

875202

UNIVERSIDAD VILLA RICA



FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

4  
201.

"LA PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS  
EN EQUIPOS DE TRABAJO DE  
ALTO DESEMPEÑO"

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

*María Teresa Flores Subiaur*

DIRECTOR DE TESIS

REVISOR

Ing. M.A. Federico Enrique Avila Vinay    L. A. E. Sandra Luz Holzheimer Vela

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

BOCA DEL RIO, VER.

258899

ENERO DE 1998.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

FROM TESIS NO DEFE  
SALIN LS LA BIBLIOTECA

### **A dios**

Gracias por haberme dado la oportunidad de vivir, y por permitirme llegar al final de un principio muy importante.

### **A mis padres**

Por que si su apoyo y su gran amor que fueron pilar importante y continuo ejemplo para luchar día adía contra todo. Han sido y serán mi motor para ser mejor.

### **Dra. Adelina**

Sabes abue ?, eres el ejemplo de que el tiempo y el lugar no te impide nada solo decidir si sales a flote o te hundes.

### **A mis hermanos**

Erika, Wendy y José Luis :  
a veces ser mayor implica una gran responsabilidad y diferencias, pero los amo.

**A mis sobrinitos:**

Valeria y Victor Andrés Con  
mucho amor.

**Carlos Andrés :**

Hay sentimientos que son  
inmunes al tiempo y ala  
distancia, gracias por todo . te  
amo.

**A mis abuelos +**

Ovidio ,Palemón y Maria.

**Tio Teno +**

El archivo de gorda ya esta  
cerrado ha cumplido su  
objetivo. Gracias por todo.

**A mis maestros:**

Gracias por trasmitirnos sin  
reserva alguna todo aquello  
que nos servirá como  
herramienta en esta lucha.

**Ing. Vinay:**

Gracias por haber  
compartido conmigo su  
conocimiento y su tiempo,  
cada consejo me ha servido  
en esta lucha..

**Lic. Omar:**

Que mas te puedo  
decir?,solamente  
muchas gracias.

**A mis amigos y compañeros  
de escuela.**

Durante 5 años y algo mas  
compartimos las aulas ,las risas  
y muchas cosas mas pero hay  
algo que no termino ahi la  
amistad.

## INDICE

<b>CAPITULO 1</b>	<b>PAGINA</b>
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Problema.....	1
1.3 Hipótesis y objetivos.....	4
1.3.1 Hipótesis.....	4
1.3.2 Objetivo.....	4
1.4 Justificación.....	4
1.5 Alcance de la investigación.....	8

## **CAPITULO 2**

Grupos de trabajo.....	9
2.1 Comportamiento organizacional.....	9
2.2 Grupos.....	11
2.2.1 Generalidades.....	11
2.2.2 Etapas del desarrollo de un grupo.....	13
2.3 Variables de contingencia que afectan el comportamiento del grupo.....	15
2.4 Toma de decisiones en grupo.....	18
2.5 Tipos de grupo.....	23
2.6 Madurez del grupo y liderazgo situacional.....	24
2.7 Las normas grupales y la cultura de los grupos.....	28

### CAPITULO 3

Equipos de trabajo.....	30
3.1 Dirección de los equipos de trabajo.....	
3.2 Tipos de equipo.....	32
3.3 Constitución de equipos de alto desempeño.....	35
3.4 Tener un compromiso con un propósito común.....	36
3.4.1 Propósito y metas.....	36
3.4.2 Liderazgo y estructura.....	37
3.4.3 La Pasividad social y la responsabilidad.....	38
3.5 Sistemas adecuados de evaluación y recompensa dentro del desempeño.....	38
3.5.1 Desarrollo de la alta confianza mutua.....	39
3.5.2 Como convertir a los individuos en jugadores de equipo.....	40
3.6 Etapas en la formación de equipos.....	41
3.7 Colaboración y competencia.....	42

### CAPITULO 4

Equipos de trabajo de alto desempeño.....	47
4.1 Modelo a seguir a partir de la misión del equipo.....	47
4.1.1 Agrupación.....	48
4.1.2 Integración.....	49
4.1.3 Mecánica de funcionamiento.....	50
4.1.4 Operación del equipo.....	50
4.1.5 Mejora de desempeño.....	50
4.2 Proceso de desarrollo de un equipo.....	51
4.2.1 Agrupación.....	52
4.2.2 Roles.....	61



4.3 Reglas de funcionamiento .....	62
4.3.1 Generalidades .....	62
4.3.2 Funcionamiento y control .....	63
4.4 Juntas de trabajo .....	63
4.4.1 Generalidades .....	64
4.4.2 Estructura de una junta de trabajo productiva .....	65
4.4.3 Características de la junta .....	65

## CAPITULO 5

5.1 Diseño de la investigación .....	67
5.2 Resultados e investigación .....	69
5.2.1 Existencia de la misión .....	69
5.2.2 Conocimiento de la misión .....	70
5.2.3 Participación al definir objetivos .....	71
5.2.4 Contribución al logro de objetivos .....	72
5.2.5 El monitoreo es el adecuado .....	73
5.2.6 El compañerismo y la cooperación es natural .....	74
5.2.7 Todos están comprometidos .....	75
5.2.8 Participación en la toma de decisiones .....	76
5.2.9 Lluvia de ideas .....	77
5.2.10 Diálogo para la solución de problemas .....	78
Conclusiones y Recomendaciones .....	79
Conclusiones .....	79
Recomendaciones .....	83
Bibliografía .....	86

## **CAPITULO I**

### **METODOLOGIA**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

Por naturaleza el hombre buscó agruparse para defenderse años atrás de la naturaleza y conseguir alimentos y un lugar seguro para habitarlo y lograr subsistir.

Cuando las personas se agrupan es para alcanzar una meta, es aquí donde se inicia un proceso de comunicación que va más allá de los intereses individuales, quizá esto se deba a la naturaleza humana de vivir en comunidad, más si embargo la filosofía que cada individuo tenga en relación al trabajo que va desempeñar determinará el grado de cohesión que quiera establecer con el resto de los integrantes. De manera notable en las organizaciones se trabaja de forma individualista, cosa que conlleva a una situación

rutinaria e ineficiente. Todas las empresas están formadas internamente por una serie de divisiones que están interrelacionadas entre si, estas divisiones son grupos de trabajo cuyos esfuerzos están encausados hacia la misma misión; sin embargo, sucede a menudo que no existe una armonía real entre estos grupos, es decir se forman pequeños feudos cuyo interés principal es el logro de sus propios objetivos. Todos los grupos tienen una misión específica, se crean para cubrir las necesidades funcionales que le permitirán a la empresa satisfacer las exigencias del entorno, es la razón de ser del grupo, para que exista como tal. Mientras que los equipos siempre van a superar la suma de desempeños individuales y los resultados son más impactantes, pero los integrantes deben saber que se espera de ellos y conocer e identificarse con su misión. Si esto no es así, entonces no se puede hablar de un equipo de trabajo sino de un grupo de trabajo.

Es fundamental para cualquier organización comprender perfectamente para que se formó un equipo y por qué se le está incluyendo en él, así como los objetivos que tienen que lograr. Es importante que las personas encuentren un significado a su trabajo y como consecuencia obtengan un alto grado de satisfacción.<sup>1</sup>

Es importante que el equipo cuente con un conjunto de normas o reglas que le permitan tomar acuerdos para su funcionamiento. Un factor fundamental para alcanzar un objetivo es la organización, sin esta, cualquier actividad que se realice no tendrá el cauce necesario.

---

<sup>1</sup>REYES PONCE, PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION, 3ª EDICION.  
MEXICO, 1983, PAG. 22.

## 1.2. PROBLEMA.

Esto radica en que sin darse cuenta se ha mecanizado al individuo, lo centramos a un solo espacio en el cual no se le es tomado en cuenta para exponer cuestiones acerca de lo que realiza y de la visión general de todas las actividades que se realizan dentro del organismo del que forma parte.

Mucho menos escuchamos su inquietud, de como él resuelve un problema que se le presenta, cuando efectúa su trabajo. Se ha dado el caso de que individuos que no están a cargo de un área específica administrativa de nivel gerencial, han dado soluciones y alternativas posibles a problemas que de forma directa deben ser resueltos por otros.

Una organización está formada por todos los recursos (humanos, materiales y técnicos.) que relacionados entre si logran un objetivo común, saber integrarlos es la clave para el éxito de la organización. El individuo sólo no llega a nada, unido logra vencer todo obstáculo, es por eso que las organizaciones deberán crear equipos de trabajo para su propio beneficio. Pero la realidad es que a pesar de los esfuerzos que las empresas hacen para que la organización del trabajo cambie, en la práctica los dirigentes mantienen la mayor parte de la autoridad y de la facultad de decidir sin permitir a los empleados su participación; esto minimiza la capacidad de respuesta de las empresas a los cambios de su entorno.

### **1.3. HIPOTESIS Y OBJETIVOS.**

#### **1.3.1. HIPOTESIS**

Las empresas que han desarrollado estructuras organizacionales bajo principios de equipos de trabajo, en la práctica no han propiciado la participación de sus empleados y obreros como lo indica este modelo.

#### **1.3.2. OBJETIVOS**

1. Describir los principios, organización y mecanismos de formación y funcionamiento de los equipos de trabajo.
2. A partir de la muestra de una empresa describir como evaluar si la empresa está trabajando realmente con equipos de trabajo o únicamente con grupos de trabajo, correspondiente a su estructura normal.
3. A partir de los resultados de la información documental y de campo, elaborar las recomendaciones pertinentes para que las organizaciones reorienten sus formas de trabajo participativos hacia el modelo de equipo de trabajo.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

La intención de este trabajo es enseñar mediante una investigación, que en grupo se resuelven problemas existentes en la empresa . Y que al unir los esfuerzos , el trabajo sería menos laborioso y se lograría en menos tiempo y con una reducción de costos.

La creciente complejidad de las labores y la mayor interdependencia de equipos e individuos, requiere de habilidades que difícilmente un sólo individuo puede poseer. Debido a esto se hace indispensable que dentro de las organizaciones existan líderes con las habilidades necesarias para lograr que los subordinados se conviertan en un eficiente equipo de trabajo. Un equipo de trabajo de acuerdo con la tarea, podrá ser más productivo que el trabajo de los individuos por separado. De hecho las organizaciones con mayor éxito son aquellas que pueden superar el individualismo y la desconfianza en busca de la integración de equipos.<sup>2</sup>

Cada día hay más organizaciones que se dan cuenta de la importancia de los equipos, ya que estos se constituyen de manera formal e informal a toda la organización. Frecuentemente el éxito individual del supervisor depende de la forma en que pueda integrar sus propios esfuerzos y los de otras personas trabajando coordinadamente.

Algunos beneficios que se obtienen al integrar equipos de trabajo son los siguientes:

1. Mejor manejo de la complejidad.- La gama de recursos disponibles en el equipo hacen posible el manejo de situaciones complejas en forma creativa multiplicando la capacidad de respuesta.

---

<sup>2</sup>LINZEY, G Y ARONSON E. GRUPO O EQUIPO.  
4ª EDICION. EDITORIAL PANORAMA, PAG. 28.

2. Mayor motivación.- Los equipos satisfacen las necesidades de pertenecer y de identificarse con un grupo, además de proveer una mayor variedad de estímulos y reconocimientos.
3. Decisiones de alta calidad. Los equipos maduros son capaces de tomar decisiones de mejor calidad que los individuos aislados. El trabajo de equipo mejora la calidad total de las decisiones.
4. Mayor capacidad de influencia. Los individuos aislados frecuentemente sienten que es difícil influir sobre la organización, sin embargo como equipo logran un impacto mayor, la unión hace la fuerza.

La tendencia gregaria del hombre atribuida al instinto y al aprendizaje, en el fenómeno de la socialización toma diferentes manifestaciones, que es preciso distinguir:

Masa - es un conjunto desorganizado, constituido por un número grande e indeterminado de individuos que forman una colectividad. Los unen impulsos y emociones similares.

Viven unos con otros. No existe diferenciación social, a no ser la de dirigente y súbdito.

Multitud - es un conjunto pobremente organizado, casual e indeterminado de personas, que no tienen nada en común, excepto la percepción de un objeto exterior.

“están juntos” no relacionados ni afectiva ni intelectualmente.

**Agrupación** - es un conjunto de personas que, aunque tienen necesidades e intereses comunes, permanecen anónimas; su objetivo común es exterior a ellas.

### Concepto de equipo ¿qué es un equipo?

Es un grupo de individuos que colaboran entre sí dando resultados más allá de las capacidades individuales. Existen algunas diferencias con respecto a un grupo común:

En un grupo no es necesaria la interacción, por ejemplo: el grupo de los franceses, los aficionados al fútbol o los integrantes de un sector industrial.<sup>3</sup>

El grupo no tiene un fin común que los integra. Tienen una o varias características que comparten pero no están integrados para obtener un resultado.

Los grupos no tienen interdependencia. Los individuos pueden subsistir sin beneficio ni perjuicio por parte del grupo.

Los grupos no tienen un sentido de identidad con los miembros. Los miembros pueden salir o entrar sin afectar mayormente la integración del grupo, en resumen:

#### Equipo:

Alta interacción

Tienen un fin común

Interdependientes

Objetivos comunes

#### Grupo:

No requieren interacción

No necesitan un fin común

No dependen entre sí

No tienen objetivos comunes

---

<sup>3</sup>WILLIAN R. DANIELS. PODER DE GRUPO. 3ª EDICIÓN.  
EDITORIAL PANORAMA. MEXICO, 1986.



## 1.5. ALCANCE DE LA INVESTIGACION

La presente tesis tiene el carácter de una investigación descriptiva que como tal informa sobre aspectos claves del problema descrito, tales como:

A) Los principios, características, diferencias y métodos entre grupos y equipos de trabajo.

Esto es desarrollado en el capítulo 2 y 3.

B) Dada la experiencia que en México se tiene ya sobre la formación y operación equipos de trabajo se describe un modelo particular denominado, equipos de trabajo de alto desempeño. Esto es desarrollado en el capítulo 4.

C) En el presente trabajo de tesis no se pretende realizar una investigación que permita conocer los avances que las empresas tienen en cuanto a la formación y operación de las estructuras de trabajo referidas.

En realidad y tal como se señala en la hipótesis lo que se desea investigar es el grado de participación de acuerdo al modelo descrito en capítulo 4.

Este asunto es clave ya que si bien estructuralmente algunas empresas han diseñado formas de trabajo como la indicada, todo este esfuerzo resulta en vano si finalmente la cultura directiva no permite un alto grado de participación de los empleados y obreros, en el momento de llevarlo a la práctica. Todo esto es tratado e investigado en el capítulo 5.

## CAPÍTULO 2

### GRUPOS DE TRABAJO

Hablar de grupos de trabajo, es hablar de comportamiento organizacional. ¿pero qué es el comportamiento organizacional y de qué manera influye esto en el funcionamiento de los grupos de trabajo?

“es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura, ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellos.”

Estudia tres determinantes de la conducta en las empresas; que son individuos, grupo y estructura. Además es una ciencia aplicada, aplica el conocimiento obtenido sobre

los individuos y grupos, el objeto es hacer que las empresas funcionen con mayor eficiencia.<sup>4</sup>

El comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en las empresas y hacer que estas funcionen con mayor eficiencia. Y ayudar a determinar cómo es que el comportamiento afecta el desempeño de una empresa.

## 2.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional ha sido definido como un enfoque del cambio, orientado a los sistemas y como una serie de actividades, destinadas a dirigir un cambio.

Desarrollo organizacional y una cultura organizacional :los valores del desarrollo organizacional no son compatibles con cualquier cultura de la organización, el desarrollo organizacional comprende valores de colaboración ,confrontación, autenticidad, confianza, apoyo y apertura. Sin embargo, esos valores chocan con algunas culturas que se caracterizan por una gran estructura.

Las organizaciones están constituidas por personas que trabajan juntas para alcanzar un fin común. Como a menudo se debe trabajar en grupo, se ha prestado mucha atención al desarrollo organizacional, en este aspecto se nota lo siguiente:

El desarrollo organizacional puede aplicarse dentro de grupos o en un nivel intergrupual cuando las actividades son interdependientes, como sucede en un equipo de

---

<sup>4</sup>JAME A. F. STONER, EDWARD FREEMAN. ADMINISTRACION GENERAL. PRACTICE HALL. MEXICO, 1994. PAG. 22

fútbol el objetivo consiste en mejorar las actividades de coordinación de los integrantes del equipo, lo cual hará que mejore el rendimiento del grupo.

Las actividades pertinentes al desarrollo de equipos suele comprender el establecimiento de metas, establecimiento de relaciones interpersonales entre los integrantes, el análisis de papeles para esclarecer el rol de cada uno y sus responsabilidades; desde luego, el desarrollo de equipos puede excluir ciertas actividades, según la finalidad de ellos y los problemas específicos que cada grupo afronte. Debe reflexionarse detenidamente sobre la naturaleza de su trabajo y las tareas concretas que deben efectuarse para que el grupo optimase su eficiencia.<sup>5</sup>

Otra actividad del desarrollo de equipos aparece al analizar los procesos que se operan por parte de un equipo, para identificar la forma en que se ejecuta el trabajo y como los procesos pueden mejorarse y así hacer más eficiente el equipo.

## 2.2. GRUPOS

### 2.2.1. GENERALIDADES

Un grupo se define como dos o más individuos interdependientes que interactúan, y cuya reunión obedece al deseo de alcanzar objetivos particulares.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> PLUNKETT LORNE C. HALE GUY A. 3ª EDICION.  
MOROGA LIN USA, MEXICO, 1990. PAG. 128  
<sup>6</sup> WICKS ROBERT, PH.D. DIANE BONE. GRUPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS.  
3ª EDICION. GRUPO EDITORIAL IBEROAMERICANA. PAG. 198.

Pero los grupos también se clasifican, y estos pueden ser formales e informales. Formal significa que está definido por la estructura de la organización con asignaciones que establecen tareas y grupos de trabajo, en los grupos formales el comportamiento que ha de observarse queda estipulado por las metas de la organización y depende de ellas.

En cambio los grupos informales son alianzas que carecen de estructura formal y que no han sido determinadas por la empresa. Los grupos pueden subclasificarse interiormente en grupos de mando; de tareas; de intereses o amistad. Los grupos de mando y los de tareas dependen de la organización formal; mientras que los de interés o amistad son alianzas, informales. Hay muchas razones por las cuales los individuos se unen a un grupo y dado que casi todo el mundo pertenece a varios grupos, es patente que cada grupo proporciona ciertos beneficios a sus integrantes; las razones más frecuentes de la afiliación a un grupo son:

- Estatus
- Interacción
- Poder
- Obtención de metas
- Necesidades.

### 2.2.2. ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UN GRUPO

El desarrollo de un grupo constituye un proceso dinámico en un estado de constante cambio. Pero el simple hecho de que los grupos rara vez alcanzan una estabilidad absoluta, no significa que no haya un patrón general que describa como evaluar el comportamiento.

Se sabe que los grupos pasan por una secuencia estándar de cuatro etapas. Esas etapas han sido denominadas:

- A) Formación
- B) Conflictos
- C) Organización
- D) Realización

En esencia el desarrollo de grupos trata de utilizar una gran interacción entre sus miembros para aumentar la confianza.

- A) **Formación.** Hay que empezar haciendo que los miembros del grupo traten de definir las metas y prioridades. Ello traerá a primer punto diferentes percepciones de lo que constituye el objetivo del grupo, hecho esto, los miembros están en condiciones de evaluar el desempeño de su grupo, la eficiencia con que estructuran sus prioridades y consiguen sus metas.

Llevando un determinado orden en el ejercicio de sus prioridades se puede detectar posibles áreas de problemas. El desarrollo de grupos puede servir para aclarar el rol que cada miembro desempeña en el grupo; cada rol se identifica y define.

Esto constituye una de las pocas y escasas oportunidades. La primera etapa, de formación, se caracteriza por una gran incertidumbre ante la finalidad, estructura y liderazgo del grupo, los miembros están sondeando el terreno para averiguar que tipos de conducta son aceptables; esta fase termina cuando los miembros han empezado a considerarse como parte de un grupo.

B) La segunda etapa, del conflicto es, como su nombre lo indica la que se caracteriza por conflictos dentro del grupo los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se advierte resistencia al control que el grupo impone al individuo, además hay conflicto respecto a quien controlará el grupo.

C) La tercera etapa, es aquella en que surgen relaciones estrechas y el grupo muestra cohesión. Se observa entonces un fuerte sentido de identidad llamado "camaradería". Esta etapa de organización finaliza cuando el grupo cuenta con una estructura continua y ya ha asimilado un conjunto común de expectativas sobre lo que define un comportamiento correcto por parte de sus integrantes.

D) La cuarta etapa, es la de realización. En esta fase la estructura es plenamente funcional y aceptada; la energía del grupo ya no se centra en conocer a los demás, si no en la ejecución de tareas.

## **2.3 VARIABLES DE CONTINGENCIA QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO DEL GRUPO**

Se ha identificado algunas variables de contingencia que mejoran la capacidad de explicar y predecir el comportamiento del grupo; entre esas variables figuran:

- A) las características de la personalidad de los miembros.
- B) el tamaño del grupo.
- C) el grado de heterogeneidad de los miembros.

### **A) CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD DE LOS MIEMBROS**

Se han realizado abundantes estudios sobre la relación de los rasgos de la personalidad con las actitudes y comportamiento del grupo. La conclusión general es que los atributos que suelen tener una connotación positiva en nuestra cultura tienden a favorecer la productividad del grupo y su cohesión. Entre ellos figuran rasgos como la sociabilidad, la seguridad en si mismo y la independencia.

Pero sin embargo, dentro del comportamiento existen características que son negativas como el autoritarismo, el dominio y la informalidad suelen guardar una relación negativa con la variables dependientes.



Así pues, se puede afirmar que las características de personalidad de los integrantes de un grupo desempeñan parte importante en la determinación del comportamiento de los grupos.

## B) TAMAÑO DEL GRUPO

¿afecta a la conducta global el tamaño del grupo?. La respuesta a esta pregunta es un rotundo si, pero el efecto esta subordinado a las variables dependientes que se consideren.

Así la evidencia revela que cuanto más pequeños sean los grupos más rápido terminan las tareas, sin embargo, cuando el grupo se da a la tarea de resolver un problema, los grupos numerosos logran mejores resultados que los reducidos.

Es arriesgado traducir eso en números específicos, pero se puede ofrecer algunos parámetros. Los grupos numerosos, con una docena de miembros o más grandes logran obtener información, por tanto, si la meta del grupo es encontrar hechos, los grupos numerosos serán más eficaces. En cambio los grupos más pequeños saben aprovechar mejor esos elementos, los grupos de 7 miembros aproximadamente tienden pues a ser mejores en cuanto a comprender acciones.

Un estereotipo común relativo a los grupos es que el sentido del espíritu de equipo intensifica el esfuerzo individual y mejora la productividad global<sup>7</sup>. A fines de la década de 1920, el psicólogo alemán de nombre Rigelman comparó los resultados de la actividad

<sup>7</sup>PROKOPENKO JOSEPH. LA GESTION DE LA PRODUCTIVIDAD. 8ª EDICION  
LIMUSA .MEXICO, 1980. PAG.355.

individual y grupal en una tarea consistente en tirar una cuerda, suponía que el esfuerzo del grupo sería igual a la suma de los esfuerzos de los miembros de él, es decir, tres personas que tirasen de la cuerda al mismo tiempo ejercerían un esfuerzo tres veces mayor. No obstante los resultados del psicólogo no confirmaron sus expectativas.

Los aumentos en el tamaño del grupo guardan relación inversa con el desempeño individual.

### **C) HETEROGENEIDAD DE LOS MIEMBROS**

La mayor parte de las actividades de los grupos exigen diversidad destreza y conocimientos. Ante esta exigencia es legítimo concluir que los grupos heterogéneos, o sea los constituidos por individuos diferentes tienen mayores probabilidades de reunir diversas habilidades e información y han de ser más eficientes. Cada grupo es heterogéneo en cuanto a su personalidad, opiniones, habilidades, conocimientos y perspectivas. Esto aumenta la probabilidad de que el grupo posea las características indispensables para llevar a cabo sus tareas en forma satisfactoria.

El grupo puede perder eficiencia y estar más expuesto al conflicto a medida que se crea y se asimilan los puestos, pero la evidencia corrobora la conclusión de que los grupos heterogéneos logran mejores resultados que los grupos homogéneos.

## 2.4 TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Una de las aplicaciones más obvias de los conceptos de la comunicación se encuentra en el área de la toma de decisiones, se transmite información, y ésta se utiliza en la toma de decisiones; más aún, las decisiones de grupo exigen transmitir mensajes entre sus miembros y la eficacia de este proceso comunicativo repercutirá profundamente en la calidad de las decisiones colectivas.

La creencia encarnada por los jurados, de que dos cabezas piensan mejor que una, se ha aceptado tradicionalmente como un componente fundamental del sistema legal, esta creencia se ha llevado a tal extremo, que hoy muchas decisiones de las organizaciones se toman por grupos. Existen grupos de trabajo creados especialmente para tomar y analizar determinados problemas, equipos de proyectos temporales que trabajan en la creación de productos nuevos y círculos de calidad constituidos por representantes de la gerencia y los trabajadores, que se reúnen para detectar y resolver problemas de producción, por citar algunos ejemplos más evidentes de la importancia de tener grupos para la toma de decisiones.<sup>1</sup>

### LOS GRUPOS FRENTE AL INDIVIDUO

Los grupos de toma de decisiones pueden usarse ampliamente en las empresas, ¿pero qué significa ese hecho que las decisiones colectivas son mejores a las que toma un

<sup>1</sup>COHEN DANIEL. SISTEMAS DE INFORMACION PARA LA TOMA DE DECISIONES.  
2ª EDICION.MC GRAW HILL. MEXICO, 1983.PAG 26

individuo?. La respuesta depende de varios factores y pueden resumirse en las siguientes ventajas y desventajas:

### Ventajas de los grupos

Las decisiones individuales y colectivas tienen sus propias ventajas a continuación se comentan las principales ventajas que ofrecen los grupos al individuo en la toma de decisiones.

1. Información y conocimiento más completo, al acumular los recursos de varios individuos se cuenta con más elementos sobre decisión.
2. Los grupos dan heterogeneidad al proceso de decisión; esto brinda la oportunidad de tener más enfoques y disponer de más alternativas.
3. Mayor aceptación de una solución; muchas decisiones fracasan tras la elección definitiva porque la gente no acepta la solución, pero si en la decisión participan los que serán afectados por ella y deberán intervenir en su realización, habrá mayores probabilidades de que la acepten y hagan que otros también la acepten, ello redundará en un apoyo más firme de la decisión y produce más satisfacción entre quienes deben implantarla.
4. Mayor legitimidad; la sociedad moderna aprecia mucho los métodos democráticos y en consecuencia se considera más legítimo que las decisiones tomadas por una sola persona, más aun cuando el que las toma no consulta a otros antes de llegar a una

determinación. El hecho de que tenga poder absoluto puede dar la impresión de que la decisión es autócrata y arbitraria.

### Desventajas de los grupos

1. Lentitud, se requiere de tiempo para reunir a un grupo; la interacción que se realiza una vez reunido el grupo resulta a veces ineficiente, tardan más tiempo en llegar a una sola solución que si un solo individuo la tomara; esto puede reducir la capacidad de la gerencia para intervenir de inmediato con una acción decisiva cuando se necesita.
2. Presiones de conformismo; según se señaló anteriormente se dan presiones sociales en el grupo, el deseo que tienen los miembros de ser aceptados y considerados un elemento positivo propicia la disolución del disenso, con lo cual se favorece el conformismo entre las diversas perspectivas.
3. Dominio de unos cuantos; uno o algunos miembros a veces dominan la discusión en grupo.

### El proceso de toma de decisiones (reglas de consenso)

Una de las técnicas de mayor participación y de integración de equipos para la toma de decisiones, es la técnica de consenso, una técnica a la que los supervisores recurren poco por desconocimiento de sus ventajas. Algunas reglas son las siguientes:

1. No discutir para defender una posición sino para llegar a un resultado con argumentaciones sólidas. Preséntela de la manera más lógica posible con información pertinente. No descarte la posibilidad de escuchar argumentos igualmente válidos.
2. Evite las opciones de ganar o perder en la discusión. Cuando se llegue a un estancamiento en la discusión busque la próxima alternativa que resulte aceptable a todas las partes involucradas.
3. No cambie de opinión solamente para evitar conflictos y alcanzar armonía. Resista todas las presiones que no tienen un fundamento objetivo. Trate de proceder con flexibilidad, pero no capitule de entrada.
4. Evite las técnicas tendientes a reducir conflictos, tales como voto por mayoría, cálculo de promedios, trueques, etc. Considere las diferencias de opinión como algo natural y útil para la toma de decisiones. Cuanto mayor sea la cantidad de ideas expresadas, tanto mayor es la posibilidad de conflictos pero también será mayor la cantidad de recursos disponibles.
5. Trate las diferencias de opinión como factores que demuestran que la información no ha sido suficientemente compartida en relación a tareas, reacciones emocionales o procesos de decisión.

6. Considere los acuerdos iniciales con cierta desconfianza. Averigüe cuáles son las razones de estos acuerdos aparentes, pueden estarlo por motivos e informaciones diferentes.
7. Evite formas sutiles para influenciar o modificar decisiones. Por ejemplo, cuando un miembro que no estaba de acuerdo, finalmente cambia de opinión, no le de “recompensas especiales” estando usted de acuerdo en otro concepto o favoreciendo su opinión ante el grupo.
8. Nunca haga predicciones negativas con respecto al potencial del grupo.

Cuando la técnica de consenso se utiliza adecuadamente las personas se sienten más comprometidas con las decisiones y los resultados son de mayor calidad.

La técnica de consenso no es útil para todas las decisiones. Se utiliza sólo en aquellas decisiones que requieren de una alta aceptación y compromiso de los involucrados: por ejemplo, cambios de horario, de instalaciones, etc., Donde no está en discusión el cambio en sí, sino la manera de llevarlo a cabo.

## 2.5 TIPOS DE GRUPOS

Algunos tipos de grupos que se presentan en las empresas son:

Por objetivos: se forman por un fin común como problemas de costos, de seguridad, de clima organizacional, etc.

Por puesto: se constituyen dentro de una misma área. Son grupos unidos frecuentemente sin voluntad propia. Se presentan conflictos porque no son un equipo con reglas definidas de interacción aunque a veces actúan como si lo fueran. Ejemplo: vendedores en una distribuidora.

Por su función: son los grupos que se forman al pertenecer a un área de especialidad dentro de la organización: administración, finanzas, producción, ventas, etc. Son grupos naturales de trabajo.

Por afinidad de intereses: comparten un interés semejante. Ejemplo: torneos deportivos.

- No todos los grupos se constituyen en equipos. Lleva tiempo integrarlos y lograr un trabajo eficiente. Sin duda el trabajo en equipo es una de las herramientas más poderosas de la administración moderna para lograr avances significativos



## 2.6 MADUREZ DEL GRUPO Y LIDERAZGO SITUACIONAL

Estilos de liderazgo

Característica	Dejar hacer	Autocratico	Democratico
----------------	-------------	-------------	-------------

Toma de decisiones			
--------------------	--	--	--

Sentimiento del Subordinado			
-----------------------------	--	--	--

Efecto que ocasiona en el trabajo			
-----------------------------------	--	--	--

Conflicto principal con Las personas			
--------------------------------------	--	--	--

Sistema de trabajo			
--------------------	--	--	--

Otras características			
-----------------------	--	--	--

Liderazgo situacional			
-----------------------	--	--	--

9.0			9.9
lii	Baja tarea		li
	Alta relación		Alta tarea
			Alta relación
		5.5	
iv	Baja tarea		i
	Baja relación		Alta tarea
0.0			Baja relación
			0.9

El liderazgo situacional de Hersey y Blanchard es una serie de conceptos que ayudan al líder a reaccionar de acuerdo a las necesidades del medio en que se encuentra. Es un modelo dinámico, cambiante de acuerdo a la madurez de los seguidores.

Son tres los elementos que contempla el liderazgo situacional:

La orientación hacia la tarea (dirección).

La orientación hacia la relación (apoyo).

La madurez del grupo o seguidores.

Depende de su motivación al logro, su responsabilidad y disposición hacia el trabajo, educación y experiencia<sup>9</sup>.

<sup>9</sup>CHAPMAN ELWOOD N. EL NUEVO SUPERVISOR.  
6ª EDICIÓN. GRUPO EDITORIAL IBEROAMERICANA. PAG. 205.

Cuando el grupo se encuentra en el cuadrante i, el grupo es inmaduro y el estilo del líder debe orientarse hacia dar órdenes en forma unilateral.

En el cuadrante ii, el grupo ha adquirido cierta madurez, por lo que el estilo es el de persuadir y vender.

El estilo iii, con un grupo más maduro requiere de un estilo participativo y el cuadrante iv de un alto grado de madurez requiere de un estilo de total delegación.

### **Los supervisores y el liderazgo situacional**

Cuando el supervisor se encuentra en el cuadrante i como un estilo predominante en su liderazgo, reacciona dominando a otros. Su orientación general en el trabajo ante todo sin importar los medios. Generalmente es visto como "duro", "exigente", "insensible". No simpatiza con el trabajo en equipo, prefiere la relación uno a uno y el trabajo individualista. Rara vez duda, normalmente tiene una posición en la que es tajante.

Reacciona frente a los errores de los subordinados castigándolos, suprimiendo conflictos y controlando la tensión. Sus temores giran alrededor de la productividad y los subordinados son importantes en función de la producción. Exigen lo mismo que está dispuesto a dar.

Los subordinados de estos supervisores se quejan de la falta de información, de que son tratados como objetos y no se consideran sus opiniones y expectativas individuales.

Es un estilo adecuado con grupos inmaduros, trabajos de producción donde la presión es alta o donde el trabajo resulte peligroso o poco interesante.

Cuando el supervisor se encuentra en el cuadrante ii, su estilo combina la orientación al trabajo con las relaciones. Vende las ideas explicando el por qué y consulta decisiones con los subordinados.

Fija metas, impulsa al personal para alcanzarlas y comprueba y evalúa resultados. Reacciona frente al conflicto de manera constructiva. Frente a la tensión evita tomar decisiones. Juzga a los subordinados por su unión al supervisor.

Sus principales características son baja participación y la insatisfacción de las personas a su cargo.

El estilo iii define a un supervisor básicamente orientado a las personas. Percibe a la organización como un sistema social. Utiliza la amistad y la comprensión para poder influir sobre los demás. Evita utilizar su autoridad. Tiene largas conversaciones para conocer las necesidades e inquietudes de los subordinados.

Crea una atmósfera de trabajo flexible y segura. Acepta incondicionalmente a sus subordinados. Tiende a pasar por alto los errores y a suavizar los conflictos.

Cuando enfrenta tensión tiende a hacerse más dependiente de otros y a deprimirse.

Juzga a sus empleados sobre su relación entre ellos y con sus subalternos. Un trabajo que implica poco contacto con los otros le es desagradable.

El supervisor con el estilo iv se orienta a dejar que los subordinados acepten las reglas. Debido a que todo está en orden únicamente administra por excepción cuando hay errores o se requiere ayuda.

Es un jefe que enfatiza la exactitud, la lógica y la racionalidad. Es un jefe con una actitud impersonal. Piensa que lo que los subordinados obedecen son reglamentos y procedimientos establecidos por lo que puede ser rígido a este respecto.

Se apega a patrones tradicionales y su comunicación es generalmente por escrito. El mayor temor consigo mismo es que pueda llegar a ser emocional y debilitar su juicio. Funciona adecuadamente cuando la tarea no presenta dificultades, pero se debilita ante presiones y cambios.

## 2.7 LAS NORMAS GRUPALES Y LA CULTURA DE LOS GRUPOS

La cultura organizacional se compone de normas manifiestas y ocultas que regulan el comportamiento de las personas. Los líderes incansablemente hablan acerca del "deber ser de las instituciones" buscando que el personal adquiera los valores de entrega, lealtad, compromiso y superación entre otros. Para ello definen la misión, los valores y los principios de acción.

Sin embargo, la realidad marca una distancia entre el valor actuado y el valor predicado, mostrando con frecuencia una "anticultura" con valores opuestos a los de la gerencia. Los antivalores están sustentados en experiencias y rumores, por ello son más difíciles de combatir.<sup>10</sup>

Las normas ocultas regulan con mayor presión el comportamiento y se componen de:

---

<sup>10</sup>GIRAL BARNES JOSE. CULTURA DE EFECTIVIDAD, 2ª EDICION.

Anécdotas: que sientan un precedente sobre cómo fue y puede ser tratado el personal ante determinadas situaciones.

El estilo de liderazgo: permisivo, dictatorial o democrático.

Las normas: promovidas por los líderes informales.

Políticas no escritas: comunicadas, juntas de trabajo, reuniones informales.

Reglamento interno de trabajo.

La parte oculta de la cultura se expresa entre iguales bajo un clima de seguridad y confianza. Es una válvula de escape que canaliza las ansiedades generadas por la desinformación y la incertidumbre.

Los supervisores deben garantizar la apertura y la ausencia de represalias con un deseo genuino de establecer un canal de comunicación sincera y honesta para lograr romper con los antivalores. Los antivalores se combaten con el diálogo estableciendo compromisos de ambas partes para crear reglas abiertas, equitativas que promuevan la salud de las relaciones jefe subordinado.

Cuando los grupos se enfrentan a sus temores con deseos de cambiar, logran liberar energía que rápidamente se traduce en mayor productividad.

### CAPITULO 3

#### EQUIPOS DE TRABAJO

La evidencia sugiere que los equipos típicamente superan el desempeño individual, cuando las tareas que se desarrollan requieren de habilidades múltiples, sentido común y experiencia. Al reestructurarse las organizaciones para competir con mayor eficacia y eficiencia, han acudido a los equipos como una forma de utilizar mejor los talentos de sus empleados.

La administración ha encontrado que los equipos son más flexibles y responden mejor a eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de agrupamiento permanente. Los equipos tienen la capacidad de reunirse, desplegarse, reenfocarse y desbordarse con rapidez; a todo esto hay que recalcar que no se debe dejar de motivar al equipo.

Un equipo está compuesto de individuos, cada uno de los cuales tiene un patrón único de habilidades, actitudes y características de personalidad.

El estudio de las fuerzas inherentes a un grupo representa uno de los campos de investigación de las ciencias de la conducta que han sido explorados por los psicólogos y sociólogos con creciente interés a través de los años, desde los estudios clásicos de la planta de Hawthorne de la Western Electric Company, conducidos por Elton Mayo y sus asociados.

### 3.1 DIRECCIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Las estructuras organizacionales proporcionan muchos puestos directivos desde el ejecutivo principal hacia abajo, hasta los supervisores de primera línea. Cada uno de estos puestos requiere que la persona que lo ocupa, ejerza responsabilidades directrices para actividades tales como la toma de decisiones, la conducción de juntas, comunicación de ordenes y la resolución de problemas de queja y disciplinarios.<sup>11</sup>

La naturaleza exacta de estas responsabilidades variaran de acuerdo con su nivel en la organización y tendrán distintos requisitos que serán considerados. Sin embargo, un estudio de los equipos de trabajo revela que las funciones dentro del equipo no están limitadas a los supervisores, en el grupo es probable que haya individuos que carezcan de autoridad formal pero que actúan con un papel.

---

<sup>11</sup>REYES PONCE. EL ANALISIS DE PUESTOS. 2ª EDICION.  
GRUPO EDITORIAL LIMUSA. MEXICO, 1984. PAG. 138.



Los equipos facilitan la participación de los empleados en las decisiones de operación por ejemplo algunos trabajadores de la línea de ensamble de John Deere forman parte de los equipos de venta que visitan los clientes. La evidencia sugiere que los equipos típicamente superan el desempeño individual, cuando las tareas que se desarrollan requieren de habilidades múltiples, sentido común y experiencia.

Al reestructurarse las organizaciones para competir con mayor eficacia y eficiencia, han acudido a los equipos como una forma mejor de utilizar los talentos de los empleados. La administración ha encontrado que los equipos son más flexibles y responden mejor a eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de agrupamiento permanente. Los equipos facilitan la participación de los empleados en las decisiones de cooperación.<sup>12</sup>

### 3.2 TIPOS DE EQUIPOS

Existen tres diferentes tipos de equipos los cuales son los siguientes:

1. Solucionador de problemas
2. Autoadministrados
3. Transfuncionales

---

<sup>12</sup>BONE DIANE, GRIGGS RICK. CALIDAD EN EL TRABAJO.  
3ª EDICION. GRUPO EDITORIAL NORMA. MEXICO, 1992. PAG. 234.

### **1.-Solucionador de problemas.**

Si se mira hacia atrás se verá que los equipos apenas comenzaban a ganar popularidad y que la forma, era la parte importante de tales equipos.

Estaban compuestos generalmente entre 5 y 12 miembros del mismo departamento, se reunían unas pocas horas a la semana para analizar las formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el comportamiento en un ambiente de trabajo.<sup>13</sup>

En este tipo de equipo, se comparten ideas y ofrecen sugerencias sobre la forma en que pueden mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Pero rara vez se les da la autoridad para implantar las acciones que sugieran. Un ejemplo de lo anterior son los círculos de calidad, los cuales son grupos de 4 a 10 empleados que realizan un trabajo similar y que por su voluntad acuerdan reunirse regularmente en horas de labor, para identificar las causas de los problemas de trabajo y proponer soluciones a la gerencia.

### **2.- Autoadministrado.**

Generalmente están compuestos por 10 o 15 personas que asumen las responsabilidades de sus supervisores anteriores. Esto incluye el control colectivo sobre el ritmo del trabajo, la determinación de procedimientos; estos equipos generalmente son los que escogen a sus miembros y hacen que se evalúen mutuamente.

---

<sup>13</sup>GRAHAM BROWN MARK.COMO EVALUAR LA CALIDAD DE SU EMPRESA.  
1ª EDICION. EDITORIAL PANORAMA MEXICO, 1983. PAG. 432.

Estos equipos efectúan su propia producción se rolan los puestos por iniciativa propia, establecen metas, fijan escalas de sueldos vinculados con habilidades, despiden a compañeros de trabajo y realizan contrataciones.

Estos equipos si tienden a reportar niveles más elevados de satisfacción en el puesto, pero tienen la desventaja de presentar mayor ausentismo y tasas de rotación que los empleados que trabajan en las estructuras tradicionales de trabajo.

### **3.- Transfuncional.**

Están compuestas por empleados de aproximadamente el mismo nivel jerárquico pero de diferentes áreas de trabajo que se reúnen para desarrollar una tarea.

Son una forma eficaz que permite a las personas desarrollar nuevas ideas, resolver problemas y coordinar proyectos transfuncionales. En sus primeras etapas consumen mucho tiempo mientras sus miembros aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad, se necesita tiempo para establecer la confianza y el trabajo en equipo.

### **3.3 CONSTITUCIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO**

Algo importante que se deba de tomar en cuenta es el tamaño de los equipos de trabajo.

Los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños, si es mayor a 12 miembros es difícil que puedan realizar mucho trabajo, tienen problemas para poder interactuar de

manera constructiva y llegar a acuerdos sobre muchas cosas; de manera que al diseñar equipos. Si una unidad natural de trabajo es mayor y se desea un esfuerzo de equipo, conviene considerar la división del grupo en subequipos.

#### **Habilidades de los miembros para desarrollarse efectivamente.**

Efectivamente un equipo requiere de tres habilidades:

1. Necesita personas con experiencia técnica.
2. Necesita personas con habilidades para resolver problemas.
3. Tomar decisiones.

En síntesis, gente capaz de identificar los problemas, generar alternativas y evaluarlas, tomar soluciones adecuadas y sobre todo gente con capacidad de ser buenos agentes de cambio, proporcionar retroalimentación, solucionar conflictos y otras habilidades interpersonales.<sup>14</sup>

#### **La asignación de papeles y la promoción de la diversidad.**

Las personas difieren en los rasgos de su personalidad y el desempeño de los empleados mejora cuando se le coloca en puestos compatibles con su personalidad.

Lo mismo sucede con la gente y los equipos, los equipos tienen diferentes necesidades y se debe seleccionar a las personas que van a integrarlo con base en sus personalidades y preferencias.

---

<sup>14</sup>ELIYU M. GOLDRATT. UN PROCESO DE MEJORA CONTINUA. 2ª EDICION. RADIACIONES CASTILLO.MEXICO, 1983. PAG.345.

**Nueve papeles de un equipo.**

- exploradores - promotores
- asesores - desarrolladores
- impulsores - organizadores
- finalizadores - productores
- controladores - inspectores
- defensores - mantenedores
- reporteros - consejeros
- vinculadores.

**3.4 TENER UN COMPROMISO CON UN PROPOSITO COMUN**

**3.4.1 PROPOSITOS Y METAS**

El equipo debe tener un propósito significativo al que aspiren todos los miembros, este propósito es una visión, de un propósito común significativo que proporciona dirección, impulso y compromiso a sus miembros.

Los miembros de los equipos exitosos dedican una enorme cantidad de tiempo y esfuerzo a la discusión y logro de acuerdos sobre los propósitos que les pertenece tanto en lo colectivo como en lo individual.

**Establecimiento de metas específicas.**

Los equipos traducen su propósito común en metas de desempeño realistas medibles y específicas, las metas llevan a los individuos a un mejor desempeño, pero si estas son más específicas facilitan la comunicación clara.

**3.4.2. LIDERAZGO Y ESTRUCTURA**

Las metas definen el blanco final del equipo, pero todo el equipo necesita liderazgo y estructura para proporcionar foco y dirección, definir y ponerse de acuerdo en un enfoque común, por ejemplo, la seguridad.

Los miembros del equipo deben estar de acuerdo en que es lo que se debe hacer y quien debe hacerlo y asegurarse de que todos los miembros lleven igual carga de trabajo, además el equipo necesita determinar la forma en que se fijan los programas, las habilidades y técnicas que necesitan desarrollarse y la forma en que el grupo resolverá conflictos y tomará decisiones.

Ponerse de acuerdo sobre aspectos específicos de trabajo y cómo estos se asignarán, necesita de liderazgo y esta puede ser proporcionada por la organización y por los miembros del equipo.

### **3.4.3. LA PASIVIDAD SOCIAL Y LA RESPONSABILIDAD**

Los individuos pueden esconderse en grupos, pueden caer en la pasividad social y se aprovechan del esfuerzo del grupo dado que su contribución no puede identificarse, pero un buen equipo deberá combatir esta tendencia, haciéndose responsable tanto a nivel individual como en equipo.

Los equipos exitosos, hacen que sus miembros tanto individualmente como en conjunto sean responsables por el propósito, las metas y el enfoque del equipo, se establecen con claridad las responsabilidades individuales y colectivas.

### **3.5 SISTEMAS ADECUADOS DE EVALUACIÓN Y RECOMPENSA DENTRO DEL DESEMPEÑO**

¿cómo se consigue que los miembros de los equipos sean responsables individualmente y en conjunto?. El sistema tradicional de evaluación y recompensa, orientada al individuo debe ser modificada para que refleje el desempeño del equipo.

Las evaluaciones del desempeño individual, la tasa salarial fija por hora, los incentivos individuales y otras medidas no son consistentes con el desarrollo de los equipos de alto desempeño, así que además de evaluar y apremiar a los empleados por su contribución individual, la organización debe considerar evaluaciones del grupo como la

participación de utilidades, participación de los ahorros, incentivos a los grupos pequeños y otras modificaciones al sistema.

### **3.5.1. DESARROLLO DE ALTA CONFIANZA MUTUA**

Los equipos se caracterizan por una alta confianza mutua entre sus miembros, ya que estos creen en la integridad, personalidad y la capacidad de los demás, pero como se sabe en las relaciones personales la confianza es frágil : se requiere de mucho tiempo para lograrla se puede destruir con facilidad y es difícil volver a ganarla.

#### **Dimensiones de la confianza.**

**Integridad.** Honestidad y veracidad.

**Capacidad.** Conocimiento y habilidades técnicas interpersonales.

**Consistencia.** Confiabilidad previsión 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.

#### **Cómo lograr la confianza.**

Esta parte depende de la habilidad que tenga la organización y el dirigente del grupo para lograr que se integre a un equipo, en donde la confianza sea la característica y el soporte encausado a la misión que ha de perseguirse.

El dirigente debe tomar en cuenta para su actitud los siguientes puntos:



- Sea un jugador de equipo (apoyarlos).
- Practique la apertura .
- Sea justo.
- Hable más de sus sentimientos.
- Muestre consistencia con los valores básicos que orientan la toma de decisiones.
- Conserve siempre la confianza.

Demuestre la capacidad de poder y mando .

### **3.5.2 COMO CONVERTIR A LOS INDIVIDUOS EN JUGADORES DE EQUIPO**

Hasta este punto se ha demostrado una sólida argumentación en favor del valor de la creciente popularidad de los equipos, pero en muchas personas no forman parte de juego: son solitarios o desean ser reconocidos por sus logros individuales.

¿que hacer?. Desafío: el éxito de un empleado ya no se define en términos del desempeño individual, para tener un desempeño como miembro de un equipo, los individuos deben ser capaces de comunicarse abierta y honestamente, entender diferencias y resolver conflictos.

El desafío de integrar jugadores de equipos será mayor en donde:

1. La cultura nacional sea altamente individualista .
2. Los equipos se establezcan en una organización que tradicionalmente ha apreciado los logros individuales.

### 3.6 ETAPAS EN LA FORMACION DE EQUIPOS

Los equipos al constituirse pasan por un periodo de definición que va desde la inestructura hasta la estructura con etapas de tensión que lo llevan a la madurez. Las etapas son las siguientes:

**Etapas de prueba.-** Es un periodo de ansiedad, incertidumbre, búsqueda de normas y desconfianza constante. Las personas observan detenidamente en busca de reglas que guíen su comportamiento. Cualquier variación contra lo esperado genera desconfianza. Los individuos se cuestionan la importancia del equipo y observan atentamente por si existiera algún peligro a su intimidad e individualidad.

Conforme pasa el tiempo evolucionan a una etapa de clarificación donde hay una búsqueda hacia complementar las necesidades individuales a través de otros. Se van definiendo los roles. En ocasiones surge el exhibicionismo de algunos miembros. El líder es generalmente un líder autocrático que controla la situación evitando la ansiedad, tomando decisiones unilaterales en un medio de gran incertidumbre.

**Etapas de pelea interna.-** Durante esta etapa se identifican las personas que han aceptado y dependen del líder. También surgen los contradependientes que no aceptan al líder aunque requieren de éste. Se reconoce en cada uno de los miembros la posibilidad de ocupar el lugar del líder, por lo que se presenta la lucha entre iguales. Los miembros

observan y realizan pruebas de lealtad. Algunos miembros pueden querer ser líderes lo cual plantea una conflictiva de poder.

**Etapas de organización.**- Poco a poco mejora el clima y se crea un sentido de pertenencia. Se busca la aceptación unánime y se niegan los conflictos. El grupo se da cuenta de su poder destructivo y prefiere buscar la unidad. El grupo pasa por una etapa de "encartamiento".

Etapa de integración.- Se crea un mayor involucramiento, se hablan las diferencias y en forma progresiva y lenta el equipo logra una cercanía más madura. El sentido de estar en un grupo y obtener beneficios de él es un valor predominante. Algunos grupos oscilan durante mucho tiempo entre esta etapa y las anteriores.

### **3.7 COLABORACION VS COMPETENCIA.**

A continuación se describen las características del clima laboral que se produce cuando predomina la competencia o la colaboración. Los conceptos siguientes son posibles tanto en equipos como en grupos, pero más frecuentemente en estos últimos; por lo que en esta sección se hará referencia a la entidad "grupo".

¿qué sucede dentro de cada grupo que compite?:

1. Cada grupo se estrecha y une más, genera mayor lealtad de sus miembros y se olvidan algunas diferencias internas.
2. El ambiente del grupo pasa a ser de informal y casual, a un grupo orientado hacia el trabajo y tareas, el cuidado de las necesidades psicológicas de los miembros disminuye mientras que el cuidado por el cumplimiento de tareas aumenta.
3. Los patrones de liderazgos tienden a cambiar, el grupo resulta estar más dispuesto a tolerar el liderazgo autocrático.
4. Cada grupo se vuelve muy estructurado y organizado.
5. Cada grupo demanda mayor lealtad y conformidad de sus miembros.

¿qué sucede entre los grupos que compiten?

1. Cada grupo empieza a ver al otro como el enemigo en vez de considerarlo simplemente como un objeto neutral.
2. Cada grupo empieza a experimentar distorsiones en la percepción:
3. Tiende a percibir solamente las mejores partes de sí mismo, niega sus debilidades y se inclina hacia percibir solamente las peores partes del otro grupo, negando sus recursos.  
Es fácil que cada grupo desarrolle un estereotipo negativo del otro.

4. La hostilidad hacia el otro grupo aumenta a medida que la interacción y comunicación con ellos disminuye, por lo mismo es más fácil mantener estereotipos negativos y más difícil corregir las distorsiones de percepción.
5. Los miembros de cada grupo tienden a escuchar solamente aquello que apoya su propia posición.

¿qué sucede con el grupo ganador?

1. Retiene y puede ganar aún más cohesión.
2. Tiende a abandonar la tensión y perder su espíritu de lucha.
3. Se inclina hacia una cooperación fuerte dentro del grupo de interés y consideración por las necesidades de los miembros.
4. Tiende a ser complaciente y a sentir que el haber ganado ha confirmado el estereotipo positivo de sí mismo y el estereotipo negativo del grupo enemigo. Existe una base muy pequeña para reevaluar percepciones, a volver a examinar las operaciones del grupo para aprender como mejorarlos.

¿qué sucede con el grupo perdedor?

1. Si la competencia fue muy cerrada, existe una tendencia fuerte del perdedor a negar o distorsionar la realidad de haber perdido.

2. Si la derrota es aceptada, los conflictos irresueltos salen a la superficie y surgen pleitos, todo esto por el esfuerzo de encontrar una razón al hecho de la derrota.
3. El perdedor tiende a aprender mucho acerca de sí mismo como grupo porque su estereotipo positivo de mismo y el negativo que le transmite el otro grupo están trastornados y en crisis, debido a la derrota y esto fuerza a volver a evaluar las percepciones. Como consecuencia es probable que el perdedor se reorganice y resulte más unido y efectivo, una vez que la derrota ha sido aceptada con realismo.

**En resumen:**

Si la competencia predomina en la interacción del grupo entonces:

1. El clima es tenso al ver al otro o a los otros como el enemigo.
2. Las conductas se encaminan a la satisfacción de objetivos personales.
3. Se utilizan estrategias sorpresivas e imprevisibles por lo cual la situación exige secreto, discreción y silencio.
4. Al dificultarse la comunicación de los miembros del grupo experimentan distorsiones en la percepción de su mutua realidad y se falsean los juicios, ya que sólo se escucha aquello que apoya la propia posición.
5. La imagen de las personas se estereotipa y la hostilidad aumenta entre los "buenos" y los "malos" con la incompreensión.
6. La interacción del grupo se rige por la fórmula "ganar-perder".

Por lo tanto, es conveniente orientar la competencia hacia el exterior de la compañía y no hacia el interior del grupo.

Si la colaboración predomina en la interacción del grupo entonces:

1. El clima es de mayor confianza y genera más lealtad entre los miembros.
2. Las conductas se orientan a una meta común y a formar un frente sólido.
3. Se utilizan estrategias conocidas y aceptadas por consenso, por lo cual la situación exige apertura y diálogo.
4. Se fomenta la comunicación en una búsqueda activa de argumentos sólidos que conduzcan a soluciones aceptables para todos.
5. Se profundiza en el conocimiento real de las personas y se intenta comprender sus circunstancias en una relación de ayuda.
6. La interacción del grupo se rige por la fórmula "ganar-ganar".

## **CAPITULO 4**

### **EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO**

#### **4.1 MODELO A SEGUIR A PARTIR DE LA MISION DEL EQUIPO**

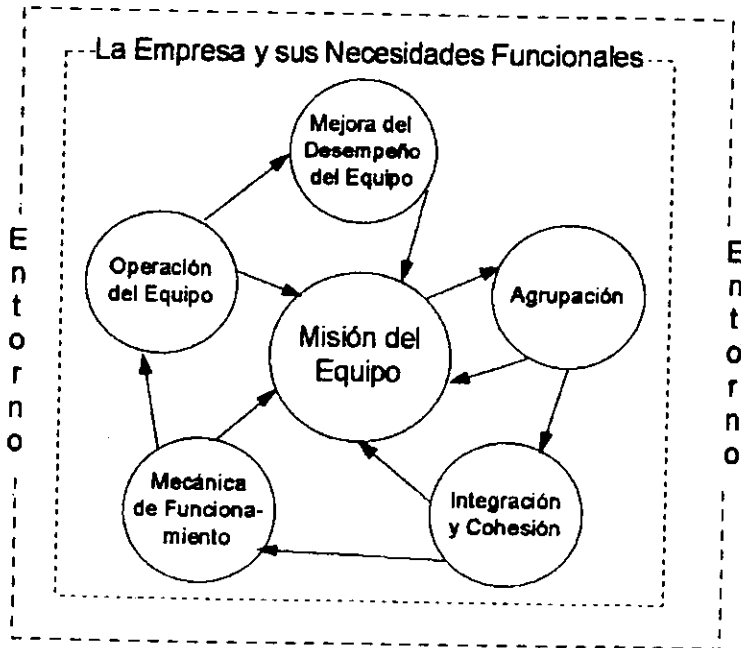
Todos los equipos tienen una misión específica, se crean para cubrir las necesidades funcionales que le permitirán a la empresa satisfacer las exigencias del entorno. Es la razón del ser de un grupo, el para qué existe como tal.

Los equipos siempre van a superar la suma de desempeños individuales y los resultados son más impactantes, pero los integrantes deben saber que se espera de ellos y conocer e identificarse con su misión. Si esto no es así, entonces no podemos hablar de un equipo, sino más bien de un grupo de trabajo.



Es fundamental para cualquier persona comprender perfectamente para qué se formó su equipo y por qué se le está incluyendo en él, así como los objetivos que tiene que lograr. Es importante que las personas encuentren un significado a su trabajo y como consecuencia obtengan un alto grado de satisfacción.

Modelo de integración de los equipos de trabajo



#### 4.1.1 AGRUPACIÓN

Es simplemente la asignación de un conjunto de personas para cumplir con una función determinada.

En esta fase se logra básicamente la identificación de los integrantes, esto se logra a través del conocimiento de cada uno de ellos y de la posición que ocupan.

En este caso el líder juega un papel muy importante porque determina cuál será la estrategia, pero también dependerá de él, en gran medida del conocimiento que tengan todos los miembros de su equipo, tanto de la estrategia como de las posiciones que ocupan.

Cuando las personas se agrupan es para alcanzar una meta, se inicia un proceso de comunicación que va más allá de los intereses individuales. Quizás esto se deba a la naturaleza humana de vivir en comunidad, más sin embargo, la filosofía que cada individuo tenga en relación al trabajo que va a determinar el grado de cohesión que quiere establecer con el resto de los integrantes del equipo.

#### **4.1.2 INTEGRACIÓN**

La identificación es importante, pero no suficiente. Se requiere de la integración ya que de ésta dependerá la cohesión del equipo. Definitivamente no podemos decir que existe un equipo, si éste no está cohesionado, es decir, si los miembros no están unidos.

Al hablar de integración implícitamente hacemos referencia al principio de complementariedad, esto significa que los integrantes son interdependientes, no independientes, ni autónomos, que es diferente. Se necesita de la contribución de todos

para lograr resultados. Con respecto a este punto, describiremos la importancia de revisar las habilidades de todos y cada uno de los miembros del equipo y la necesidad de unirlos.

#### **4.1.3 MECANICA DE FUNCIONAMIENTO**

Es impredecible que el equipo cuente con un conjunto de normas o reglas que le permitan tomar acuerdos para su funcionamiento. Un factor fundamental para alcanzar el objetivo es la organización, sin esta cualquier actividad que se realice no tendrá el cauce necesario para dirigir los esfuerzos hacia el mismo objetivo.

#### **4.1.4 OPERACION DEL EQUIPO**

En esta fase se detallan y se fijan las metas, las actividades, se asignan funciones y responsabilidades, se retroalimenta el desempeño y se da conocimiento, como una forma de motivación, sin este ingrediente el equipo puede debilitarse y perder fuerza antes de alcanzar el objetivo.

#### **4.1.5 MEJORA DEL DESEMPEÑO**

Es una fase de debilitación del equipo dotándola de técnicas y herramientas para la solución de problemas, de toma de decisiones, de metodología, para el mejoramiento.

Solamente así se logrará un desarrollo real del equipo, donde se obtendrán innovaciones, mejoras significativas y de alto rendimiento.

## **4.2 EL PROCESO DE DESARROLLO DE UN EQUIPO**

### **4.2.1 AGRUPACIÓN**

Recordemos que los seres humanos se agrupan para poder satisfacer sus necesidades. Para constituir un grupo es necesario que exista un interés común, que sea lo necesariamente fuerte para que todos los integrantes se interioricen y tengan la disposición de apegar-se a él. Este interés común se convierte en un objetivo de grupo y para alcanzarlo se necesita de:

#### **Conocimiento:**

Es decir, todos y cada uno de ellos deben conocerse muy bien e identificar sus propios alcances y limitaciones, sus motivaciones y también sus experiencias.

En la medida en que haya un conocimiento más profundo, los miembros del equipo tendrán la posibilidad de identificarse unos con otros.

Una vez que los integrantes se conocen bien, empiezan a desarrollar una identidad grupal; donde definen sus roles y esclarecen su propósito. No obstante, los grupos tienen que centrarse en un líder, el es quien marca el camino, asigna tareas, analiza la eficiencia y evalúa los resultados.

El líder tiene que ser capaz de detectar el potencial que tienen su personal para ubicarlo en una posición determinada y definir la estrategia a seguir, no podrá hacerse esto último si desconoce lo que es capaz de hacer su equipo de trabajo.<sup>15</sup>

La posición que guarda cada uno de ellos tiene que ser congruente con la estrategia a seguir para alcanzar los objetivos.

### Grupos y equipos

Generalmente una estructura organizacional se diseña en función de la estrategia planeada para lograr una posición competitiva, sin embargo cualquiera que esta sea esta dividida en direcciones, gerencias, departamentos etc. Esto es con la finalidad de contratar grupos que sean homogéneos, es decir especialistas en una división de la organización.

Un grupo de trabajo se puede definir de la siguiente manera:

Una reunión de varias personas mas o menos permanente que intercambian e influyen entre si, con el objeto de lograr ciertas metas comunes en donde todos los integrantes se reconocen como miembros pertenecientes al grupo y rigen su conducta con base en sus normas y valores”.

Desde esta perspectiva nos damos cuenta que así no se pueden tener resultados importantes, se necesita más que eso, un trabajo en equipo.

Un equipo de trabajo surge como una respuesta a una necesidad funcional de la misma empresa. Los beneficios que trae consigo el trabajo en equipo son múltiples, los más importantes destacan:

---

<sup>15</sup>LECHUGA SANTILLAN EFRAIN. EL PERFIL DE DIRECTIVO DE ALTO RENDIMIENTO.  
5ª EDICION. CALIDAD ISEF. MEXICO, 1996. PAG. 188.

- Se genera mas capacidad para identificar áreas de oportunidad.
- Resolver problemas complejos.
- Hacer cambios sustanciales para alcanzar objetivos mas ambiciosos.
- Se genera mayor productividad y competitividad.
- Se eliminan actividades individuales que afectan la eficiencia y efectividad del trabajo.

A continuación se definirá lo que es un equipo de trabajo:

**Equipo:**

“conjunto de personas que unen sus esfuerzos en forma coordinada para alcanzar una meta común, los integrantes están completamente comprometidos en asuntos tales como: en donde fomentarán los valores del trabajo en equipo y desarrollarán sus habilidades al máximo y por consecuencia obtener el mejor resultado global”.<sup>16</sup>

No se puede hablar de un verdadero equipo si no existe un reto que sea significativo para los integrantes, si todos están realmente comprometidos, fomentarán los valores del trabajo en equipo y harán énfasis en el desempeño, después de todo es el objetivo principal, el equipo es el medio mas no el fin.

---

<sup>16</sup>ROTHERY BRIAN. EQUIPOS DE TRABAJO. 1ª EDICION.  
EDITORIAL CENCADE. MEXICO, 1986. PAG. 11.

**DIFERENCIAS ENTRE LOS GRUPOS Y LOS EQUIPOS**

**Grupo**

- Liderazgo centralizado.
- Prevalece la responsabilidad individual.
- El propósito es el mismo que la misión integral de la organización.
- El producto del trabajo se enfoca al individuo.
- Su efectividad se mide de manera individual.
- La gente trabaja para el líder.

**Equipo**

- Liderazgo participativo.
- La responsabilidad es mutua.
- El propósito es la misión del área.
- El producto del trabajo es de todos.
- Su efectividad se mide colectivamente.
- La gente trabaja con el líder.

**MAS ALLA DE UN OBJETIVO... LA MISION DE LOS INDIVIDUOS DE EQUIPOS**

**Propósito de un grupo**

- Considera su tiempo valioso y trata de aprovecharlo al máximo.
- Describe su trabajo en los términos de resultados.
- Describe su trabajo en términos de tiempos y movimientos.
- El aprender y contribuir forma parte de ellos.
- Encuentra la satisfacción fuera del trabajo, difícilmente la obtiene de él.
- Le satisface su trabajo y está orgulloso de él

### Propósito del equipo

- Trabaja básicamente por conservar la remuneración económica.
- Trabajo no solo por dinero, sino también por diversas satisfacciones

## INDICADORES Y MEDICIÓN

“lo que no se mide no se mejora”. Esta vieja idea nos hace reflexionar sobre la importancia que tiene, en este caso, medir el desempeño del equipo. Gran parte de las actividades tienen dos elementos de medida: la productividad y la calidad.<sup>17</sup>

Indicador es todo aquello que nos interesa medir, ejemplo, el nivel de la rotación de los trabajadores, el ausentismo, el rendimiento, etc.

Medición es el proceso de cuantificación de un indicador, ejemplos: litros de gasolina en un tanque, porcentaje de la rotación anual, porcentaje de ausentismo, porcentaje en el avance de programas.

La medición por sí misma no se controla ni mejora el desempeño, pero es necesario aprovechar las mediciones para poder evaluar lo que se está haciendo y lo más importante, llegar a decisiones que nos permitan controlar y mejorar resultados actuales.

La planeación y ejecución del programa de trabajo debe cimentar la base para la medición de la productividad del equipo, así como la asignación y cumplimiento de las actividades individuales.

<sup>17</sup>DEMINO EDWARDS W. CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD. 3ª EDICIÓN. EDICIONES DÍAZ SANTOS, S.A. MADRID 1982. PÁG. 107.



## INTEGRACIÓN Y COHESIÓN

### Descripción:

Es de vital importancia que todos los integrantes del equipo se reúnan y determinen los objetivos que desean alcanzar; y cada uno de ellos debe saber que se espera de él, para esto es el líder, quien debe organizar al equipo, motivarlo y orientarlo.

El líder es quien guía al equipo hacia su desarrollo; es importante que este conozca el proceso de crecimiento de su propio equipo.

**La primera etapa:** se conoce como dependiente, en ella los empleados simple y sencillamente hacen el trabajo que les corresponda y dependen totalmente de otra persona que los dirige y los corrige. El líder bajo estas circunstancias tiene que fijar objetivos pequeños y retroalimentar a sus equipo respecto a los resultados. Sólo asigna tareas parciales que por sí solas no permiten el logro de resultados, el líder debe complementarlas. A medida que los empleados crecen y se desarrollan se vuelven más independientes.

**La segunda etapa:** en esta etapa de independencia empiezan a actuar solos, dominan su trabajo y esto provoca que se separen unos de otros; como conocen muy bien sus actividades tienen la necesidad de sentirse "libres".

Aquí el líder debe favorecer el aprendizaje, permitir que su gente se vuelva experta en lo que hace, pero también motivarlos para evitar que los resultados sean solamente la suma de las partes. Se sugiere asignarles responsabilidades más complejas, y sobre todo

completas, darles más libertad, fijarles objetivos entre todos (líder e integrantes del equipo).

La clave es el liderazgo participativo. Dentro de un esquema tradicional llevar al equipo hasta este punto es lo óptimo.

**La tercera etapa:** la interdependencia, constituye una forma de relacionarse que utiliza las potencialidades individuales.

En esta etapa el papel del líder es el de fomentar una atmósfera que no sea sólo de productividad sino también humanamente satisfactoria; otro aspecto sumamente importante es el sentido de compromiso ya que contribuye a generar un alto grado de sinergia, puesto que el grupo realiza más de lo que la suma de cada integrante podría hacer trabajando independientemente.

## **FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COHESIÓN DE UN EQUIPO**

Los elementos que tienen influencia en la cohesión de un equipo son:

- **Tamaño.** Cuando es muy numeroso el grupo, tanto la integración como la comunicación se dificultan.
- **Ambiente.** Un ambiente poco cordial y la falta de espacio vital reduce considerablemente la cohesión grupal.
- **Relaciones.** En un grupo donde existe ausentismo o rotación de personal, la cohesión tenderá a ser más difícil.

- **Objetivos.** El acuerdo sobre los objetivos aumenta la cohesión, los desacuerdos tienen efectos perturbadores sobre la competencia.

¿que se puede hacer para contribuir a que los integrantes de un equipo sean interdependientes y formen un equipo de alto rendimiento organizacional?

1. El lider debe ayudar al equipo a identificar su misión y las razones por las cuales existe el equipo y establecer entre todos los objetivos que se esperan alcanzar.
2. Asignar tareas que exijan que los integrantes trabajen juntos y cooperando para completar una actividad.
3. Ayudar a los miembros del equipo a que se identifique con sus propias capacidades y limitaciones.
4. Construir oportunidades para que se ayuden unos con otros.
5. Impulsar la capacitación para desarrollar habilidades de:
  - Ejecución de tareas inherentes a su puesto.
  - Toma de decisiones.
  - Solución de problemas.
6. Hay que brindarle al equipo libertad y apoyo para que puedan reunirse y realizar sus juntas de trabajo.
7. Con respecto a la comunicación, el lider tiene que retroalimentar a su equipo sobre el desempeño real o actual y el esperado.
8. Elaborar un sistema de recompensas que genere un mayor interés en lo que el equipo logre en su conjunto y no tanto en lo que alcance cada individuo.

9. Fomentar una actitud positiva entre los elementos del equipo para que entre ellos mismos se recompensen sus propios aciertos y éxitos.
10. Acordar con su equipo las reglas del juego, es decir, las normas que regirán su comportamiento.

Otra forma consiste en intercambiar información creando un ambiente que la fomente, comunicar a todos la meta que se tiene que alcanzar y cual es la participación de cada uno de ellos.

Por ultimo, hay que motivar a los empleados a ayudarse mutuamente, a verse así mismo como miembros de un todo y no como competidores, en otras palabras inculque el sentido de cooperación y no de competencia; inculcando el inculcar.<sup>18</sup>

Al crear una fuerte interdependencia el equipo comparte la responsabilidad de lo que sucede en el trabajo. El liderazgo participativo es esencial para lograr que los empleados superen la etapa independiente y entren en la interdependiente.

El estilo autoritario crea más dependencia que interdependencia y es el más fácil de aplicar ya que sólo hay que decirle a la gente lo que tiene que hacer.

## **PRINCIPIO DE COMPLEMENTARIEDAD**

Los equipos tienen que desarrollar una mezcla bien balanceada de conocimientos y habilidades; todas las habilidades complementarias necesarias para hacer el trabajo en equipo.

---

<sup>18</sup> WALLAER JENNY, ALLEN DEREK BURNS ANDREW. EL MANUAL DE ADMINISTRACION. 3ª EDICION. EDITORIAL PANORAMA, MEXICO, 1986. PAG.331.

Este principio tiene tres categorías:

- a) **Dominio técnico o funcional;** este aspecto se refiere básicamente a que los integrantes del equipo tengan los mismos conocimientos necesarios para realizar sus funciones y además será importante también que sean distintas especialidades.
- b) **Habilidades cognoscitivas;** se refiere a los talentos de un equipo en materia de creatividad e inteligencia, de la capacidad para detectar problemas reales o potenciales y las posibilidades de solución. La estimulación grupal de motivación de abstracción de juicio crítico, todo enfocado al éxito del equipo.
- c) **Habilidades interpersonales;** la comprensión del propósito no se podría dar sin una comunicación efectiva y esta es sin duda alguna una habilidad que hay que desarrollar para hacer críticas constructivas, hablar con objetividad, saber escuchar y reconocer los logros de otros, manejar los conflictos.

## **ROLES DE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO**

La responsabilidad compartida es una característica fundamental en cualquier equipo de alto rendimiento.

Los equipos con poca o nula responsabilidad compartida, tienen roles individuales poco claros y los integrantes se sienten responsables únicamente de su propia tarea y generalmente perciben el trabajo de cada uno enfocado hacia el éxito de la empresa.

Los equipos con un alto grado de compromiso compartido tienen responsabilidad en su tareas, pero también asumen otros roles. Más que el simple compañerismo se da la cooperación, entre ellos mismos se ayudan para resolver problemas, desarrollar nuevas técnicas de trabajo.

A continuación se mencionan los roles que comúnmente interpretan los integrantes de los equipos de trabajo

#### 4.2 ROLES

- Líder. Es el individuo que sobresale del grupo, aquel que le guía y le conduce.
- Seguidor. Es el propio líder cuando en ocasiones decide en qué momento debe ser seguidor de su propio equipo.
- Experto. Es aquel que conoce y posee la experiencia para dirigir a su equipo.
- Facilitadores. Son aquellas personas que proveen al equipo de los recursos necesarios para lograr realizar la tarea más fácilmente.

Los roles individuales son claramente entendidos por todos, además los integrantes comprenden la manera en que el trabajo de cada uno beneficia a todos con las contribuciones individuales.

## 4.3 REGLAS DE FUNCIONAMIENTO

### 4.3.1 GENERALIDADES

Todos los equipos tienen sus propias reglas o normas de operación, que son tan necesarias para alcanzar sus objetivos o metas; a continuación se mencionan seis de las más importantes a seguir:

- a) Método básico de trabajo. Este deberá ser decidido desde un principio, ya que será el cimiento que sustente la forma de llevar a cabo su naturaleza, deberá estar organizado ya sea individual o por equipo.
- b) Asignación de tareas. Es importante que el líder asigne las tareas dependiendo de las aptitudes y habilidades de cada individuo del equipo para que las pueda cumplir satisfactoriamente y en su caso, permitir que ellos se repartan el trabajo.
- c) Control. Debe haber una guía para revisarla a manera de como el equipo honestamente evalúe su desempeño.
- d) Para tratar asuntos. Ya sea para discutir asuntos de rutina o importantes, es bueno estructurar alternativas en donde pueda abiertamente algún miembro expresar sus ideas, comentarios o sugerencias, es indispensable definir las formas desde el principio.
- e) Toma de decisiones. Será necesario que todo equipo determine sus mecanismos para tomar decisiones y poder corregir sus acciones si es necesario.
- F) Acuerdos o negociaciones. Como es natural, en algún momento dentro del equipo pueden surgir diferencias o desacuerdos que requieran atención para evitar desgaste de tiempo y de recursos que pueda dividir al equipo.

### **4.3.2 FUNCIONAMIENTO Y CONTROL**

La forma de operar de cada equipo dependerá en gran medida de la cultura y políticas de la organización, sin embargo las sugerencias a los gerentes que se pueden retomar para que el equipo pueda tener un desempeño sobresaliente en cualquier empresa son:

- a) Ayude al equipo a resolver problemas.
- b) Ayude al equipo a elegir sus métodos de trabajo, siempre y cuando cumpla con el objetivo deseado y no viole políticas internas.
- c) Cooperar con su equipo a controlar sus procesos y procedimientos.
- d) Motivar para que estén empeñados en alcanzar alta eficiencia y satisfacción.
- E) Reafirmar el compromiso y los resultados que se esperan de ellos.

## **4.4 JUNTAS DE TRABAJO**

### **4.4.1 GENERALIDADES**

Quedaron atrás viejos tiempos en donde la autoridad se ejercía de manera autócrata, en donde el padre de familia, el director de una escuela o el de una empresa tomaba decisiones trascendentales sin importar consultar a los demás.

Actualmente los líderes de un grupo saben de la importancia de comunicarse mejor y cuando lo consideran necesario se reúnen con su gente para discutir asuntos de interés



común y/o resolver problemas. Sin embargo, pocas personas se toman el tiempo suficiente para prepararse para su reunión; el no hacerlo implica improvisar muchas actividades que pueden repercutir seriamente en el resultado de la sesión.

A muchos les desagrada asistir a una junta porque sus experiencias han sido nefastas y simplemente las consideran como una pérdida de tiempo. Cuando una persona tiene la necesidad de llevar a cabo una junta de trabajo, usualmente aplica su sentido común y de esa manera procede y es muy probable que su reunión sea un fracaso; muchas veces no toman en cuenta que existe toda una metodología que permite lograr eficientemente el objetivo de esta.

Las causas más frecuentes por las que una junta no tiene éxito son:

- El conductor no define con claridad el objetivo de la reunión.
- Los puntos o temas a tratar se expresan en desorden.
- Los asistentes no son los indicados o carecen de antecedentes sobre el tema a tratar.
- El conductor no tiene la habilidad necesaria para controlar al grupo.
- Surgen interrupciones constantes.
- El conductor no logra que el grupo tome un acuerdo.
- Los acuerdos son imprecisos y superficiales.
- No se da un seguimiento adecuado a los seguimientos que se tomaron.

Estas y otras razones son las que hacen que una junta se prolongue, resulte desordenada y que no se llegue a ningún acuerdo.

En realidad una junta debe constituir una buena oportunidad para tomar decisiones y el éxito o el fracaso depende directamente del que la conduce.<sup>19</sup>

#### 4.4.2 ESTRUCTURA DE UNA JUNTA DE EQUIPO PRODUCTIVO

Existen básicamente dos tipos de juntas: la informativa, y la de discusión, que a su vez pueden conjugarse una con otra.

Pero de cualquier manera existe una metodología que es la clave para el éxito de una organización, pero sobre todo de quien las usa. Generalmente todas en esencia siguen el mismo camino, es decir, una estructura similar.

Las fases que a continuación se van a describir tienen un propósito específico y son:

1. Presentación. Esta primera fase es necesaria con el punto de partida para dar a conocer el objetivo de la junta.
2. Discusión y análisis. Esta etapa sirve para fomentar la participación y la dinámica del grupo.
3. Toma de decisiones. Esta parte permite evaluar alternativas y unificar criterios para llegar a un acuerdo común.
4. Resumen. Permite repasar y sobre todo concretar y discutir, así como también redefinir los acuerdos que se hayan tomado.

---

<sup>19</sup>MIGHT OLIVERI. LA LISTA ABCD PARA LA EXCELENCIA OPERACIONAL. 1ª EDICION. EDITORIAL PANORAMA. MEXICO, 1986. PAG. 168.

Por lo general, las juntas fracasan porque no se planean bien, muchas personas tienen la falsa creencia de que una simple junta no requiere de una planeación especial o no hay tiempo para practicarla. Algunos piensan que por tener cierto grado de autoridad la junta va a resultar como ellos quieren y si llegase a existir algún problema lo resolverían fácilmente.

Sin embargo, el éxito de una junta consiste básicamente en dos cosas:

- La buena planeación.
- La habilidad del conductor.

#### **4.4.3 CARACTERISTICAS DE LA JUNTA**

- a) Se lleva un registro de acuerdos tomados y elementos analizados y discutidos.
- b) Se permite y propicia la participación ordenada de todos los participantes.
- c) Se proyecta y se planea previamente, pero siempre existe un plan de inducción y/o conducción.
- d) Se establece un objetivo en el primer contacto, generalmente se lleva a cabo en lugares que revistan cierta formalidad, en esta se requiere de una existencia formal de un conductor que adopta el nombre de director, moderador, ponente o expositor. Y por último una planeación concreta del contenido de la junta.

## CAPITULO 5

### DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Es este el instrumento con el que se desea medir el grado de participación que los empleados y obreros tienen o se les ha permitido, en su operación como equipos de trabajo. Se inicia con la presentación de dicho instrumento para posteriormente mostrar los resultados y la correspondiente interpretación, los grupos de control a los cuales se les aplico tal cuestionario esta integrado por supervisores y obreros. Las empresas están ubicadas en Veracruz-Boca del Río, y fueron Pemex, Imp, bancos, C.F.E., Telmex, hoteles y restaurantes. Las condiciones dadas al momento de contestarlo fueron:

- a) durante el tiempo de trabajo.
- b) entre las 10 y las 12 hrs, ya que a decir de los gerentes es el horario con menos carga de trabajo. Estas personas aseguran trabajar con equipos de trabajo.

**DATOS GENERALES**

Dirección de la compañía \_\_\_\_\_  
 Departamento \_\_\_\_\_  
 Tiempo que lleva en la compañía \_\_\_\_\_  
 Edad \_\_\_\_\_  
 Sexo \_\_\_\_\_  
 Tiene estudios profesionales si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

Por favor lea la información que damos a continuación referente a su trabajo, marque con un círculo el número que usted piensa que representa mejor la realidad; de acuerdo con la siguiente escala:

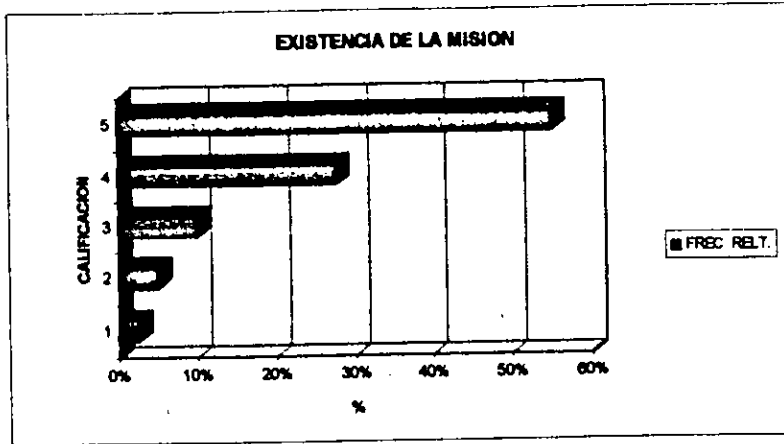
Calificación	1	2	3	4	5
Valoración	totalmente				totalmente
	En desacuerdo				en acuerdo

La calificación que usted marque, revelará el grado descendente en que se cumple cada afirmación.

1. Tiene su equipo una misión clara.  
 1            2            3            4            5
2. Es ampliamente compartida por todos los integrantes del equipo.  
 1            2            3            4            5
3. Los objetivos fueron desarrollados con la participación de los integrantes.  
 1            2            3            4            5
4. Contribuyen todos con el mismo esfuerzo para alcanzar los objetivos.  
 1            2            3            4            5
5. Son adecuadas las formas que se usan para monitorear y mejorar los niveles de desempeño.  
 1            2            3            4            5
6. El compañerismo y la cooperación se da en forma natural.  
 1            2            3            4            5
7. Están todos comprometidos y se hacen esfuerzos por crear un mejor ambiente de trabajo.  
 1            2            3            4            5
8. Participan todos en la toma de decisiones.  
 1            2            3            4            5
9. Su equipo con frecuencia propone nuevas ideas para mejorar su desempeño.  
 1            2            3            4            5
10. Dialogan entre sí para superar algún problema en particular.  
 1            2            3            4            5

## 5.2 RESULTADOS E INTERPRETACION.

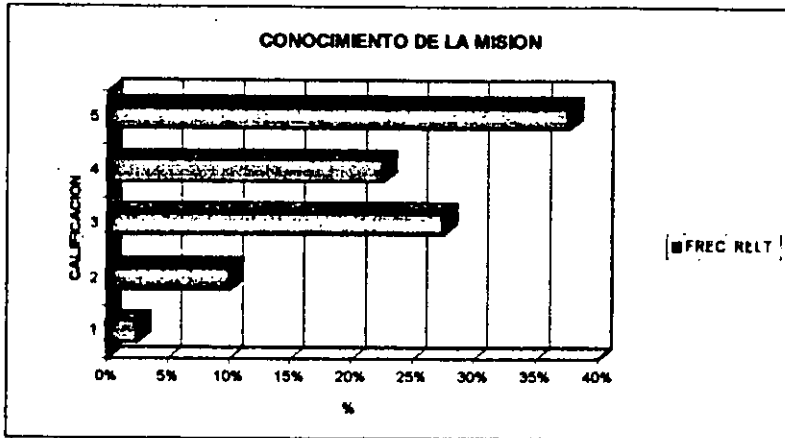
### 5.2.1 EXISTENCIA DE LA MISION.



Los resultados para esta variable revelan no solamente la existencia de la misión de los equipos de trabajo, también se comprueba como las organizaciones tienen definida su importancia y la necesidad de comunicarla a sus empleados.

Este hecho sin duda alguna está relacionado con el éxito y los resultados de los equipos de trabajo, así como del grado de orientación que el personal participante tiene al tomar decisiones.

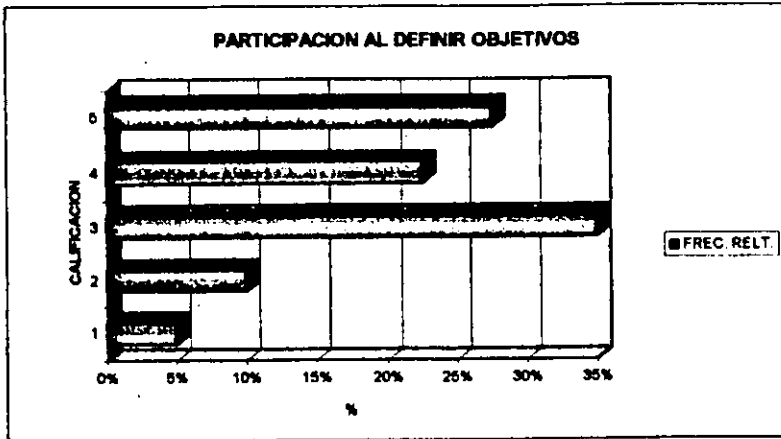
### 5.2.2. CONOCIMIENTO DE LA MISION.



En esta variable los resultados no son del todo favorables y parecen ser contradictorios respecto de los de la variable numero 1 y es que es diferente el hecho de que la empresa defina , quizá unilateralmente la misión y hasta los objetivos de los equipos de trabajo y el hecho de que se difundan ,pero en especial que se verifique si la misión es entendida por los participantes.

No basta con definirlos , es necesario crear mecanismos que retroalimentan a la alta dirección , acerca de si su mensaje está presente en la mente de sus empleados..

### 5.2.3 PARTICIPACIÓN AL DEFINIR OBJETIVOS.

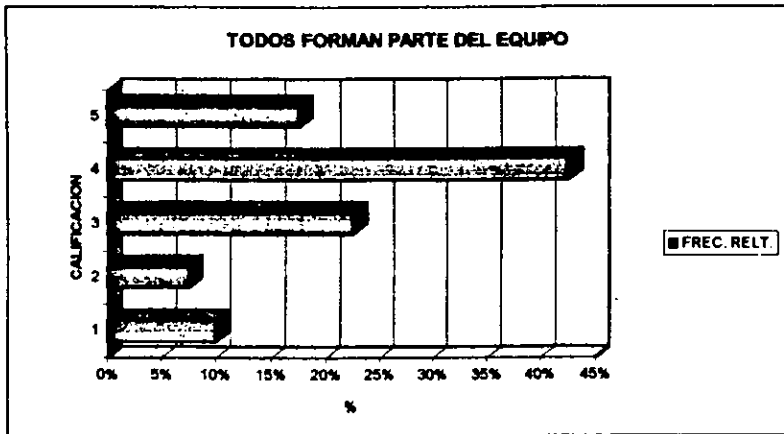


Los resultados para esta variable no son satisfactorios y esto explica: los resultados parcialmente negativos de la variable anterior; además de que, estos están en correspondencia con la hipótesis de la tesis, es decir no se permite la debida participación de los empleados en los equipos de trabajo, desde la definición de los objetivos a los cuales ellos deben de comprometerse.

La realidad es que los directivos, humanamente fallan, debido a lo deseable que es mantener cierto tipo de poder.

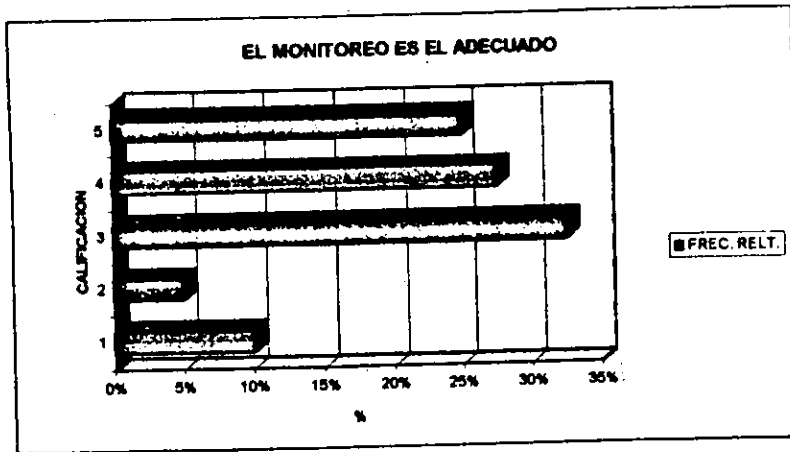


### 5.2.4 CONTRIBUCION AL LOGRO DE OBJETIVOS.



Estos resultados son congruentes con los obtenidos en la variable anterior. Aunque no se justifica, es de esperarse poca contribución al alcance de los objetivos cuando los involucrados no han sido tomados en cuenta para su definición. Esto no significa que los participantes no trabajen, su esfuerzo puede que sea grande, pero la falta de orientación hacia los objetivos específicos hace que dichos esfuerzos se diluyan. Esto último es un aspecto que la alta dirección está en proceso de comprender, es decir los paradigmas de la administración, que establecen que la dirección debe decidir lo que hay que hacer y lograr que las personas lo hagan, es esto actualmente insostenible.

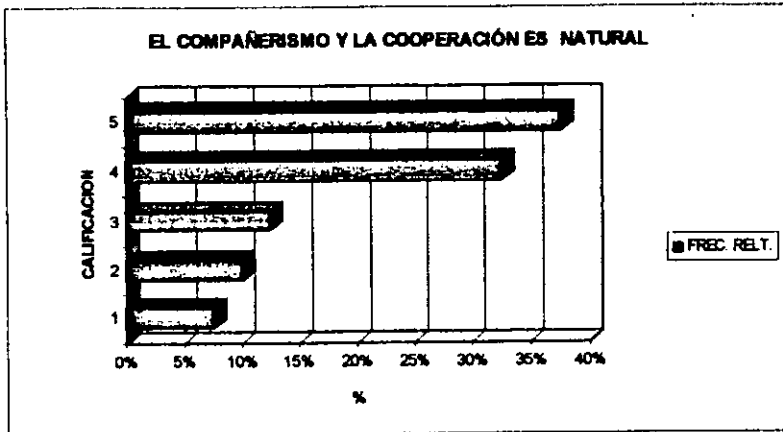
### 5.2.5 EL MONITOREO ES EL ADECUADO.



El hecho de que una empresa decida organizar su trabajo con estructuras de equipo , no significa que deba perder el control ;en la opinión de los encuestados este asunto parece ser no administrado correctamente .

En el pasado la tendencia era monitorear y evaluar desempeño , hoy la estrategia exige que en lo que hay que poner atención, es en los logros tanto a nivel de meta como en objetivos.

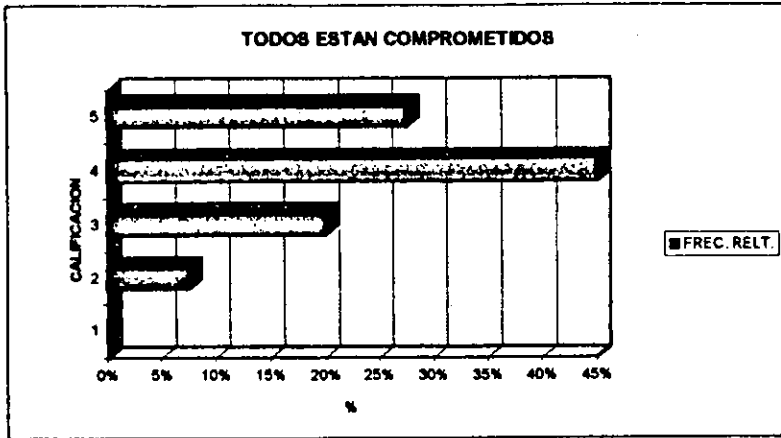
### 5.2.6 EL COMPAÑERISMO Y LA COOPERACIÓN ES NATURAL.



Una de las dificultades del trabajo en equipo es el propiciar las buenas relaciones entre los participantes . Los resultados para esta variable , en general nos informan de avances en este tema.

Aunque la investigación no permita hacer inferencias en detalle , es posible explicar los resultados como consecuencia de un correcto manejo en la etapa de integración , según se explica en el modelo de equipo de trabajo de alto desempeño.

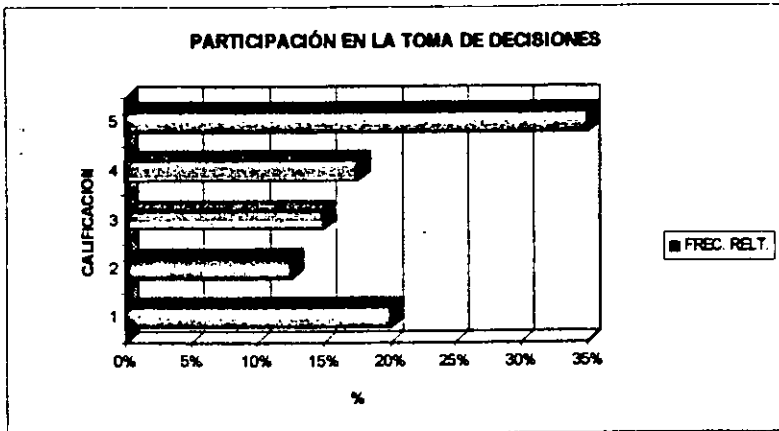
### 5.2.7 TODOS ESTÁN COMPROMETIDOS.



Nuevamente , aunque en esta variable los resultados no son menos negativos ,lo no deseable de ellos ,está ya explicado en los resultados anteriores .

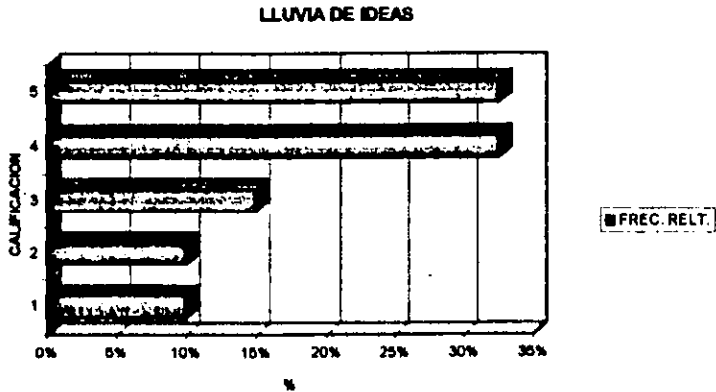
Los miembros de los equipos de trabajo deben de estar comprometidos alrededor de una misión , y orientando su trabajo hacia objetivos en los que preferentemente ellos debieron haber participado para su elaboración .Desde luego los estilos adecuados de liderazgo también influyen en el grado de motivación y compromiso de sus participantes.

### 5.2.8 PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES.



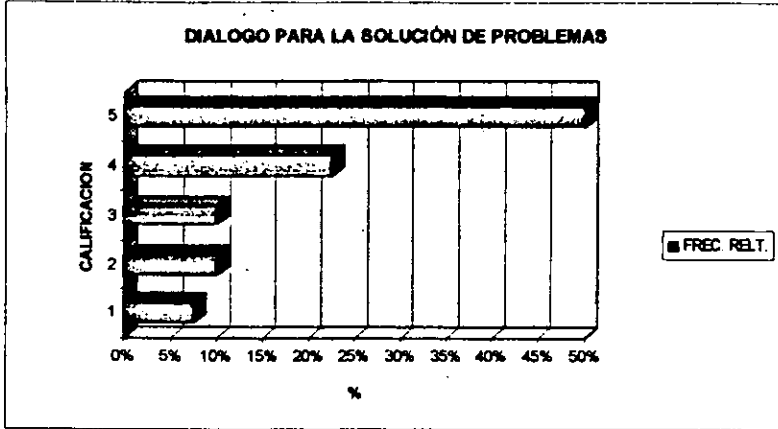
Parte esencial de la naturaleza y del funcionamiento de los equipos de trabajo es la forma en que se identifica y se da la solución a los problemas ;para esta variable los resultados son parcialmente satisfactorios , aunque como ya se ha hecho notar , esto no es suficiente .En la etapa actual de desarrollo en que se encuentran estas estructuras de trabajo los avances no son totales , mas sin embargo existen y cada vez que se continúe y revisen las deficiencias , el modelo podrá ser mejorado.

## 5.2.9 LLUVIA DE IDEAS.



Los resultados de esta variable son favorables e informan acerca de los avances que se tienen en el uso de la metodología y técnicas en los equipos de trabajo . Por ejemplo la lluvia de ideas correctamente implementada permite la generación de ideas a partir de los participantes , esto incrementa el sentimiento de integración y mejora la calidad del trabajo.

### 5.2.10 DIÁLOGO PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.



En congruencia con lo anterior la comunicación entre los miembros de los equipos de trabajo , es adecuada según los resultados de la investigación .

Esto también es explicado por el correcto uso de las técnicas .En general , aspectos metodológicos parecen estar funcionando bien para las empresas que trabajan con equipos o cuando menos con sus principios . El problema central parece estar en el grado de participación que los directivos permiten a sus empleados , en asuntos claves , como la definición de objetivos y el autocontrol.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

A pesar de que algunas empresas desarrollen formas de trabajo en equipo, estructuralmente cumplen con los principios, pero en el momento de operación todavía se mantienen en un alto grado de centralización por parte de los directivos o líderes respecto de la toma de decisiones. En especial, vale la pena resaltar los resultados de la investigación en cuanto a la no participación de los empleados u obreros, en la definición de objetivos y en la toma de decisión para encontrar soluciones a los problemas.

Finalmente no por eso se deja de reconocer la importancia de la práctica de trabajar en equipo para lograr las ventajas que a continuación se resumen.

ESTE TRABAJO NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA



### Ventajas de usar equipos

1. Menos errores individuales.- Los equipos establecen cadenas de interacciones y retroalimentación que permiten verificar la calidad y controlarla.<sup>20</sup>
2. Mejor análisis de problemas. Cuando los equipos se reúnen para resolver problemas y trabajan en forma eficiente, frecuentemente logran análisis más profundos que los individuos por separado. La variedad de criterios y aportaciones enriquecen tanto el planteamiento como la solución de problemas.
3. Mayor cantidad de ideas.- Los equipos proveen una mayor abundancia de ideas. En algunas compañías que trabajan hacia la calidad total, los empleados participan continuamente aportando ideas a través de los programas de sugerencias, de los círculos de calidad, de las sesiones de comunicación organizacional y una amplia gama de sistemas de comunicación interna.
4. Mayor compromiso.- Los equipos proporcionan una gratificación en diferentes aspectos laborales. Cuando los equipos son guiados en forma adecuada generan un alto compromiso hacia la tarea y hacia el grupo mismo.
5. Hay más recursos disponibles.- Los equipos, al combinar una serie de habilidades, tienen mayores habilidades y recursos disponibles para enfrentar los problemas.

---

<sup>20</sup>ISHIKAWA KAORI, QUE ES EL CONTROL DE CALIDAD. 4ª EDICION. GRUPO EDITORIAL NORMA. COLOMBIA, 1985. PAG.36.

## PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN

Desventajas de usar equipos:

- La utilización de equipos no es una panacea.
- Tiene una aplicación específica.
- Algunas de las desventajas de utilizar equipos son:

Más costosos.- Cuando se calcula el costo por hora de cada uno de los participantes a una junta contra los resultados obtenidos se podrá observar que los equipos requieren una alta productividad para ser un médico efectivo de trabajo.

Se presentan luchas de poder.- Los equipos al integrarse definen roles que los miembros cuestionan. El inicio de la integración de un equipo generalmente se caracteriza por la incertidumbre sobre los roles que se asumirán y la lucha por el liderazgo

Se toma más tiempo en las decisiones.- Las decisiones de equipo por la cantidad de aportaciones (y que en ocasiones se contraponen) requiere de mayor tiempo. Las decisiones de equipo se utilizan cuando no existe una urgencia y se requiere del compromiso de todos los miembros involucrados.

No siempre son idóneos los líderes y los integrantes.- Uno de los errores típicos en las organizaciones es el de constituir equipos con el personal que no tiene poder sobre las

decisiones o que no está involucrado en el proceso. Los equipos deben ser cuidadosamente seleccionados en función de la tarea y una vez logrados los resultados planteados deben desaparecer.

Se requiere capacitación adicional.- Los equipos requieren de una preparación sobre procesos de trabajo y solución de problemas en equipo para lograr resultados óptimos.

Es necesaria más coordinación.- Los equipos requieren de individuos que coordinen las acciones de los miembros y concilien los tiempos de reunión. Es necesario que uno o varios individuos se dediquen a realizar el seguimiento a las acciones y soluciones planteadas por el equipo.

## RECOMENDACIONES.

### Equipos en los programas de calidad

La filosofía de calidad es una filosofía evidentemente participativa. Los grupos de calidad son grupos de la organización generalmente formados con individuos con habilidades complementarias, a veces de áreas y niveles diferentes, que se enfocan a resolver problemas. Los equipos surgen por una necesidad concreta, determinada por la organización y desaparecen cuando su meta ha sido lograda. Todos los miembros están capacitados y tienen un alto compromiso con el grupo y la organización.

Los resultados obtenidos se logran debido a la oportunidad para desarrollar trabajos trascendentes que afecten la vida de la organización. Las personas desean participar en los grupos de calidad, porque obtienen reconocimiento, aprendizaje, la oportunidad de crear y de sentirse únicas y útiles en vez de comunes y fácilmente sustituibles. Los equipos centrados en la calidad requieren de un alto compromiso de todos los niveles, porque las soluciones propuestas a los problemas planteados requieren de recursos y esfuerzos adicionales. Las empresas con temor al cambio y enfocadas parcialmente al logro, rápidamente acaban con los equipos frustrándolos desde el inicio al bloquear todas las iniciativas.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> CROSBY & PHILIP. HABLEMOS DE CALIDAD EN EL TRABAJO. 4ª EDICIÓN. GRUPO EDITORIAL NORMA, MEXICO, 1992. PAG. 87A.

Los equipos en los círculos de calidad requieren una misión clara, un espacio y un tiempo fijo disponibles, una tarea y roles definidos, un plan de trabajo preciso, oportunidades de investigar y equivocarse sin ser criticados por la organización, reconocimiento de los niveles superiores y de la organización en general. Los equipos son una fuente inagotable de ideas creativas realizadas. Trabajar en un equipo no es trabajar sin ausencia de control y normas, por el contrario son grupos con un alto control sobre las actividades realizadas y existe una gran responsabilidad sobre los resultados. La diferencia es que los grupos buscan modificar su entorno y los sistemas de trabajo en vez de someterse a los sistemas y estructuras que tienen defectos difíciles de resolver. En los grupos tradicionales frecuentemente se culpa a los individuos por su ineficiencia, siendo que los sistemas se consideran "perfectos" aunque son generalmente la causa principal de la ineficiencia.

**Anexo gráfica que indica la muestra del instrumento de trabajo en numero de personas que aseguran trabajar con equipos de trabajo.**

	1	2	3	4	totales
Supervisores	8	8	2	2	20
Obreros	5	8	2	20	35

1 Ventas.

2 Producción

3 Servicios

4 Gerencias

## BIBLIOGRAFIA

Bone Diane Griggs Rick.  
Calidad en el trabajo. 3ª edición.  
Grupo editorial Norma.  
México, 1992.

Crosby b. Philip.  
Hablemos de calidad .4ª edición.  
Mc graw hill, México 1990.

Cohen Daniel.  
Sistemas de Información Para la Toma de Decisiones ,2ª edición..  
Mcgraw-Hill.  
México, 1993.

Chapman Elwood n.  
El Nuevo Supervisor.5ª edición.  
Grupo Editorial Iberoamérica.

Deming Edwardsn W.  
Calidad, productividad y competitividad. 3ª edición.  
Ediciones Diaz Santos, s.a.  
Madrid 1989.

Eliyau M. Goldratt  
Un Proceso de Mejora Continua.2ª edición.  
Radiaciones Castillo  
México 1993.

Giral Barnes Jose.  
Cultura de Efectividad, 2ª edición.  
Grupo editorial Iberoamericana.  
México ,1993.

Hicks Robert,ph.d. Diane Bone.  
Grupos de trabajo autodirigidos .3ª edición.  
Grupo editorial Iberoamericana.

Ishikawa Kaoru  
Que es el Control de Calidad.4ª edición.  
Grupo Editorial Norma  
Colombia ,1985.

Lechuga Santillan Efrain .  
El perfil de directivo de alto rendimiento. 5ª edición.  
Calidad isef.  
México, 1996.

Lindzey, g y Aronson e.  
Grupo o equipo. 1ª edición.  
Editorial panorama.  
Mexico, 1996.

Prokopenko Joseph.  
La gestion de la productividad .6ª edición.  
Limusa.  
Mexico, 1990.

Plunkett Jorne c., Hale guy a.  
Administración proactiva .2ª edición.  
Noriega limusa .  
México, 1990.

Compañía editorial continental, S.A. De C.V.  
México, 1996.

Reyes Ponce  
Principios de Administración .3ª edición.  
Limusa.  
México ,1993.

Reyes Ponce.  
El Analisis de Puestos .2ª edición.  
Grupo editorial limusa.  
Mexico, 1994.

Rothery Brian  
Equipos de trabajo. 1ª edición.  
Editorial Cencade.  
México , 1995.

William R. Daniels.  
Poder de grupo. 3ª edición.  
Editorial Panorama.  
Mexico, 1996.