FRONTACION	10.	-1	(+2)	+1	20.	(+1)	-1	+2

AL= 26

de Eficacia en el Rol =  $(26 + 20) \times 100 / 60 = 77\%$

ko 1.1. Escala de eficacia del rol aplicada a los miembros del departamento de  
arrollos y Calidad (continuación).

bre: Enrique Pérez.  
sto: Ingeniero de Procesos.  
a: 8 de Junio 2000.

CONDICION	GRUPO	a	b	c	GRUPO	a	b	c
IMPORTANCIA	1.	+2	(+1)	-1	11.	+2	(+1)	-1
GRACIAS	2.	(+1)	-1	+2	12.	-1	(+2)	+1
ACTIVIDAD	3.	-1	+1	(+2)	13.	-1	(+2)	+1
ACTIVIDAD	4.	+1	(+2)	-1	14.	+1	(+2)	-1
DEPENDENCIA	5.	-1	(+2)	+1	15.	+2	(+1)	-1
ACION DE AYUDA	6.	+1	(+2)	-1	16.	-1	+2	(+1)
ACTO SOCIAL	7.	-1	(+1)	+2	17.	(+1)	+2	-1
ER RELATIVO	8.	+1	-1	(+2)	18.	(+2)	+1	-1
ARROLLO	9.	+1	-1	(+2)	19.	(+2)	+1	-1
FRONTACION	10.	-1	(+2)	+1	20.	+1	-1	(+2)

AL= 33

de Eficacia en el Rol =  $(33 + 20) \times 100 / 60 = 88\%$

bre: Vicente Medina.  
sto: Coordinador de Pruebas  
a: 8 de Junio 2000.

CONDICION	GRUPO	a	b	c	GRUPO	a	b	c
IMPORTANCIA	1.	+2	(+1)	-1	11.	+2	(+1)	-1
GRACIAS	2.	+1	-1	(+2)	12.	-1	(+2)	+1
ACTIVIDAD	3.	-1	+1	(+2)	13.	-1	+2	(+1)
ACTIVIDAD	4.	+1	(+2)	-1	14.	+1	(+2)	-1
DEPENDENCIA	5.	-1	(+2)	+1	15.	+2	+1	(-1)
ACION DE AYUDA	6.	+1	(+2)	-1	16.	-1	(+2)	+1
ACTO SOCIAL	7.	-1	(+1)	+2	17.	(+1)	+2	-1
ER RELATIVO	8.	+1	-1	(+2)	18.	(+2)	+1	-1
ARROLLO	9.	+1	-1	(+2)	19.	(+2)	+1	-1
FRONTACION	10.	-1	(+2)	+1	20.	+1	-1	(+2)

AL= 32

de Eficacia en el Rol =  $(32 + 20) \times 100 / 60 = 87\%$

## Integración Jefe – Subordinado.

Escala de Madurez laboral y psicológica de los miembros del departamento de Desarrollos y Calidad

Para determinar el grado de madurez de los colaboradores se procedió de acuerdo a lo indicado en el Anexo 2.1. Los resultados de la evaluación para cada uno de los miembros del equipo son:

Nombre	Puesto	Escala de madurez	Áreas de oportunidad de mejora
Carolina	Ingeniero de Procesos	M4	Conocimientos técnicos, solución de problemas
Roberto López	Ingeniero de Procesos	M4	Actitud hacia el trabajo
Diego	Ingeniero de Procesos	M4	Disponibilidad para tomar responsabilidades
Diego	Coordinador de pruebas	M3 a M4	Conocimientos técnicos, solución de problemas, habilidad para tomar responsabilidades

En el Anexo 2.2 aparecen las evaluaciones individuales. Se observa que la madurez del equipo en general es alta, sin embargo para cada miembro se necesitará un estilo de liderazgo bien definido dada las características personales y las debilidades de cada uno en el desempeño de su puesto.

Determinación del estilo de liderazgo para cada persona de acuerdo a la evaluación de la madurez.

Se analizará caso por caso (ver el anexo 2.3 para localizar el estilo a usar según la teoría de liderazgo situacional).

**Carolina Marrón.** Tiene un grado de madurez M4. Por el lado laboral posee experiencia, logra sus objetivos y puede trabajar sola. Le faltan algunos conocimientos técnicos y habilidades para la solución de problemas. Del lado psicológico le hace falta persistencia para terminar sus tareas. El estilo a usar con ella, de acuerdo al ciclo vital del liderazgo, es el de DELEGADOR, esto es, se le debe dejar trabajar sola en las áreas en que se puede desenvolver fácilmente. Este deberá combinarse con un poco de estilo COMPARTIDO apoyándola en aquellos aspectos donde le hacen falta habilidades o conocimientos mientras que se le capacita en técnicas de solución de problemas y se le induce a participar con los equipos de alto desempeño que estén logrando buenos resultados en la compañía, de esta manera aumentará su grado de madurez.

**Roberto López** Con grado de Madurez M4. El estilo de liderazgo a usar con él es el de DELEGADOR estableciéndole objetivos cada vez más ambiciosos que le motiven a obtener logros y le permitan libertad de acción.

**Diego Pérez** Los resultados de su evaluación indican un grado de madurez M4. Un estilo DELEGADOR se adecua más a sus necesidades dada su capacidad de trabajar solo y de terminar siempre con sus tareas. Un poco de estilo

COMPARTIDO, que le permita participar más en la toma de decisiones a niveles más elevados, le ayudará a prepararse para asumir responsabilidades en cargos más altos

nte Medina Se encuentra en un grado de madurez entre M3 y M4. Necesita un estilo en que el líder y él tomen las decisiones a través de una comunicación en dos sentidos, esto se logrará usando un estilo COMPARTIDO en el que se le permita aprovechar, sobre todo, la gran experiencia con la que cuenta. Las explicaciones técnicas y la capacitación en solución de problemas le ayudaran en gran medida a elevar su grado de madurez antes de pensar en delegarle toda la responsabilidad.

ndispensable, de acuerdo a la teoría del liderazgo situacional, llevar un control de la madurez de los seguidores con el objeto de detectar avances o, por el contrario, procesos, que merezcan un cambio en el estilo de liderazgo. En este caso, la madurez de los colaboradores se evaluará cada seis meses.

### 2.1. Determinación del grado de madurez de los colaboradores

Para determinar el grado de madurez el líder califica la preparación de cada uno de sus seguidores en el trabajo laboral y psicológico usando el siguiente formato:

MADUREZ LABORAL								
DIMENSIONES	ALTO			MODERADO		BAJO		
Conocimientos Técnicos	Posee conocimientos			No tiene conocimientos				
	8	7	6	5	4	3	2	1
Capacidad para resolver problemas	Puede resolver problemas			no puede resolver problemas				
	8	7	6	5	4	3	2	1
Capacidad de tomar responsabilidades	Puede trabajar solo			necesita mucha supervisión				
	8	7	6	5	4	3	2	1
Cumplimiento con el trabajo	Siempre logra objetivos			nunca termina su trabajo a tiempo				
	8	7	6	5	4	3	2	1
Experiencias del trabajo	Tiene experiencia			no tiene experiencia				
	8	7	6	5	4	3	2	1
TOTAL								

MADUREZ PSICOLOGICA								
DIMENSIONES	ALTO			MODERADO		BAJO		
Disponibilidad para tomar responsabilidades	Muy entusiasta			poca disposición				
	8	7	6	5	4	3	2	1
Motivación de	Alto deseo de logro			poco deseo de logro				
	8	7	6	5	4	3	2	1
Persistencia	Siempre termina la tarea			desiste fácilmente				
	8	7	6	5	4	3	2	1
Actitud hacia el trabajo	El trabajo le agrada			poco interes				
	8	7	6	5	4	3	2	1
Independencia	Puede trabajar solo			no puede trabajar solo				
	8	7	6	5	4	3	2	1
TOTAL								

El líder califica cada dimensión en una escala que va de 1 (bajo) a 8 (alto), suma las puntuaciones que marco y obtiene este valor donde dice TOTAL. Después localiza en la matriz de datos la combinación de madurez LABORAL – PSICOLOGICA. Para ello utiliza los dos totales obtenidos y los localiza en un mismo cuadro de madurez en consideración que las calificaciones de la primera fila en cada cuadro corresponden al total de la madurez laboral y las calificaciones de la segunda fila corresponden al total de la madurez psicológica. Finalmente, en la parte inferior del cuadro localizado encuentra el grado de madurez (M1, M2, M3 o M4) que tiene su colaborador.

iz de datos Madurez laboral y psicológica

LAB	5 a 12	13 a 22	23 a 32	33 a 40
PSI	33 a 40	33 a 40	33 a 40	33 a 40
	M2	M2 a M3	M3 a M4	M4
LAB	5 a 12	13 a 22	23 a 32	33 a 40
PSI	23 a 32	23 a 32	23 a 32	23 a 32
	M2	M2 a M3	M3	M3 a M4
LAB	5 a 12	13 a 22	23 a 32	33 a 40
PSI	13 a 22	13 a 22	13 a 22	13 a 22
	M1 a M2	M2	M2 a M3	M2 a M3
LAB	5 a 12	13 a 22	23 a 32	33 a 40
PSI	5 a 12	5 a 12	5 a 12	5 a 12
	M1	M1 a M2	M2	M2

exo 2.2. Evaluación de la escala de madurez de los colaboradores.

Nombre: Patricia Marrón.

Posto: Ingeniero de Procesos.

Fecha: 12 de Junio 2000.

DUREZ LABORAL

DIMENSIONES	ALTO			MODERADO			BAJO	
Conocimientos técnicos	Posee conocimientos						No tiene conocimientos	
	8	7	6	5	4	3	2	1
Capacidad para resolver problemas	Puede resolver problemas						no puede resolver problemas	
	8	7	6	5	4	3	2	1
Capacidad de tomar responsabilidades	Puede trabajar solo						necesita mucha supervisión	
	8	7	6	5	4	3	2	1
Cumplimiento con el trabajo	Siempre logra objetivos						nunca termina su trabajo a tiempo	
	8	7	6	5	4	3	2	1
Experiencias del trabajo	Tiene experiencia						no tiene experiencia	
	8	7	6	5	4	3	2	1
TOTAL	33							

DUREZ PSICOLOGICA

DIMENSIONES	ALTO			MODERADO			BAJO	
Disponibilidad para asumir responsabilidad	Muy entusiasta						poca disposición	
	8	7	6	5	4	3	2	1
Motivación de logro	Alto deseo de logro						poco deseo de logro	
	8	7	6	5	4	3	2	1
Persistencia	Siempre termina la tarea						desiste fácilmente	
	8	7	6	5	4	3	2	1
Actitud hacia el trabajo	El trabajo le agrada						poco interés	
	8	7	6	5	4	3	2	1
Independencia	Puede trabajar solo						no puede trabajar solo	
	8	7	6	5	4	3	2	1
TOTAL	33							

GRADO DE MADUREZ= M4



2.2 Evaluación de la escala de madurez de los colaboradores (continuación).

Nombre: Mario López.  
 Cargo: Ingeniero de Procesos.  
 Fecha: 12 de Junio 2000.

MADUREZ LABORAL							
CONDICIONES	ALTO			MODERADO			BAJO
Conocimientos técnicos	8	7	6	5	4	3	2 1
Capacidad para resolver problemas	8	7	6	5	4	3	2 1
Capacidad de tomar decisiones	8	7	6	5	4	3	2 1
Compromiso con el trabajo	8	7	6	5	4	3	2 1
Experiencias del trabajo	8	7	6	5	4	3	2 1
TOTAL	35						

MADUREZ PSICOLOGICA							
CONDICIONES	ALTO			MODERADO			BAJO
Disponibilidad para asumir responsabilidad	8	7	6	5	4	3	2 1
Intensidad de motivación de logro	8	7	6	5	4	3	2 1
Persistencia	8	7	6	5	4	3	2 1
Actitud hacia el trabajo	8	7	6	5	4	3	2 1
Independencia	8	7	6	5	4	3	2 1
TOTAL	37						

INDICE DE MADUREZ= M4

ko 2.2. Evaluación de la escala de madurez de los colaboradores (continuación).

ibre Enrique Pérez.  
sto: Ingeniero de Procesos.  
na: 12 de Junio 2000.

MADUREZ LABORAL								
CONDICIONES	ALTO			MODERADO			BAJO	
Conocimientos técnicos	Posee conocimientos						No tiene conocimientos	
	8	7	6	5	4	3	2	1
Capacidad para resolver problemas	Puede resolver problemas						no puede resolver problemas	
	8	7	6	5	4	3	2	1
Capacidad de tomar responsabilidades	Puede trabajar solo						necesita mucha supervisión	
	8	7	6	5	4	3	2	1
Cumplimiento con el trabajo	Siempre logra objetivos						nunca termina su trabajo a tiempo	
	8	7	6	5	4	3	2	1
Experiencias del trabajo	Tiene experiencia						no tiene experiencia	
	8	7	6	5	4	3	2	1
TOTAL	35							

MADUREZ PSICOLOGICA								
CONDICIONES	ALTO			MODERADO			BAJO	
Disponibilidad para asumir responsabilidad	Muy entusiasta						poca disposición	
	8	7	6	5	4	3	2	1
Intensificación de la motivación	Alto deseo de logro						poco deseo de logro	
	8	7	6	5	4	3	2	1
Persistencia	Siempre termina la tarea						desiste fácilmente	
	8	7	6	5	4	3	2	1
Actitud hacia el trabajo	El trabajo le agrada						poco interés	
	8	7	6	5	4	3	2	1
Independencia	Puede trabajar solo						no puede trabajar solo	
	8	7	6	5	4	3	2	1
TOTAL	37							

INDICE DE MADUREZ= M4

CO 2.2 Evaluación de la escala de madurez de los colaboradores (continuación)

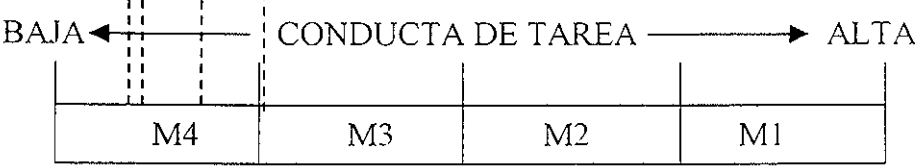
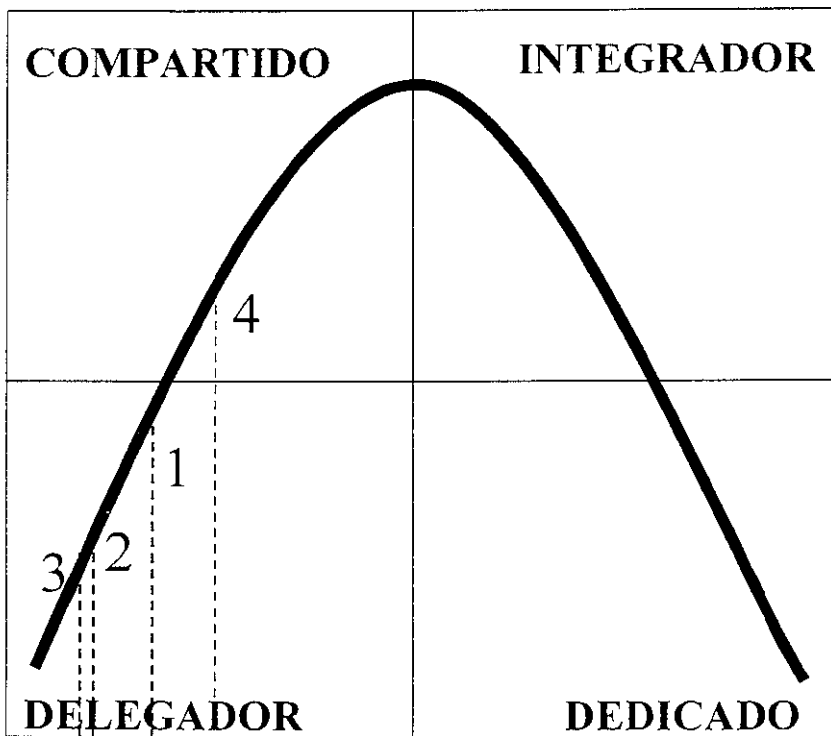
Nombre: Vicente Medina.  
 Cargo: Coordinador de pruebas.  
 Fecha: 12 de Junio 2000.

MADUREZ LABORAL							
DESCRIPCIONES	ALTO			MODERADO			BAJO
Conocimientos técnicos	Posee conocimientos			No tiene conocimientos			
	8	7	6	5	4	3	2 1
Capacidad para resolver problemas	Puede resolver problemas			no puede resolver problemas			
	8	7	6	5	4	3	2 1
Capacidad de tomar responsabilidades	Puede trabajar solo			necesita mucha supervisión			
	8	7	6	5	4	3	2 1
Compromiso con el trabajo	Siempre logra objetivos			nunca termina su trabajo a tiempo			
	8	7	6	5	4	3	2 1
Experiencias del trabajo	Tiene experiencia			no tiene experiencia			
	8	7	6	5	4	3	2 1
TOTAL	31						

MADUREZ PSICOLOGICA							
DESCRIPCIONES	ALTO			MODERADO			BAJO
Disponibilidad para asumir responsabilidad	Muy entusiasta			poca disposición			
	8	7	6	5	4	3	2 1
Intensificación de la motivación	Alto deseo de logro			poco deseo de logro			
	8	7	6	5	4	3	2 1
Persistencia	Siempre termina la tarea			desiste fácilmente			
	8	7	6	5	4	3	2 1
Actitud hacia el trabajo	El trabajo le agrada			poco interés			
	8	7	6	5	4	3	2 1
Autodirección	Puede trabajar solo			no puede trabajar solo			
	8	7	6	5	4	3	2 1
TOTAL	34						

INDICADOR DE MADUREZ= M3 a M4

ALTA  
CONDUCTA DE RELACION  
BAJA



ALTA MADUREZ DE LOS SEGUIDORES BAJA

o 2.3 Liderazgo Situacional. Determinación del estilo de liderazgo a usar con cada uno de los miembros del equipo del departamento de Desarrollos y Calidad. 1.- Patricia, 2.- Mario López, 3.- Enrique Pérez, 4 - Vicente Medina Para utilizar el modelo se ubica el punto en el continuo de madurez que representa el nivel del seguidor, entonces se traza una perpendicular desde ese punto hasta su intersección con la curva que representa el comportamiento del líder. Este último punto indica la combinación más adecuada de comportamiento de tarea y de relaciones para esa situación<sup>1</sup>

1. P. Blanchard K. Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional. Prentice Hall México 1998. 7ª Edición. pag. 200

## **Integración de las personas con su equipo.**

Establecer la Misión y la Visión del departamento

En la elaboración de la Misión se celebró una reunión con todos los miembros del departamento para explicarles la importancia de su enunciado y se les entregó el cuestionario del anexo 3.1 para que lo contestaran individualmente.

En una segunda reunión cada miembro expuso sus respuestas al grupo. Enseguida se llegó a una respuesta común y sobre la base de estas se le dio forma al enunciado final de la Misión:

### **Misión del departamento de Desarrollos y Calidad**

Somos un equipo integrado por gente con capacidad técnica y de interacción humana que proporciona soporte técnico a las áreas productivas de FISISA.

Estamos comprometidos con la mejora continua de los productos y los procesos de la compañía para cubrir las necesidades de calidad que demandan nuestros clientes internos y externos.

su parte, la Visión fue elaborada por el jefe del departamento tomando en cuenta las prioridades que marca la alta dirección de la empresa y las expectativas de los miembros del equipo. El enunciado final es el siguiente:

## **Visión**

El departamento de Desarrollos y Calidad de FISISA trabajará bajo un sistema de calidad regido por las normas ISO 9000, buscando siempre satisfacer los requisitos de calidad que el mercado solicita.

Estará integrado por personal altamente capacitado y calificado y conscientes de su logro bajo el lema de que la seguridad y la calidad son nuestras prioridades de operación.

Sistema de comunicación para dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos y avances de la Misión y la Visión.

La Misión y la Visión, al ser elaboradas con la participación de los miembros del equipo, serán asimiladas fácilmente de tal manera que todos estén comprometidos con sus logros.

Como consecuencia surgirán objetivos individuales que nos lleven a un estado en el que se concuerde con lo indicado por esta Misión y esta Visión.

Para dar seguimiento a los objetivos se establecerán:

Reuniones mensuales con los miembros del equipo para revisar los avances y conocer el sentir de cada persona

Un sistema de medición y control de avances por cada uno de los individuos. Las gráficas de tipo "radar", en las que aparezcan los porcentajes de avance de los miembros, serán de gran utilidad. (Ver un ejemplo en el anexo 3.2). La gráfica se actualizará mes con mes y se colocará en un lugar en el que sea visible por todos

Un estilo de liderazgo que fomente la interdependencia de los miembros y unifique los esfuerzos de cada uno para mantener relaciones del tipo ganar - ganar

Plan para asegurar el cumplimiento de los objetivos derivados de la Misión y la visión.

deberá:

Definir las expectativas de cada persona

Establecer los principios de conducta que unan a cada miembro y los guíen a trabajar juntos.

Definir claramente los roles y responsabilidades que aseguren un funcionamiento efectivo.

Elaborar el plan de cumplimiento de los objetivos de cada uno de los miembros con acciones claras y fechas de compromiso

Establecer las prioridades en el trabajo diario.

Proporcionar retroalimentación oportuna a cada uno de los miembros para revisar sus progresos

Brindar reconocimiento por cada pequeño logro

Capacitar a los miembros del equipo en técnicas de solución de problemas, toma de decisiones, liderazgo, asertividad y negociación

diseñará así un análisis de problemas potenciales en los que aparezcan los posibles problemas y sus posibles causas así como las acciones preventivas que procuren que los problemas no se presenten y las respectivas acciones contingentes que disminuyan los efectos de los problemas surgidos en casos extremos. En el anexo 3.3 se presenta el esquema del análisis propuesto

Fortaleciendo las relaciones personales entre los miembros del equipo

El diagrama de relaciones personales entre los miembros del departamento de Desarrollo y Calidad puede observarse en la figura 3.1. En él se percibe el grado de empatía que existe entre los miembros del equipo. Este diagrama fue elaborado entre el autor y cada uno de sus seguidores por separado y posteriormente discutido entre todos con el fin de establecer un plan que nos lleve a fortalecer las relaciones personales. El plan es el siguiente:

El plan comienza con la única mujer del equipo y no lleva muy buenas relaciones. Para reforzarlas se iniciará tomándose unos minutos semanalmente para preguntar a sus compañeros acerca de las labores que desempeñan y lo que puedan estar haciendo en esos momentos. Esto lo iniciará a partir del mes de Septiembre del 2000

o se compromete que a partir de Octubre del 2000 se reunirá semanalmente y por separado con cada uno de sus compañeros para dar y/o recibir capacitación en los distintos procesos que se manejan en el departamento

an para Enrique es el de reforzar sus relaciones con Vicente y por ello harán pareja los desarrollos de nuevos productos llevándolos entre ambos desde la hilatura hasta el acabado y entre los dos reportaran semanalmente los avances al jefe. Fecha de compromiso: a partir de Octubre del 2000

nte tiene la particularidad de que su oficina no se encuentra en la misma área que la del resto del equipo y esto contribuye a que no tenga mucho contacto con ellos. Aquí el compromiso es que a partir de Octubre del 2000 se cree un espacio para su oficina en la misma área que todos para que haya mayor convivencia

rtir del mismo mes de Octubre, Víctor, el jefe del departamento, tendrá pláticas con sus subordinados no solo en temas relacionados con el trabajo sino que además se tratarán asuntos más personales.

Último, en forma grupal nos reuniremos para convivir en los días de cumpleaños de algún miembro en horarios que no interrumpan las labores cotidianas del grupo

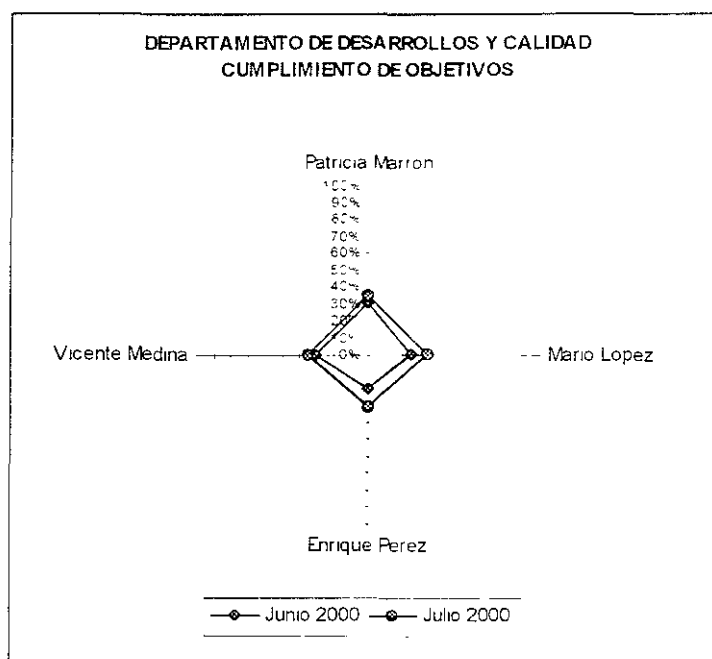
dar seguimiento el equipo se reunirá trimestralmente y revisará avances, actualizará el programa de la figura 3.1 y elaborará nuevos planes. Además se tendrá una sesión de retroalimentación (feedback) que ayude a explorar nuevos caminos para la convivencia.

### Tabla 3.1. Cuestionario básico para identificar la Misión del equipo

REGUNTAS / CRITERIO	RESPUESTAS
Cuáles son los productos o servicios que proporciona este equipo?	<i>Soporte técnico para fabricar productos dentro de especificación.</i>
Quién / quiénes reciben estos productos o servicios?	<i>Las áreas productivas de FISISA.</i>
Qué es lo especial o único de este equipo?	<i>Gente con capacidad técnica y de interacción humana</i>
Por qué / para qué son proporcionados estos productos o servicios?	<i>Para cubrir las necesidades de calidad que demandan nuestros clientes internos y externos</i>
Qué se perdería o que pasaría si el equipo no existiera?	<i>No habría quien trabajara para mejorar los productos y los procesos de la compañía</i>



to 3.2. Ejemplo de la gráfica de control de avances de los objetivos derivados de la m y la Visión.



Posibles problemas	Posibles causas	Acciones preventivas	Acciones contingentes
Los miembros no están participando en ningún equipo de trabajo	Los miembros no conocen las bases del trabajo en equipo	Capacitar a los miembros en el trabajo en equipo dentro del próximo año	El líder integrará a todos los miembros en al menos un equipo de trabajo que esté logrando buenos resultados
Los miembros no cumplen totalmente con las funciones que establece la descripción de puestos	Los miembros no conocen las funciones que establece la descripción de puestos	Revisar semestralmente la descripción de puestos	El líder llamará la atención asertivamente a los miembros que no cumplan con sus funciones
Los miembros no reportan avances de sus objetivos en los periodos de revisión establecidos.	No conocen las fechas de cumplimiento ni la manera en que pueden alcanzar los objetivos  Las tareas rutinarias les agobian y pierden el rumbo	Elaborar el plan de cumplimiento de los objetivos con acciones claras y fechas de compromiso  Establecer las prioridades en el trabajo diario	Mantener con las personas una relación estrecha celebrando reuniones con más frecuencia para revisar avances y dar orientación y apoyo
Los miembros no muestran ningún avance en el porcentaje de la eficacia de su puesto respecto a la última evaluación de Udai Pareek.	No sienten motivación en lo que están haciendo	Brindar reconocimiento cada vez que muestren un logro por pequeño que este sea	Proporcionar retroalimentación en forma bimestral
Los miembros nunca se enfrentan por sí solos a las diferentes situaciones que se les presentan en su trabajo y siempre recurren al jefe	Les hacen falta conocimientos y/o habilidades para el desempeño de su función	Capacitarlos en técnicas de solución de problemas, toma de decisiones, liderazgo, asertividad y negociación dentro de los dos próximos años	Reubicar en áreas con menos responsabilidades

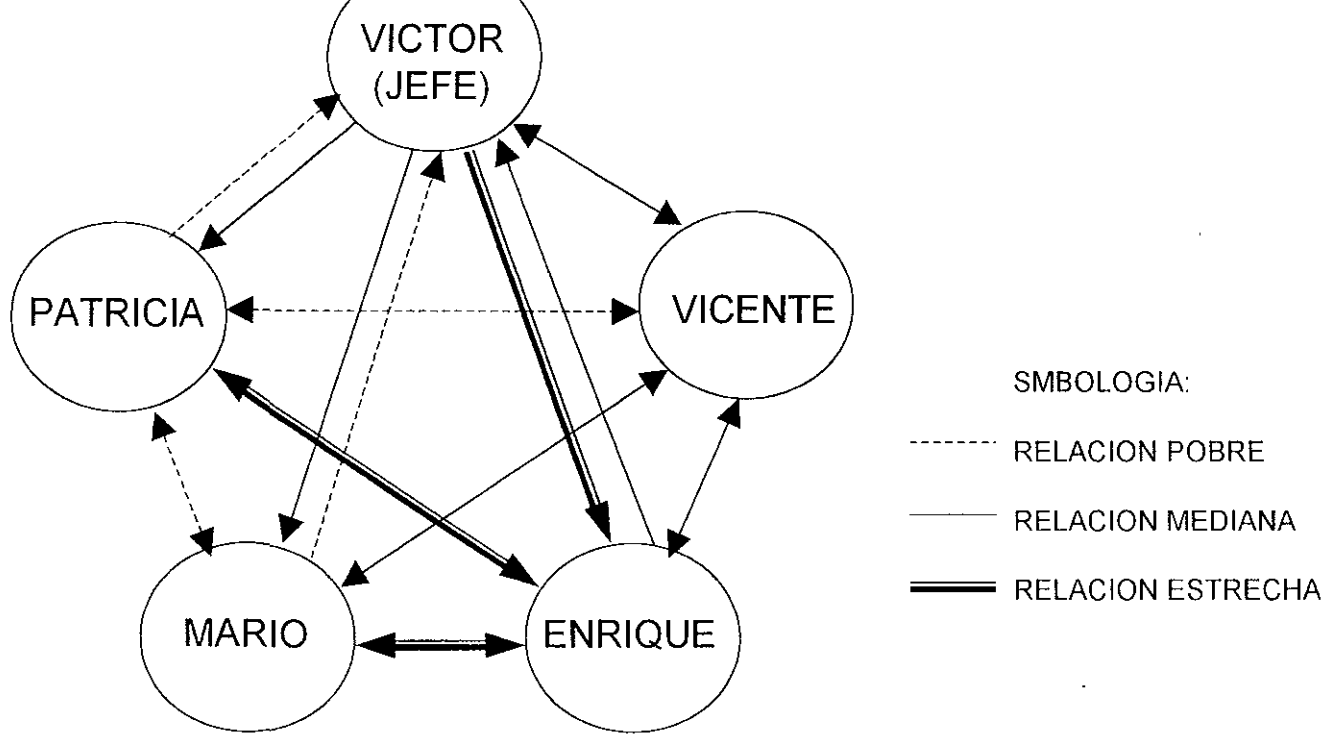


Figura 3.1. Diagrama de relaciones personales entre los miembros del departamento de Desarrollos y Calidad de Fibras Sintéticas S. A. Una flecha en un solo sentido indica el tipo de relación que muestra la persona localizada donde inicia la flecha respecto a la persona donde termina. Una flecha con dos punteros significa una relación del mismo tipo en ambos sentidos.

## **Integración del departamento con otros con los que se tiene relación directa.**

¿Cómo establecer lo que los clientes esperan del departamento?

Para determinarlo debemos cuestionarnos lo siguiente

**¿Cuáles son los principales motivos por los que el cliente acude a nosotros?  
¿Qué falta en nuestro servicio y es importante incorporar?**

La respuesta la encontraremos utilizando el cuestionario llamado "La voz del cliente". Es necesario aplicarlo a cada uno de los clientes del departamento ya que a partir de sus respuestas se planearán las acciones pertinentes que nos lleven a mejorar el servicio que ofrecemos.

En el anexo 4.1 se muestra el cuestionario modelo que se aplicará a nuestros clientes para conocer su sentir.

### **Prevención de conflictos con los otros departamentos**

Finalmente, el cuestionario "La voz del cliente" deberá encontrar la respuesta a las siguientes preguntas:

**¿Qué es lo que más le agrada del servicio?  
¿Qué parece no importar de nuestro servicio?**

En el mismo anexo 4.1 se incluyen también las preguntas para conocer la voz del cliente respecto a estas interrogantes.

Por otro lado, el acercamiento a los departamentos que nos prestan sus servicios requiere:

Expresar los puntos concretos en los cuáles no nos han satisfecho. Es posible aplicar el formato del anexo 4.2.

Solicitar retroalimentación sobre nuestra postura de Clientes.

Comprometernos mutuamente a una actitud de mejora en la relación.

En la medida en que se conozca el sentir de los clientes internos y que a su vez los proveedores nos conozcan el nuestro se procederá a:

Establecer claramente los objetivos, políticas y procedimientos que apliquen a cada departamento.

Formar un equipo entre los gerentes y jefes de las áreas y departamentos que se reúna periódicamente para solicitar el apoyo requerido a las otras entidades y así caminar juntos hacia el logro de dichos objetivos.

Fortalecer la colaboración, la interdependencia y la solidaridad en el equipo.

o 4.1. Encuesta tipo voz del cliente.

bre: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

rtamento: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

to \_\_\_\_\_  
a \_\_\_\_\_

encuesta es con el propósito de recabar información sobre factores característicos departamento de Desarrollos y Calidad que permitan mejorar el servicio que le damos.

avor, responda objetivamente a las preguntas. ¡Gracias!

Conoce el nombre de las personas que trabajan en el departamento de Desarrollos y Calidad?

Sabe quién es el jefe del departamento y el puesto que desempeña?

uando requiere de los servicios de este departamento ¿A quien acude? (Puede señalar mas de una opción).

- Jefe del departamento.
- Ingeniero de procesos
- Coordinador de pruebas.
- Otro. Indique: \_\_\_\_\_.

continuación se enlistan las principales responsabilidades del departamento. Califíquelas en una escala del 0 al 5 en donde el cero significa que usted nunca hace uso de ese servicio y el cinco que usted muy frecuentemente hace uso del mismo.

- Elaborar las hojas de condiciones de operación para los procesos productivos.
- Organizar y dar seguimiento a las pruebas de mejora de los procesos y/o productos.
- Elaborar y dar seguimiento al diseño de pruebas para desarrollar un producto nuevo
- Brindar apoyo técnico para la búsqueda de las causas de las desviaciones en los procesos y/o productos.
- Realizar visitas de carácter técnico a los clientes externos.
- Mantener actualizado al resto del staff acerca de los adelantos tecnológicos en el campo de las fibras químicas.
- Actuar como instructor en los cursos de capacitación que se relacionen con la tecnología de los procesos
- Actuar como interlocutor entre los proveedores de tecnología y el resto del staff

¿En que otros casos acude usted al departamento de Desarrollos y Calidad?

¿Cuándo pide la colaboración de un miembro de este departamento obtiene una respuesta:

siempre       la mayoría de las veces       solo algunas veces  
 nunca

¿Cómo considera que es el tiempo de respuesta de este departamento?

Inmediato       lento       no sé       no me interesa

¿La comunicación con este departamento es:

Muy buena      5      4      3      2      1      Muy mala

¿Mis sugerencias para mejorar el nivel de comunicación con este departamento:

El nivel de compañerismo que existe entre su área y los miembros del departamento de desarrollos y calidad es:

Muy bueno      5      4      3      2      1      Muy malo

¿Los principales obstáculos para el buen compañerismo son:

En general, el servicio que recibe de este departamento es:

Muy bueno      5      4      3      2      1      Muy malo.

¿Sus sugerencias generales para mejorar nuestro servicio

Formato de evaluación de departamentos proveedores

Concepto	Proveedores				
	A	B	C	D	E
Documentos documentados					
Confiable					
Tempos de respuesta rápidos					
Comunica impedimentos previamente					
Capacidad ganar / ganar					
Proceso y responsable					
<b>Puntos alcanzados</b>					

Instrucción: Calificar en cada casilla asignando valor de 0 a 5 (0=nulidad. 5=totalmente)  
 Sumar los puntos alcanzados por cada proveedor

## Conclusiones.

La eficacia de los miembros del equipo en sus roles se encuentra entre 77 y 88% y se considera en un nivel de satisfactoria a buena. Se recomienda enriquecer los puestos del departamento para aumentar sus grados de importancia para la compañía y de pacto social.

El grado de madurez de los miembros es alta, de M3 a M4, tienen gran disponibilidad moral y psicológica para afrontar las responsabilidades que requieren sus puestos. Mediante la redacción de la Misión y la Visión se logró unificar criterios acerca de lo que somos y lo que significamos dentro de la organización y también que se conocieran las expectativas de los miembros del equipo y la forma en que les gustaría verse en un futuro.

El compañerismo entre algunos miembros es bueno y existe simpatía, pero en cambio entre ciertos miembros es necesario reforzar ese compañerismo para poder unir más equipo.

Para determinar con exactitud lo que nuestros clientes internos esperan de nosotros es importante preguntarles lo que les gusta y no les gusta del servicio, lo que es y no es importante en el servicio que les damos. Asimismo, debemos establecer claramente con nuestros proveedores internos el tipo de servicio que deseamos nos brinden para así aumentar el grado de colaboración entre los diferentes departamentos de la compañía.

Debe resaltar la forma en que se sintieron los miembros del equipo durante la realización de este estudio.

Durante la evaluación de la eficacia del rol lograron detectar las áreas de oportunidad que tienen para mejorar en sus funciones y hallaron que les gustaría enriquecer sus puestos.

Durante la evaluación de la madurez el líder tuvo la posibilidad de aclarar ciertos aspectos acerca de la forma en que debe realmente manejar los asuntos laborales y psicológicos con su gente y le permitió establecer planes para mejorar la relación líder subordinado.

Los miembros se dieron cuenta de como andan las relaciones interpersonales y con el grado pudieron llegar a un compromiso para fortalecer el compañerismo.

Al final, es importante señalar que solo cuando se establece claramente lo que se espera de cada una de las personas que trabajamos en este departamento es que se puedan mejorar los resultados. Si además escuchamos el sentir de los miembros del equipo y logramos empatar sus expectativas con las de la empresa lograremos relaciones estrechas que nos hagan crecer como profesionistas y como personas. Es entonces cuando el papel del líder resulta de gran importancia para aumentar el grado de dependencia entre los miembros del departamento y el resto de los miembros de la compañía y así establecer siempre relaciones del tipo ganar / ganar que nos lleven a mejorar los resultados dentro de nuestra área de trabajo en particular y de la empresa en general.



## sario.

**tes internos** todos aquellos departamentos o personas dentro de la organización a quienes se les brinda un servicio

**ucta de tarea** es el grado en el que un líder se compromete a una comunicación en un sentido, explicando lo que cada seguidor debe hacer, así como el cuándo, dónde y cómo las tareas deben ser efectuadas

**ucta de relación** grado en el que un líder se compromete en una comunicación en dos sentidos proporcionando apoyo socioemocional, incentivos psicológicos y conductas accesibles

**cia** es la capacidad de una organización para los resultados que se esperan de ella

> **compartido** estilo de liderazgo situacional en el que el líder adquiere una conducta facilitadora de mucho diálogo y respaldo, con pocos lineamientos para hacer participar al seguidor así aumentar su compromiso y motivación

> **dedicado** estilo de liderazgo situacional en el que se brindan muchos lineamientos con poca conducta de apoyo. Se usa cuando el seguidor tiene poca capacidad y disposición y necesita dirección

> **delegador** estilo de liderazgo situacional en el que es innecesario brindar demasiadas direcciones ni respaldos, ya que el grupo o seguidor tienen un alto grado de confianza y están motivados y comprometidos

> **integrador** estilo de liderazgo situacional que consiste en convencer. En este el líder ofrece la oportunidad de dialogar y aclarar para que el seguidor o el grupo adopten lo que el líder quiere

> **de liderazgo:** el comportamiento del líder según lo perciben los seguidores

**ación de Uda Pareek** se trata de un test que pretende medir la eficacia de los individuos en el rol que desempeñan dentro de una organización

**azgo situacional** teoría de liderazgo que afirma que no hay un medio óptimo de influir en la gente si no que este depende del grado de madurez de la gente sobre la que el líder pretende ejercer su influencia

**urez:** se define como la capacidad de establecer objetivos altos pero alcanzables, deseo y habilidad para recibir responsabilidad y educación y la experiencia de un individuo o un grupo

**ón** enunciado que conforma el amplio propósito de un equipo y que describe los procesos y servicios de ese equipo

**eedores internos** son todos aquellos departamentos o personas dentro de la organización y de los cuales se recibe algún servicio

**in:** es la imagen de lo que será nuestra organización o equipo en el futuro

**del cliente:** es un cuestionario que responden los clientes internos y/o externos y a través del cual podemos darnos cuenta de los servicios que en verdad requieren y la forma en que los necesitan

## ografía.

- vey S. R. El liderazgo basado en principios.  
Ed. Paidós. México 1998
- rsey, P , Blanchard, K. Administración del comportamiento  
organizacional Liderazgo situacional.  
Prentice Hall. México 1998
- rsey, P.; Blanchard, K. Estilo eficaz de dirigir. Liderazgo  
situacional no existen dos situaciones iguales  
Ediciones IDH México 1981.
- opner C. H., Tregoe B. B. El nuevo directivo racional.  
McGraw Hill. México 1989
- ddin W. J. Efectividad gerencial.  
Ed. Diana México 1997
- oyes S. H Sistema Autocliente. Cuarta parte.  
Boletín de capacitación Consulting Club  
Año II, número 8. Junio 1989.
- ión Social de Empresarios de México "La empresa altamente productiva y  
plenamente humana". EPAMEX México 1993

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**