

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Facultad de Administración de Empresas

**“La importancia del Trabajo en Equipo en el logro de los
objetivos en la empresa. “**

**Caso Práctico: Johnson Controls Automotive México,
S.A. de C.V.**

Trabajo de Investigación Recepcional que para
obtener el Título de:

Licenciado en Administración de Empresas

Presenta:

Adrián Trejo Campos

Puebla, Pue.

Diciembre 1998



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, 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 de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Puebla Pue., a 9 de Noviembre de 1998.

Dr. Marco Polo Tello Velasco
Director de la Facultad de
Administración de Empresas
P r e s e n t e.



Por este medio hago constar mi total aprobación al Trabajo Recepcional con el tema:

**La importancia del Trabajo en Equipo en el Logro
de los objetivos en la empresa.**

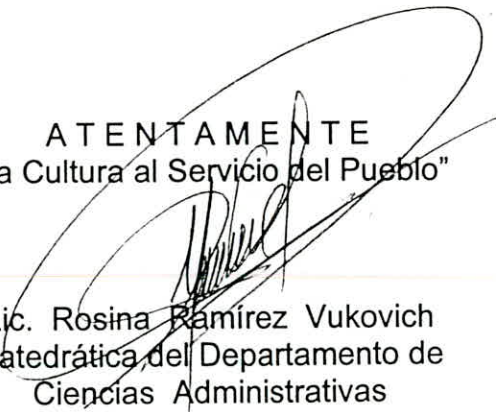
Caso Práctico: Johnson Controls Automotive México, S. A. De C. V.

Que para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, presenta el alumno:

Adrián Trejo Campos

El cuál cumple con los requisitos establecidos por las autoridades de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, para efecto de la realización de su examen profesional.

ATENTAMENTE
"La Cultura al Servicio del Pueblo"


Lic. Rosina Ramírez Vukovich
Catedrática del Departamento de
Ciencias Administrativas

45838

DEDICATORIAS

A DIOS : Por estar siempre a mi lado iluminando mi camino.

A MI PAPA : Por el inmenso apoyo que me brindaste para que yo estudiara una carrera profesional, por enseñarme a ser responsable y tener voluntad para hacer las cosas, que influyeron en mí para alcanzar esta meta, y que a pesar de todos los problemas siempre te has preocupado por mi bienestar, gracias a Dios por darme la dicha de tenerte conmigo hasta este momento tan especial de mi vida.

A MI MAMA : Quién ha sido mi gran ejemplo de fortaleza, y por darme las verdaderas bases morales y espirituales para ser un hombre de bien, impulsándome siempre a superar las dificultades que hay en la vida y no darme por vencido. Gracias por preocuparte por mí, dándome siempre tu apoyo y consejos que me han ayudado mucho, eres lo mejor que tengo en la vida.

A MI ABUELITA : Por ser alguien tan importante en mi vida, que me ha dado ejemplo de voluntad y fortaleza para seguir viviendo, por las enseñanzas espirituales que contribuyeron en mi formación, y por preocuparte de mí dándome tu apoyo cuando más lo necesitaba.

A MIS HERMANOS:

MARGARITA : Por que a pesar de la distancia, has estado siempre conmigo apoyándome y motivándome a concluir esta meta.

FRANCISCO : Por que a pesar de todos los problemas que hemos pasado juntos, siempre me has ofrecido tu apoyo, y por que tú contribuiste de alguna manera para que lograra esta meta.

ARTURO : Por estar siempre unidos en los momentos más difíciles que hemos pasado, y por el gran apoyo económico y moral que durante toda la carrera me brindaste, gracias por ser un gran amigo con quien he compartido mis experiencias, alegrías y fracasos y siempre contaras con mi apoyo.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Por darme la vida y la salud que me han permitido llegar a la realización de esta meta tan importante, por la protección que me brindas, iluminando mi camino y que a pesar de todo estas a mi lado, dándome fuerza y voluntad para superar las dificultades que existen en la vida.

A LA L.A.P. ROSINA RAMÍREZ VUKOVICH: Gracias por el gran apoyo que me brindó para el asesoramiento y revisión de esta tesis.

L.A.E. LETICIA CANDIA CURIEL: Gracias por el apoyo que me brindó para asesorarme en el inicio de esta tesis, y por darme parte de su tiempo.

L.A.E. GILBERTO GUTIERREZ DOMÍNGUEZ: Por ser una gran persona, que me brindó su apoyo, dedicación y tiempo para la realización de esta tesis, gracias por sus consejos y sobre todo por brindarme su amistad y confianza, que me motivaron a poner mi mayor esfuerzo para concluir esta tesis. Un agradecimiento muy especial con todo respeto a su Esposa que durante todo este tiempo me dio atenciones, apoyo y confianza, y que Dios los bendiga siempre.

A TODOS MIS MAESTROS: En especial a la L.A.P. Rosina Ramírez Vukovich, L.A.E. Leticia Candia Curiel, C.P. Mauricio Lara Guerrero, L.C.F. Hugo Arreola Olguín, ING. Tito Livio De La Torre Hidalgo, L.A.E. Ricardo López Fabre, LIC. Rodrigo Antón , ING. Héctor Meneses Galván, por sus exigencias, enseñanzas y consejos que me permitieron asimilar mejor los conocimientos.

LIC. SALVADOR ESPINA : Gracias por el gran apoyo que me brindó para poder realizar este trabajo de investigación en la empresa Johnson Controls Automotive México S.A. de C.V., por su tiempo, atención y comprensión que siempre me brindó para la realización del trabajo.

LIC. MIGUEL MÉNDEZ : Gracias por brindarme la oportunidad para poder realizar el trabajo de investigación en la Unidad de producción de Ensamblados Metálicos de la empresa Johnson Controls Automotive México, y por su apoyo, atención y tiempo para poder realizar las encuestas en su área.

SR. MARTÍN MUÑOZ: Gracias por su comprensión y apoyo para realizar las encuestas al personal del área de Ensamblados Metálicos.

AL ING. FRANCISCO JUÁREZ, ING. ARTURO ELIAS, ING. ALEJANDRO FLORES: Por toda su atención, apoyo y tiempo que me brindaron para realizar las encuestas en el área de Ensamblados Metálicos de la empresa Johnson Controls Automotive México, y que sin su ayuda hubiera sido difícil realizar el presente trabajo de investigación.

LIC. JOEL CRUZ CALDERÓN: Gracias por su atención y apoyo en la revisión de esta tesis.

A MI HERMANA MARGARITA Y MI CUÑADO ALEJANDRO: Por ser una parte importante en la realización de esta meta, siempre les estaré agradecido por este apoyo que me dieron, que Dios los bendiga en todo lo que emprendan, y a mis sobrinos ALEX y ADRIANA, que son muy importantes en mi vida.

A MIS AMIGOS: Verónica Hernández, Ana María Hernández, Claudia Hernández, Sandra Herrera, Ellieth Guevara, Paola Janeiro, Paty Gómez (Q.E.P.D.), Mary Lupe Gómez, Esther Huerta, Fabio Guerrero, Javier Solana, Miguel González, Carlos García, Manuel Gómez, con quienes compartí momentos de alegría y experiencias muy especiales que no olvidare, gracias por el apoyo que me brindaron.

RESUMEN

El fin del presente trabajo de investigación es el destacar y reconocer la importancia que tiene el trabajo en equipo dentro de una empresa, ya que hoy en día vivimos en un mundo muy complejo y competido en el que se requiere que las personas unan su esfuerzo y capacidad para hacer que las organizaciones salgan adelante. Hasta en nuestra vida personal necesitamos contar con el apoyo de terceras personas, para lograr nuestras metas, pues el éxito de una persona no se alcanza únicamente por el talento y méritos individuales, sino también gracias al apoyo y colaboración que le brinda todo un equipo de gente.

Lo mismo sucede en una empresa en donde directores y gerentes logran las metas y objetivos a través de todas las personas que administran, y estas con su esfuerzo, motivación, conocimientos y habilidades son las responsables de que esto suceda, es por eso que el trabajo en equipo debe ser una herramienta importante para lograr la realización de los objetivos dentro de una organización.

El presente trabajo de investigación está compuesto de dos partes: *la primera parte es la investigación documental*, en la que se estudió en primer lugar las bases teóricas del comportamiento individual, para conocer los aspectos relacionados en el comportamiento de las personas dentro de la organización, ya que los empleados dentro de una empresa son tanto individuos como integrantes de grupo. En segundo lugar se estudió la teoría referente al comportamiento de grupo, para tener un conocimiento de que es un grupo, sus características y por qué las personas tienen la necesidad de formar parte de un grupo. En tercer lugar se estudió todo lo relacionado al trabajo en equipo, conociendo a fondo lo que es un equipo, que elementos se requieren para trabajar en equipo y todos los aspectos que influyen en la realización de un trabajo en equipo, los beneficios que aporta a la organización, y la importancia de éste para lograr ciertas actividades que dan una ventaja competitiva en las empresas como es el servicio al cliente, la calidad total, la mejora e innovación continua.

La *segunda parte* del estudio es la *investigación de campo*, en donde el fin principal fue comprobar la hipótesis que se formuló, tomando como referencia a la empresa *Johnson Controls Automotive México, S.A. de C.V.*, en donde se investigó a través de una encuesta aplicada al personal y jefes del *área de Ensamblajes Metálicos*, si se desarrolla el trabajo en equipo en el área, y si éste ha contribuido a la realización de los objetivos de manera eficiente, confirmando con la encuesta realizada, que se trabaja con Equipos Autodirigidos en esta área, y llegando a la conclusión por las opiniones del personal y de los jefes entrevistados, que con el trabajo en equipo si se logra la realización de los objetivos de manera eficiente en el área de ensamblajes metálicos, aprobando así la hipótesis planteada.

Para finalizar el trabajo se propuso un manual para un *Taller de Trabajo en Equipo*, dirigido a la Gerencia de Capacitación y Recursos Humanos de la empresa *Johnson Controls Automotive México, S.A. de C.V.* que sirva para integrar y capacitar al personal, de todas las áreas, de una manera práctica y vivencial para sensibilizar al personal en las actitudes que son propias para desarrollar el trabajo en equipo.

ABSTRACT

Main of this work into de investigation field is to emphasize and recognize the important goal for working making a well established team or staff in an enterprise, because today we are living at complex and compromise world where all of the people must joint their courage and capacity in order those organizations push for forward. Even in our personal life, we need the support from third persons, to get our goals, because the succes of one person do not come only by his or her talent and individual goods, but also with that support and colaboration that comes from a staff of a lot of people.

The same thing is in ans anterprise where presidents and managers get those goals and objetives through the helping persons who administer, whose courage, motivation, knowledges and skills are responsables for this as well, there fore, the job by a team or staff must be a great tool to get the objetives come true into an organization.

This investigation work has two parts: The first one is documental investigation, wich studies firstable the theory or teorical bases about individual behavior, in order to know those aspects related their development into the organization, because the employees are human beins, as a part of integral team or group. Second, it has studied that theory about the behavior of all of the group, to understand what is a team or group, its characteristics and why the people have the need to form any part of a whole group. Third, it had studied all about team's work, understanding deply or further, what is a team, which are those elements necessary to get a team's job. Indeed, all those necessary aspects which influence to realize that team's work, benefits to the organization and real importance to get some activities with a competitive advantage in enterprises such as customer's service, total quality, growth and continue innovation.

The second part of this study is the field investigation, where the main or principal main was to prove the hypothesis formed, taking the reference the Johnson Controls Automotive Mexico S.A.de C.V. enterprise, where was searching by and inquiry to the employees and chief of that Ensambls Metalicos area, if that work is done by area's team and if this has contributed to realizasing those objetives efficiently, confirming with that inquiry, woeking with self-directed equipments in this area, and concluding mean personal opinions and interview chiefs, who workings in a team getting the realizing those objetives with efficient way into the area of steel joins, proving that way the planned hypothesis.

To ending the work it proposed a manual for a Team Working Workshop, directed to Qualification and Homan Resources Management of the Jhonson Mexico Automotive Controls, could serve to integrated and enable the personal, on all of the areas by a practical and living manner to sensitize the personal in the arritudes own to current work development.

Í N D I C E

RESUMEN	i
---------------	---

ABSTRACT	ii
----------------	----

INTRODUCCION	1
--------------------	---

CAPITULO I BASES TEORICAS DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL.

1.1 ¿Qué es el Comportamiento Organizacional?	3
1.2 La organización y el comportamiento organizacional.	3
1.3 Enfoque y metas del Comportamiento Organizacional.	3
1.4 Bases del Comportamiento Individual.	4
1.4.1 Características biográficas.	4
1.5 Concepto de Personalidad.	6
1.5.1 Determinantes.	6
1.5.1.1 Factores Hereditarios.	6
1.5.1.2 Factores Ambientales.	7
1.5.1.3 La Situación.	7
1.5.2 Rasgos de la personalidad.	7
1.5.3. Atributos de la personalidad que influyen en el C.O.	8
1.6 ¿Qué son los Valores?	9
1.6.1 Importancia de los valores.	9
1.7 ¿Qué son las Actitudes?	10
1.7.1 Componentes.	10
1.7.2 Tipos de actitudes.	10
1.8 Comentario personal del capítulo.	12

CAPITULO II BASES TEORICAS DEL COMPORTAMIENTO DE GRUPO.

2.1 Concepto de grupo.	14
2.2 Tipos de grupos.	14
2.3 Etapas de desarrollo del grupo.	15
2.4 Características de los grupos.	15
2.4.1 Tamaño del grupo.	19
2.5 ¿Porqué se unen las personas a los grupos?	19
2.6 Ventajas de resolver problemas en grupo.....	20
2.6.1 Desventajas de la solución de problemas en grupo.	20
2.7 Factores clave en la toma de decisiones en grupo.	20
2.8 Comentario personal del capítulo.	21

CAPITULO III EL TRABAJO EN EQUIPO.

3.1 Definición de equipo.	24
3.1.1 Tamaño del equipo.	24
3.2 Elementos básicos del equipo.	24
3.2.1 Habilidades de los miembros.	25

3.2.2 Compromiso con un propósito común.	26
3.2.2.1 Compromiso con una propuesta común.	26
3.2.2.2 Establecimiento de metas específicas.	26
3.2.3 Responsabilidad mutua.	27
3.3. Tipos de equipos.	27
3.4 Creación de la estructura de equipo.	28
3.4.1 Asignación de papeles.	28
3.4.2 Liderazgo en el equipo.	28
3.4.3 Desarrollo de alta confianza mutua.	29
3.4.4 Evaluación y recompensa.	30
3.5 Cómo lograr un equipo eficaz.	30
3.5.1 Compromiso.	30
3.5.2 Comunicación.	30
3.5.3 Desacuerdo y creatividad.	31
3.5.4 Acuerdo por consenso.	31
3.5.5 Sensación de capacidad.	31
3.5.6 Concepto de sinergia.	31
3.6 Desarrollo del trabajo en equipo.	32
3.6.1 Equipos y desempeño.	32
3.6.2 Necesidad de los equipos.	33
3.6.3 Rechazo a los equipos.	34
3.6.4 Los conflictos y el equipo.	34
3.6.5 Características del trabajo en equipo.	35
3.7 Diferencias entre grupo de trabajo y equipo.	37
3.8 Motivación y Trabajo en equipo.	37
3.9 El equipo y la Calidad Total.	38
3.10 El trabajo en equipo y la Productividad.	40
3.11 Empowerment: El proceso de facultar a los empleados.	41
3.11.1 Claves para facultar a los empleados.	43
3.12 Beneficios del trabajo en equipo.	45
3.13 El trabajo en equipo en México.	45
3.14 Comentario personal del capítulo.	47

CAPITULO IV CASO PRACTICO: Johnson Controls Automotive México

4.1 Reseña historica de la empresa.	48
4.2 Organización de la unidad de Producción de Ensamblés Metálicos.	50
4.3 Cultura organizacional de la empresa.	51
4.4 Objetivos del caso práctico.	53
4.4.1 Objetivo de la encuesta a jefes de área.	53
4.4.2 Objetivo de la encuesta al personal.	54
4.4.3 Hipótesis.	54
4.5 Diseño del cuestionario de la encuesta gerencial.	55
4.5.1 Diseño del cuestionario de la encuesta al personal.	58
4.6 Proceso para determinar la muestra.	62
4.7 Análisis de la información de la encuesta al personal.	66
4.7.1 Análisis de la información de la encuesta al personal del 1er turno.	85
4.7.2 Análisis de la información de la encuesta al personal del 2º turno.	104

4.8 Informe de los resultados de la encuesta gerencial.	125
4.9 Informe de los resultados de la encuesta al personal del 1er turno.	129
4.9.1 Informe de los resultados de la encuesta al personal del 2º turno.	134
4.10 Conclusiones del caso práctico.	139

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Conclusiones.	140
5.2 Recomendaciones.	142

PROPUESTA	143
------------------------	-----

ANEXOS.	iii
----------------------	-----

BIBLIOGRAFIA.	vii
----------------------------	-----

INTRODUCTION

INTRODUCCIÓN

Hoy en día se vive una época caracterizada por un individualismo arraigado en muchas personas, que se ve reflejado en el ámbito social, político y laboral, la persona vive preocupada por sí misma y por sus intereses personales, se ha ido perdiendo el sentido y valor de la cooperación, ayuda mutua y unidad hacia las personas que nos rodean. En la economía actual los gerentes de las empresas dependen más que nunca del grupo de personas que administra, pues ya no puede mantener el control de todos los detalles, generar todas las buenas ideas, manejar todas las relaciones clave, ni utilizar a su grupo de gente para la simple ejecución de sus órdenes, pues de lo contrario tendrá una sobrecarga de trabajo improductiva, dentro de una organización nadie puede trabajar de manera aislada, siempre existe una estrecha relación con otras personas y entre un departamento y otro.

Además que la efectividad de una organización está influenciada por la cooperación entre sus grupos y sus miembros en lo individual, ya que los empleados dentro de una empresa son tanto individuos como integrantes de grupo, se requiere que los gerentes hagan un buen uso de las habilidades, capacidad y conocimientos que poseen las personas, integrándolos en equipo para conseguir un alto desempeño de los empleados, pues al combinar el esfuerzo de cada persona y las habilidades de estas se conseguirán resultados altamente productivos para la empresa. Se necesita educar a las personas para trabajar en equipo, ya que han sido educadas a trabajar de manera individual, pues como cada persona piensa y actúa de manera diferente, estas no se integran para realizar actividades en grupo o con la participación de otros, en este tiempo lo más importante para la persona son sus intereses personales y se muestra indiferente ante los demás, en el trabajo cada una hace lo que le corresponde y no se preocupa si su trabajo tendrá algún efecto en el de otras personas, además que el trabajo individualista, sin visión y colaboración es algo que puede perjudicar a las empresas, los administradores necesitan aprovechar el esfuerzo y tenacidad de los integrantes de la empresa, para que todos contribuyan en la realización de las metas de la empresa.

El fin principal de este trabajo de investigación es el destacar y reconocer la importancia que tiene el *trabajo en equipo* dentro de una organización y los beneficios que pueden obtenerse de éste, presentando en la parte teórica los aspectos y elementos que lo conforman. En la parte práctica se tomo como referencia para este estudio a la empresa *Johson Controls Automotive México, S.A. de C.V.*, donde se investigará por medio de una encuesta aplicada al personal y gerentes del área de *Ensamblajes Metálicos* de la empresa, los aspectos relacionados con el trabajo en equipo, si se están dando de manera adecuada y se trabaja con este enfoque de trabajo, así como investigar si el trabajo en equipo ha ayudado a la realización de sus objetivos y logros importantes para la empresa. El presente trabajo de investigación propone a las empresas, ya sean de servicios o industriales adoptar el enfoque del trabajo en equipo como una filosofía de trabajo, en donde desde la alta dirección de la empresa estén capacitados y convencidos de llevarlo a cabo, para que hasta en los niveles más bajos sea entendido y aceptado este enfoque, crean en él y le tomen importancia.

- **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Contribuye el Trabajo en Equipo a la realización de los objetivos de manera eficiente, en el área de Ensamblajes Metálicos de la empresa Johnson Controls Automotive México?

- **A QUIEN VA DIRIGIDO**

A la empresa **Johnson Controls Automotive México, S.A. de C.V.** y a todas las empresas que estén interesadas en fomentar el trabajo en equipo entre su personal y en la generación de un trabajo altamente productivo que contribuya al logro de objetivos y desarrollo de la empresa.

- **OBJETIVO GENERAL.**

- ◆ Destacar la importancia que tiene el trabajo en equipo y los beneficios que aporta en la realización de objetivos y logros importantes en una empresa

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- ◆ Analizar las características del comportamiento individual y de grupo.
- ◆ Estudiar las características y elementos que conforman el trabajo en equipo, necesarios para su desarrollo dentro de una organización.
- ◆ Investigar si en la Unidad de Producción de Ensamblajes Metálicos de la empresa Johnson Controls Automotive México, se lleva a cabo el desarrollo del trabajo en equipo, y si este ha contribuido a la realización de los objetivos de manera eficiente.
- ◆ Identificar como se encuentran los elementos que intervienen en el desarrollo del trabajo en equipo, en el área de Ensamblajes Metálicos de esta empresa.

- **HIPÓTESIS.**

" Con el trabajo en equipo se logra la realización de objetivos de manera más eficiente en el área de Ensamblajes Metálicos de la empresa Johnson Controls Automotive México."

- **LIMITACIONES DEL ESTUDIO.**

La investigación del caso práctico sólo se llevo a cabo en el área de **Ensamblajes Metálicos** de la empresa **Johnson Controls Automotive México**, debido a que solamente se autorizó esa área para llevar a cabo la encuesta al personal y jefes de esa área.

CAPITULO I

C A P I T U L O I

BASES TEORICAS DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL.

Toda empresa lleva a cabo sus objetivos a través de las personas, por ello es importante estudiar y analizar las acciones de las personas en el trabajo ya que cada persona piensa y actúa de manera diferente, se debe encausar a estas para que sus acciones sean las adecuadas hacia el cumplimiento de las metas de la empresa.

1.1 ¿Qué es el Comportamiento Organizacional.?

“Es un campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización.”¹ Se puede decir que el comportamiento organizacional trata del estudio de aquello que las personas hacen en una organización, y de como ese comportamiento afecta el rendimiento de la organización, y tiene que ver en concreto de las situaciones relacionadas con el empleo y las personas.

1.2 La Organización y el Comportamiento Organizacional.

Como toda organización está formada por personas y de estas depende principalmente el logro de las metas, por eso existe una íntima relación entre la organización y el comportamiento de las acciones de las personas en el trabajo, se toma la siguiente definición de organización para mostrar esta relación que dice, “la **Organización** es una unidad social rigurosamente coordinada compuesta de dos o más personas que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes.”² En esta definición se destaca que la organización es una unidad social, lo cuál indica que las personas que la integran, dependen unas de otras, aportando su esfuerzo y compromiso, para alcanzar una meta común, trabajando en colaboración sobre todo que la persona no esta sola en el trabajo depende de los demás y de su apoyo para trabajar.

1.3 Enfoque y Metas Del Comportamiento Organizacional.

El comportamiento organizacional hace énfasis en dos áreas importantes, en primer término estudia el *comportamiento individual*, en segundo término se ocupa del estudio de *comportamiento de grupos*, es importante analizar por separado el comportamiento de las personas, primero individual y después en grupo, debido a que las personas son seres

¹ ROBBINS, Stephen, P. Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones. p.8

²ROBBINS, Stephen, P. Op. Cit. p.3

complejos, y no se puede hacer una generalización del comportamiento individual como de grupo.

En lo referente al *comportamiento individual* cada persona por ser única actúa y piensa de manera distinta ante determinada situación y cada persona presenta un comportamiento distinto. En el *comportamiento de grupos* los individuos actúan de manera diferente a como lo hacen cuando están solos, pues el grupo influye en la conducta de los individuos, pues existen normas, papeles que cumplir y conflictos a los cuáles se deben ajustar las personas dentro del grupo. Por eso, dado que los empleados de una organización son tanto individuos como integrantes de grupos se deben estudiar por separado.

Las *metas* del comportamiento organizacional, son *explicar y prever, el comportamiento*, los administradores también deben contar con esta capacidad, con el fin de administrar el comportamiento de sus empleados, pues como se sabe el éxito de un administrador depende de la medida en que logra que las cosas se hagan a través de las personas.

1.4 Bases del comportamiento Individual.

EL individuo causa y dirige su comportamiento hacia un fin que según, acertada o equivocadamente le beneficiará. Cada persona en particular busca la satisfacción de sus propios intereses personales y para ello se comportará de manera diferente que cuando interactúa con más personas, existen diferencias entre una persona y otra, ya estas tienen diferentes valores, personalidad y educación, es por eso que en condiciones similares, las personas no se comportan de la misma manera.

Aunque una persona piense que el comportamiento de otra no es racional por regla general ese comportamiento pretende ser racional, y la persona así lo considera, siempre existe diferencia en como percibe el entorno una persona y otra, ya que no siempre se piensa de la misma manera. El comportamiento de cada persona resulta ser muy complejo debido a lo anterior y a la percepción que tiene cada persona de las situaciones que se presentan en su vida personal, en el trabajo y en la familia.

1.4.1 Características Biográficas.

Son las características personales, como la edad, el sexo, y el estado civil, que son objetivos y se pueden obtener con facilidad de los registros personales, son las características evidentes de cualquier empleado, que van a determinar algunas características importantes en su comportamiento dentro del trabajo, entre estas tenemos *la edad, sexo, estado civil, número de dependientes y antigüedad*, que a continuación se explica cada una de estas:

* **Edad**: la edad va a tener una relación directa con el rendimiento laboral, se tiene la creencia de que el rendimiento laboral disminuye con el aumento de edad, aunque tiene que ver mucho con el tipo de trabajo que se realice, pues sí se requiere mayor destreza y movilidad, es seguro que una persona de mayor edad no la tendrá al igual que una persona joven, actualmente con la innovación de los sistemas de trabajo computarizados, para las

personas de mayor edad resulta un poco difícil adaptarse a estos nuevos sistemas de trabajo, lo que también disminuye su rendimiento en el trabajo, actualmente en algunas empresas, se considera importante la edad de los empleados, dependiendo de la especialización y trabajo que se desempeñe en la empresa.

*** Sexo:** a pesar de que se pudiera pensar que existe una gran diferencia entre la mujer y el hombre, en el trabajo, ambos tienen las mismas capacidades para desempeñarlo, lo que hace la diferencia son las características, de fuerza física que en el hombre está más desarrollada, para efectuar trabajos de gran esfuerzo físico, y en la mujer no está tan desarrollada, lo que marca una diferencia para efectuar trabajos de más esfuerzo físico.

“No hay ninguna diferencia consistente entre hombres y mujeres en cuanto a capacidad para resolver problemas, capacidad analítica, afán de competencia motivación, capacidad de relacionarse o para aprender.”³ Solo depende de la mujer y del hombre, desarrollar esas capacidades y esforzarse para conseguir sus metas, en la sociedad se han llevado a cabo muchos cambios en todos los aspectos, y sobre todo en la participación de la mujer en la vida económica del país, la mujer tiene también la aportación de dinero a la familia lo que ha venido a dar una participación significativa en el trabajo para la mujer, actualmente la mujer se ha superado llegando a ser profesionista y ocupar puestos importantes dentro de una organización igual que el hombre.

*** Estado Civil:** “algunas investigaciones indican que los empleados casados faltan menos, tienen menos rotación y están más satisfechos con su trabajo que sus compañeros solteros.”⁴ Esta característica que sí influye en el rendimiento de las personas en el trabajo, pero que no se puede generalizar, pues existen también personas solteras que tienen un alto grado de responsabilidad en su trabajo, las personas que están casadas tienen más responsabilidades, como son la familia, dan su mayor esfuerzo para cumplir con sus actividades en su empleo y tratan de mantenerlo para asegurar el ingreso económico necesario para el sustento de su familia. El matrimonio impone más responsabilidades haciendo que un empleo adquiera valor e importancia, en nuestra sociedad los empleados solteros, en ocasiones muestran inestabilidad en el trabajo o no reflejan la responsabilidad necesaria que requiere el puesto.

*** Número de Dependientes:** en esta época que vivimos, las parejas están más conscientes de planificar el número de hijos que desean tener, para darles lo mejor, debido a la situación económica, el promedio de hijos ha disminuido en los matrimonios, sobre todo por los salarios y sueldos tan bajos y a la escasez de empleos, ha influido considerablemente, esta característica va muy relacionada con la anterior, pues el empleado trata de mantener su empleo por que tiene un motivo primordial que es su familia, y a través del trabajo logra satisfacer las necesidades de los hijos, por eso sí influye mucho que el empleado sea casado.

³ ROBBINS, P., Stephen. Op. Cit., p.97

⁴ ROBBINS, P., Stephen. Op. Cit., p.98

* **Antigüedad:** “se han realizado muchos estudios de la relación entre antigüedad y productividad, aunque el rendimiento pasado tiende a guardar relación con la producción en un nuevo puesto, la antigüedad, por sí sola no sirve para prever la productividad.”⁵

Lo que las personas obtienen al permanecer bastante tiempo, en un puesto es la experiencia que les permite, mejorar su rendimiento a través del tiempo, pero no se puede suponer que una persona que lleva más tiempo en un puesto, sea más productiva que una persona que tiene menos tiempo en el puesto, con esta característica se podrá prever la rotación futura del empleado en su nuevo puesto, según el tiempo que este permaneció en su puesto anterior, que de alguna manera proporciona referencia de la persona, en la estabilidad en el trabajo.

1.5 Concepto de personalidad.

“La definición más frecuente del término personalidad corresponde a Gordon Allport, dijo que la personalidad es la organización dinámica interna del individuo de los sistemas psicofísicos que determinan su forma singular de ajustarse a su entorno”, en general la personalidad, es la suma de las formas en que una persona reacciona e interactúa con los demás.”⁶

Comprende tanto lo que la persona dice, como piensa de las diversas situaciones con las que se enfrenta diaria y constantemente, para lograr una buena personalidad se deberá tener la capacidad de adaptarse con igual facilidad a los tipos más variados de situaciones y saber actuar, de la manera que mejor satisfaga, tanto a los demás como a uno mismo. A través del tiempo al interactuar con los demás y según el entorno en el que se desenvuelve la persona, son factores determinantes para que la persona desarrolle su propia personalidad, también influye mucho el ambiente familiar que es donde el niño recibe su formación y que determinan la personalidad que tendrá cuando sea adulto.

1.5.1 Determinantes.

“Uno de los primeros temas de las investigaciones sobre la personalidad consistía en si la personalidad de un individuo era resultado del *entorno o de la genética*. Al parecer la personalidad es resultado de las dos influencias, y hay un tercer factor que ha despertado gran interés que es *la situación*.”⁷ Por tanto la personalidad de un adulto va estar integrada por factores genéticos y ambientales e influenciada por elementos de la situación.

1.5.1.1 Factores Hereditarios.

Los factores hereditarios son los que se definen en el momento de la concepción, como son la estatura física, el sexo, el temperamento y la composición muscular, son características

⁵ ROBBINS, P. Stephen. Op. Cit. p.99

⁶ROBBINS, P. Stephen. Op. Cit. ,p102.

⁷Idem. p.102.

que se toman como sujetas a la influencia de los padres. “Los factores hereditarios son transmitidos por los genes, los genes determinan el equilibrio hormonal, este determina el físico, el cual da forma a la personalidad”.⁸ Si todas las características de la personalidad fueran del todo dictadas por los factores hereditarios, entonces estarían fijos desde el nacimiento y no habría alguna experiencia que las pudiera modificar, y los rasgos que la persona posee no podrían ser cambiados para beneficio de su personalidad.

1.5.1.2 Factores Ambientales.

Entre los factores que ejercen presión en la formación de nuestra personalidad se encuentran, la cultura en la que crecemos, nuestro primer condicionamiento, las normas de nuestra familia, amigos y grupos sociales, así como otras influencias a las que estamos sujetos. El entorno en que estamos expuestos desempeña un papel importante para dar forma a nuestra personalidad, actualmente se viven cambios constantes que hacen que nos adaptemos a ellos y modifiquemos nuestra personalidad, según el entorno en el que se desarrolle un niño es determinante para marcar las diferencias de la personalidad con respecto a otras personas cuando sea adulto, y logre adaptarse a las demandas y los requisitos del entorno.

1.5.1.3 La Situación.

“La situación influye en las consecuencias que los factores hereditarios y los ambientales tienen en la personalidad de un individuo, aunque suele ser estable y consistente cambia de acuerdo con la situación”.⁹ Las exigencias especiales en situaciones distintas suscitan diferentes aspectos de la personalidad, así que la persona tendrá un comportamiento diferente ante determinada situación o lugar en el que se encuentre y existirán diferencias individuales para cada persona.

1.5.2 Rasgos de la Personalidad.

Son características duraderas que describen el comportamiento de un individuo, algunas características comunes serían timidez, agresividad, sumisión, holgazanería, ambición, lealtad, estas características, cuando se manifiestan en varias situaciones se conocen como rasgos de la personalidad, y son importantes para describir al individuo. Ver el **anexo 1** donde se muestra una tabla que contiene los rasgos primarios de la personalidad. Los rasgos se pueden agrupar para formar tipos de personalidad que permiten conocer cómo es la persona y su diferencia con otras, se deben considerar dentro del contexto de la situación ya que como se mencionó anteriormente la personalidad del individuo, tiende a cambiar de acuerdo a la situación y algunas veces se toman en cuenta para ocupar un puesto dentro de una organización.

⁸ Idem., p.102.

⁹ ROBBINS, P., Stephen. Op. Cit. p.103

1.5.3 Atributos de la Personalidad que influyen en el Comportamiento Organizacional.

Esto tiene que ver con las cualidades de las personas, y son un potencial para prever el comportamiento en las organizaciones, el primero de ellos está relacionado con el *punto dónde uno piensa que está el control de su vida*, los otros son *la orientación a la realización, el autoritarismo, el maquiavelismo, la autoestima, el autocontrol y la tendencia a correr riesgos*.

* **Punto de Control:** es el grado en el que las personas piensan que son dueñas de su destino y otras piensan que lo que ocurre en su vida se debe a la suerte o al azar. Estos factores tienen mucho que ver en el desempeño dentro de la organización, ya que los que piensan que pueden controlar lo que les ocurre (internos), van a estar más comprometidos con su trabajo, y el logro de sus objetivos va depender de ellos mismos, y estarán más satisfechos por lo que realicen, en cambio las personas que piensan que lo que les ocurre se debe a fuerzas externas, estarán menos satisfechos con su trabajo, pues no están convencidos de que el logro y resultado de su trabajo depende de su propio esfuerzo y de lo que son capaces de lograr, si tienen el control de sus actos.

* **Orientación a la Realización:** es el interés por realizarse o luchar constantemente para hacer mejor las cosas, es una característica de la personalidad que varía de una persona a otra, en la organización se tienen más beneficios si los empleados se comprometen en hacer bien su trabajo y se preocupan por mejorarlo. Este tipo de personas tratan de probarse así mismas al enfrentar actividades que les hagan desafiar su capacidad.

* **Autoritarismo:** se refiere a la idea de que deben existir diferencias de posición y de poder entre las personas de una organización. Este tipo de personalidad muy autoritaria es intelectualmente rígida, juzga a los demás y difiere con sus superiores, desconfiada y se resiste al cambio, y puede originar problemas dentro de la organización, como el descontento por parte de los demás empleados, si la persona es el jefe o líder con esta característica de personalidad, las relaciones amistosas se pueden bloquear en el trabajo con una personalidad así, pues como líder se requiere de tacto y sensibilidad para los sentimientos de los demás.

* **Maquiavelismo:** “el grado de pragmatismo de una persona, la medida en que mantiene una distancia emocional y piensa que el fin justifica los medios”.¹⁰ Este tipo de personas manipulan más, ganan más se dejan convencer menos y convencen a otros más, que las personas poco maquiavélicas, a este tipo de personas sólo les interesa su propio beneficio y ven la manera de como lograrlo, no importa que sea aprovechándose de otras personas, una persona así puede originar resentimientos y conflictos si es miembro de un grupo, pues antepone sus intereses individuales, sobre los del grupo.

* **Autoestima:** es el nivel de agrado o desagrado de sí mismo de un individuo. La autoestima guarda relación directa con las expectativas de éxito, las personas que tienen gran autoestima sienten que tienen un tanto más de la capacidad necesaria para triunfar en el

¹⁰ROBBINS, P. Stephen. Op. Cit. p.108.

trabajo. Este atributo de la personalidad tiene más importancia en el comportamiento de las personas en una organización, ya que si están conscientes de lo que son capaces de lograr, no dependerán de lo que otras personas les digan que deben hacer y asumirán riesgos si es necesario, contribuyendo así al logro de los objetivos de la organización, y que es lo que la empresa necesita hoy en día gente con una alta autoestima.

* **Autocontrol:** se refiere a la capacidad de un individuo de ajustar su comportamiento a factores externos de la situación. Esta característica está muy relacionada con el cambio, pues como se viven cambios constantes en nuestra vida, en el trabajo, las personas deben estar capacitadas para ajustar su conducta a las variables externas que se presentan en cada situación que se vive, por eso se requiere gente que sea flexible para adaptarse al cambio.

* **Tendencia a correr riesgos:** no todas las personas están dispuestas a correr la misma cantidad de riesgo, debido a que no ejercemos totalmente el autocontrol y por inseguridad, por ello las personas no se adaptan a factores externos y sobre todo a lo desconocido que puede provocar cierta incertidumbre en el individuo. Esta preferencia para asumir o evitar riesgos ha demostrado tener un impacto en el tiempo que lleva a los individuos a tomar una decisión y a saber cuanta información requieren antes de tomarla, la gente que conforma las empresas deberá asumir el riesgo ante las situaciones que se le presenten para salir adelante.

1.6 ¿Qué son los valores?

“Los valores son las creencias generales que guían las acciones y juicios en una amplia variedad de situaciones.”¹¹ Los valores representan la convicción básica de que una forma de conducta específica es preferible en términos personales y sociales a otra forma de conducta contraria u opuesta; contienen un elemento de juicio, pues incluyen las ideas del individuo sobre lo que es correcto, bueno o deseable, y son la base fundamental de nuestra formación ya que en esencia se establecen en los primeros años de vida, los establecen padres, maestros y amigos, estos se desarrollan como producto del aprendizaje y la experiencia en el ambiente cultural donde se vive.

1.6.1 Importancia de los valores.

Los valores son importantes al estudiar el comportamiento organizacional, porque ponen los cimientos de la comprensión de las actitudes y la motivación; repercuten en el comportamiento y en consecuencia, el conocimiento del tipo de valores de un individuo ayuda a explicar y predecir su conducta, ya que de acuerdo a nuestros valores vamos a actuar ante determinadas situaciones. Los valores contribuyen a un desarrollo y crecimiento sano de una persona y son aprendidos en el núcleo familiar. La empresa de hoy requiere gente con valores

¹¹ SHERMERHORN, J.R. HUNT, J.G. OSBORN, R. N. *Comportamiento en las organizaciones*. p.89.

bien fundamentados que guíen sus acciones hacia el cumplimiento de los objetivos de esta, para tener una empresa con bases más fuertes.

Los valores difieren para cada persona y esta dará una escala de importancia a sus propios valores, así que existirán diferencias de valores entre las personas y sobre todo entre países. Las empresas también cuentan con valores que las distinguen, y que es su *cultura corporativa* que describe sistemas de valores compartidos y creencias para crear normas de comportamiento a fin de guiar las actividades de los miembros de la organización, la clave del éxito de las empresas está en su gente, que si valora las mismas cosas y aplica esos valores se llegará a un nivel muy alto.

1.7 ¿Que son las actitudes?

“Las actitudes son proposiciones evaluatorias favorables o desfavorables de objetos, personas o circunstancias, reflejan los sentimientos personales respecto a algo.”¹² En sí una actitud es una respuesta que da una persona a la gente, los objetos y situaciones con que se relaciona y proporcionan la base emocional de las relaciones y la identificación de uno mismo con los demás. Para el estudio del comportamiento de las personas dentro de una organización, es importante conocer la predisposición que tienen las personas para responder en forma positiva o negativa a algo o alguien, que hace que tengan un determinado comportamiento dentro de la organización y que muchas veces afecta.

1.7.1 Componentes.

“Las actitudes están integradas de tres componentes que son: *el componente cognoscitivo, afectivo y conductual*.”¹³ El *componente cognoscitivo* constituye creencias, opiniones, conocimiento o información que una persona tiene; el *componente afectivo* es el segmento emocional o de sentimiento de una actitud, el *componente conductual* se refiere a la intención de comportarse de cierta manera en relación a alguien o algo. Considerar las actitudes como integradas por tres componentes, nos ayuda a mostrar la complejidad y la posible relación entre actitudes y conducta, recordando que el término actitud se refiere a la parte afectiva de los tres componentes.

1.7.2 Tipos de Actitudes.

El interés específico de los administradores en cuanto a las actitudes que un empleado pudiera mostrar están las relacionadas con el trabajo, que pueden ser positivas o negativas a aspectos de su entorno laboral, las más conocidas son la satisfacción laboral, interés laboral, y la entrega a la organización.

¹² ROBBINS, P., Stephen. Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones. p. 179.

¹³ SHERMERHORN, J., R., HUNT, J., G., OSBORN, R., N., Op.Cit., p.92.

* **La satisfacción laboral** :es el grado en el que un individuo experimenta sentimientos negativos o positivos en relación con las distintas facetas de su ambiente de trabajo y sus relaciones con sus compañeros, aunque no siempre una persona va a alcanzar la satisfacción total en lo personal y laboral, pues siempre van a surgir nuevas necesidades y deseos, que llevarán a la persona a lograrlos, es por ello que los administradores deberán mantener una comunicación abierta con su personal para tener conocimiento de que es lo que necesitan, desean y requieren para hacer su trabajo de manera satisfactoria.

La satisfacción laboral se logrará si se toman en cuenta los factores más importantes que conduzcan a ella como son: un trabajo que represente un desafío para la mente, es decir que no lleve a un aburrimiento o monotonía, que permita a los empleados utilizar sus facultades y capacidades, que les ofrezca un reto, las recompensas justas que sean claras y afines a las expectativas de las personas, condiciones laborales adecuadas que no sean peligrosas e incómodas, y los buenos compañeros de trabajo puesto que el trabajo satisface la necesidad de interacción social y que los jefes y supervisores, sean comprensibles y amigables, sólo así se logrará aumentar la satisfacción en el trabajo.

* **Interés Laboral** :es el grado en que una persona se identifica con su trabajo, participa en él de manera activa y considera que el rendimiento es importante para su autoestima. Esta actitud hacia el trabajo se requiere en toda empresa, pues las personas que están muy interesadas en su trabajo, se identifican mucho con el tipo de actividades que realizan y en verdad se preocupan por el trabajo, y se les podrá delegar responsabilidades, pues pueden responder por lo que hacen.

* **Entrega a la Organización**: se define como la situación donde el empleado se identifica con una organización particular y sus metas y quiere seguir perteneciendo a ella, para lograr el trabajo en equipo se requiere que las personas posean esta actitud de entrega a la organización, para que se sientan parte importante dentro de la organización y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.

Los administradores deberán dar ejemplo de actitudes positivas que sirvan de modelo para que las personas se sientan motivadas también a cambiar sus actitudes, que afectan a la organización, y encauzar su comportamiento para lograr la verdadera unidad dentro de la organización.

Para finalizar este capítulo, se concluye que como toda organización está integrada por personas y de las cuales depende la realización de los objetivos de esta, es importante conocer las bases teóricas que permitan explicar el comportamiento que las personas muestran en la organización, que en ocasiones no es el adecuado, lo cuál origina problemas a los dirigentes de empresas y a toda la organización, pues como se vio durante este capítulo, que el comportamiento está influenciado por las características de la personalidad que tiene cada persona, y también juega un papel importante las actitudes que la persona presenta ante las situaciones con las que se relaciona en su vida personal y en el trabajo, a pesar de lo que se ha estudiado con respecto al comportamiento individual no se pueden precisar o conocer claramente las características que originan el comportamiento de la persona, ya que cada

individuo es diferente y único, este se comporta de diferente manera ante cualquier situación, por lo que resulta complejo conocer el comportamiento de cada persona.

Para los administradores debe ser importante comprender la manera en que se comportan las personas dentro de la organización, pues al tener conocimiento del por qué actúa así, y de los factores que originan ese comportamiento, podrán encauzar y motivar a las personas a modificar su comportamiento, alentando la voluntad de cada persona, para cambiar ciertas actitudes, aprovechando de su facilidad de adaptación, cualidades y rasgos de su personalidad, para integrarlo adecuadamente a la organización, sólo así se podrá generar un comportamiento que satisfaga no solo a los intereses de la empresa, si no de la misma persona.

1.8 Comentario personal del capítulo.

El estudio del comportamiento individual no debe realizarse separando al individuo de su ambiente social en el cuál interactúa, si no por el contrario relacionándolo con él, como lo es la influencia de la familia, sociedad, el trabajo, amigos y grupos de los que forma parte y que en cierta manera influyen en su comportamiento, principalmente la familia que es donde el niño recibe de los padres la formación del carácter, valores y desarrollo de la personalidad que tendrá cuando sea adulto.

El comportamiento del individuo va estar determinado también por la situación, por que cada persona ajusta sus ideas y actúa de acuerdo a la situación que vive en ese momento, relacionado al papel o rol que desempeña la persona, como puede ser el de esposo (a), hijo (a), empleado, jefe estudiante, etc.; así que la persona tendrá determinado comportamiento de acuerdo al papel que desempeña, donde habrá diferencias en cada persona, pues esta piensa y actúa de diferente manera que los demás en diversas situaciones. También el comportamiento de una persona estará basado en la personalidad que cada una tiene, por la manera en que reacciona e interactúa con los demás, que de alguna manera caracteriza y diferencia a las personas del resto.

El comportamiento de las personas también tiene repercusiones dentro de una organización, por tal motivo el conocimiento de este debe ser algo primordial para los dirigentes de una organización, debido a que las acciones de las personas tienen repercusión en el trabajo que estas realizan, para ello se requiere que tengan una adecuada dirección para encausar su comportamiento, y no afectar el logro de los objetivos de la empresa, como toda organización está integrada por personas con diferente personalidad, formas de pensar y actuar, es necesario prever y explicar el comportamiento que presentan dentro de la empresa, para ello existe una disciplina que permite a los administradores y dirigentes de empresas conocer las bases que explican el comportamiento de la persona en una organización, que es el Comportamiento Organizacional, en cada persona existen características personales que explican su comportamiento dentro del trabajo, pero no siempre es posible explicar y conocer que origina determinado comportamiento en el personal, pues existen motivos internos en las personas, que son difíciles de percibir y que motivan a tener cierto comportamiento, para ello los administradores deben mantener su mente abierta y para escuchar a los empleados, interesarse por ellos, por qué a través del dialogo se conoce que piensan, que les interesa o molesta a la persona, que necesita para realizar mejor su trabajo, etc.

Tal vez la manera de lograr que el comportamiento de una persona sea acorde a los fines que persigue la organización, sea aprovechando aquellas características, cualidades o rasgos de la personalidad que sean positivos, y si se desarrollan adecuadamente se podrá conseguir un comportamiento efectivo de la persona. Otro factor que interviene en el comportamiento, son las actitudes, estas son una respuesta que da la persona, respecto a la gente, objetos y situaciones con las que se relaciona diariamente, ya sea en el trabajo, familia o sociedad, que de algún modo permiten conocer como reacciona la persona respecto a algo, muchas veces las actitudes que presenta una persona varían de una situación a otra. Por ello el comportamiento de un individuo es complejo y no se puede generalizar el tipo de comportamiento que una persona deba presentar en una situación determinada, pues influyen muchos factores imposibles de precisar en cada persona.

La forma posible de lograr que un individuo desarrolle y mantenga un comportamiento adecuado y acorde al rol que desempeña en su vida social, como es la familia, empresa o sociedad, que será responsabilidad de los padres como formadores de los hijos y de los dirigentes de una organización que manejan personas, es el enseñar a ser autocríticos con uno mismo en nuestro comportamiento, cuestionándonos el por que de las cosas y no dejarnos llevar por la corriente, si no por el contrario utilizar siempre la razón, basados en lo que nuestra conciencia nos dicte, actualmente vivimos tiempos difíciles en nuestra sociedad tanto en lo social, económico y de carencia de valores, que tienen que ver con el comportamiento de muchas personas que no es el adecuado, y que se repite constantemente, por ello impide a lograr un verdadero desarrollo como país, tanto en las organizaciones, como en la sociedad, pues no se quiere romper con la estructura que nos ha sido planteada por los gobernantes, la cultura o la familia, las personas se han limitado para cambiar y generar un cambio en su comportamiento o actitudes, que permitan ser mejores personas, en todos los aspectos de nuestra vida social y como personas.

CAPITULO II

C A P I T U L O I I

BASES TEORICAS DEL COMPORTAMIENTO DE GRUPO.

Aun cuando la existencia de grupos en las organizaciones quizá no altere las motivaciones o necesidades del individuo, el grupo influye en la conducta de los individuos ya que cuando las personas forman parte de un grupo se comportan de diferente manera que cuando están solos; además que los grupos de trabajo son parte vital de toda organización por tanto es importante conocer la naturaleza de los grupos en las organizaciones.

2.1 Concepto de grupo.

“Un grupo se define, como dos o más individuos, interactuantes e interdependientes que se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos.”¹⁴ Esta definición señala que los miembros del grupo deben tener una influencia recíproca entre sí, para unir sus esfuerzos hacia el logro de objetivos particulares. La existencia de un grupo puede estar relacionada con la percepción de las personas, al percibir sus relaciones con los demás y al pensar que no están solas en el trabajo, y que todos dependen de todos, sintiéndose como parte de un grupo.

2.2 Tipos de grupos.

Existen dos tipos de grupos, los *grupos formales* y *grupos informales*. “Los *grupos formales* son grupos de trabajo establecidos por la organización que tienen asignados trabajos y actividades establecidas”¹⁵, en este tipo de grupos los comportamientos que deben tener son estipulados y dirigidos hacia las metas de la organización. Dentro de los grupos formales existen el *grupo de mando*, que está especificado por el organigrama, formados por subordinados que dependen directamente de un jefe; *comités* permanentes o establecidos que generalmente tiene una larga duración y tratan los problemas y decisiones, por ejemplo un comité de planeación. El *grupo de trabajo* se compone de los empleados que trabajan juntos en la ejecución de una actividad o proyecto en particular.

Los *grupos informales* son de naturaleza social, que aparecen en el entorno de trabajo como respuesta a la necesidad de contacto social, satisfacen la necesidad humana de hacer amistades y obtener apoyo y seguridad, mantienen a sus miembros en comunicación.

Los grupos informales pueden oponerse a los objetivos organizacionales cuando son considerados perjudiciales para el grupo, pues pueden tener una influencia positiva o negativa en los empleados. Se identifican dos grupos informales específicos, el *grupo de interés*, individuos que pueden no ser miembros del mismo grupo de mando o de trabajo, pueden

¹⁴ ROBBINS, P. Stephen. Comportamiento Organizacional, teoría y práctica. p.294

¹⁵ ROBBINS, Stephen P.; DE CENZO, Davis, A. Fundamentos de Administración conceptos y aplicaciones. p.266.

afiliarse para alcanzar algún objetivo en común. El **grupo de amistad** sus miembros tienen algo en común como la edad, gustos, etc., a menudo extienden su interacción y comunicación a actividades ajenas al trabajo.

2.3 Etapas de Desarrollo del Grupo.

El desempeño de un grupo depende de la instrucción de los individuos, como de lo que los miembros aprendan a trabajar juntos. “Desde mediados de la década de 1960, se pensó que los grupos seguían una secuencia única de cinco etapas que han recibido los nombres de: **formación, tormenta, normalización, actuación y disolución o dispersión.**”¹⁶

La primera etapa de **formación**, se caracteriza por su gran incertidumbre en cuanto al propósito, la estructura y el liderazgo del grupo, la etapa se termina cuando los miembros se empiezan a considerar parte del grupo.

La **etapa de tormenta** es de conflictos internos, los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se resisten a las limitaciones que el grupo impone a la individualidad, cuando esta etapa se completa es por que existe una jerarquía clara de liderazgo dentro del grupo.

La tercera etapa de **normalización** es en la que se desarrollan relaciones cercanas y el grupo tiene cohesión, existe un fuerte sentido de identidad de grupo, esta etapa se completa cuando se consolida la estructura del grupo y se ha asimilado un conjunto de común de expectativas.

La **cuarta etapa de actuación**, la energía del grupo en lugar de llegar a conocer y comprender a los demás se dirige a realizar la actividad encomendada. “Tratándose de comités temporales, equipos de trabajo y otros grupos que tienen que realizar una actividad limitada existe la etapa de **disolución o dispersión**”¹⁷, un alto desempeño ya no es la prioridad número uno del grupo, más bien la atención se dirige hacia la terminación de actividades.

Los grupos no siempre pasan con claridad de una etapa a la siguiente, de hecho se pueden dar varias etapas de manera simultánea, se puede suponer que no todos los grupos siguen con exactitud este proceso de cinco etapas.

2.4 Características de los grupos.

Los grupos de trabajo no existen de manera aislada, pues forman parte de una organización mayor, de manera que cada grupo de trabajo se ve influido por las condiciones externas que se le imponen, el mismo grupo de trabajo tendrá un conjunto distinto de recursos de sus miembros del grupo, que *incluyen elementos como la inteligencia, habilidades y motivación de estos*, también *tienen una estructura interna que define los roles y normas de los miembros de un grupo*, estos factores determinaran la interacción y proceso dentro del grupo.

Para aprender a manejar a los grupos de manera efectiva se debe llegar a conocer sus características, es decir la manera en que se desarrollan los papeles de liderazgo, las normas y

¹⁶ ROBBINS, Stephen, P. Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones. p. 296.

¹⁷ ROBBINS, Stephen, P. OP. CIT. p.297.

su cohesión, que son el fundamento básico para comprender el comportamiento de grupo, que a continuación se explican.

* **Estructura:** cada uno de los miembros ocupa una posición dentro del grupo y el modelo de las relaciones entre las posiciones constituye la estructura del grupo, debido a que existen diferencias en cuanto a la importancia del puesto que se ocupe en el grupo, habrá una jerarquía que defina la estructura del grupo.

* **Status:** es la posición de grado, prestigio o rango dentro de un grupo y es la diferencia de características de una posición con otra, por lo común se concede a una persona por factores como el puesto, la antigüedad, edad o responsabilidad, alguien obtendrá el status si los otros miembros del grupo lo conceden o están de acuerdo en cuanto a quién está arriba o abajo.

* **Rol:** “serie de patrones de comportamiento esperados de alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social”¹⁸, las personas desempeñan roles múltiples que los ajustan al grupo al que pertenecen en ese momento, es importante que la persona perciba adecuadamente cuál es el papel que debe tener al formar parte del grupo u organización, ya que se da el conflicto en cuanto al papel que se desempeña y el que se debería tener, propiciando así desajustes en el trabajo de grupo.

* **Normas:** son los estándares aceptables, compartidos por los miembros de un grupo, indican lo que los miembros deben o no hacer en determinadas circunstancias. La norma actúa como medio para influir en el comportamiento de los miembros del grupo; “establecen elementos como niveles de *producción, índices de ausentismo, puntualidad o retardos, y la cantidad de actividad social permitida en el trabajo.*”¹⁹ Tienen ciertas características que son importantes para los miembros, primero, porque sólo se forman normas respecto a cosas que tienen importancia para el grupo, las normas tienen diversos grados de aceptación de parte de los miembros del grupo, pueden aplicarse a todos los miembros o solamente a algunos.

Las **normas formales** se incorporan en los manuales de organización que detallan las reglas y procedimientos que deben seguir los empleados. La gran mayoría de las normas existentes en las organizaciones son **informales**.

Hay algunas clases comunes de normas que aparecen en la mayoría de los grupos de trabajo, probablemente la norma más difundida trate de los **procesos relacionados con el desempeño**, los grupos de trabajo suelen proporcionar a sus miembros claves explícitas sobre que tan fuerte deben trabajar, como realizar su trabajo, el nivel de producción, los canales de comunicación, tienen un enorme poder para modificar el desempeño de un empleado.

Una segunda norma abarca los **factores de apariencia** esto incluye ropa apropiada para ir al trabajo, lealtad al grupo u organización, cuando debe parecer estar ocupado y cuando es aceptable holgazanear.

¹⁸ ROBBINS, Stephen P.; DE CENZO, David A. Op.Cit. p.268.

¹⁹ IDEM. p. 268.

Otra clase de normas tiene que ver con los **arreglos sociales informales**, provienen de los grupos de trabajo **informales** y regulan principalmente las interacciones sociales dentro del grupo, como amistades dentro y fuera del trabajo.

La última categoría de normas se relaciona con la **asignación de recursos** se pueden originar estas normas en el grupo o en la asignación y abarcan sueldos, asignación de trabajos difíciles y equipo.

Dentro de un grupo debe existir también el apego a las normas que se crean, si un miembro no se apega a estas, suele ser castigado o presionado a hacerlo. Este apego puede resultar negativo en algunos casos, pues puede causar pérdida de la individualidad y desempeño moderado que lleve al conformismo de las personas, que afecte al desarrollo de la empresa.

* **Liderazgo:** el papel de liderazgo es una característica grupal importante pues el líder de un **grupo formal** ejerce cierta influencia sobre los miembros, puede recompensar o castigar a los miembros que no se apegan a las órdenes o normas, el **líder formal** es designado o elegido.

Los **líderes informales** por su parte, tienden a surgir de manera gradual conforme interactúan los miembros del grupo, el hombre o la mujer que habla más alto que los demás, que ofrece más y mejores sugerencias o que dirige las actividades del grupo, por lo regular llega a ser líder informal. En un **grupo informal** el líder del grupo es considerado generalmente como un miembro respetado y prestigiado que:

- ⇒ “Ayuda al grupo a alcanzar sus metas.
- ⇒ Capacita a los miembros para la satisfacción de sus necesidades.
- ⇒ Incorpora los valores del grupo, el líder es en esencia, la personificación de los valores, motivos y aspiraciones de los miembros.
- ⇒ Es la persona escogida por los miembros del grupo, para representar el punto de vista de todos cuando interactúa con otros jefes de grupo.
- ⇒ Es quien ayuda en los conflictos grupales, inicia las acciones del grupo y se preocupa por mantener al grupo como una unidad funcional.”²⁰

Tanto los líderes formales como los informales juegan dos papeles básicos, **en su papel dentro de las actividades** el líder dirige al grupo hacia la obtención de metas que se pretende lograr. Dentro de **su papel de formador y conservador del grupo**, el líder intenta satisfacer las necesidades sociales del grupo alentando sus sentimientos de solidaridad, para que el grupo funcione con un alto grado de efectividad.

* **Cohesión:** se considera generalmente como una fuerza que actúa sobre los miembros para que permanezcan unidos, el grado en que estos se sienten atraídos entre sí y comparten las metas del grupo. Cuanto más grande sea la atracción, mayor será la cohesión grupal, un grupo puede ser atrayente porque, las metas del grupo y de los miembros son compatibles y están claramente especificadas, tienen un líder carismático, los integrantes se apoyan unos a otros y se ayudan mutuamente a superar obstáculos. El grado de cohesión de un grupo puede tener efectos positivos o negativos según sean congruentes las metas de este y de

²⁰ GIBSON; IVANCEVICH; DONELLY. Organizaciones, (conducta, estructura y proceso) p. 148.

la organización, esta característica es importante que la desarrollen no sólo los grupos, si no todos los que integran a la organización ya que la unión hace la fuerza.

* **Conflicto Intergrupar;** los conflictos pueden surgir no sólo entre grupos, si no también dentro de ellos. El conflicto se inicia cuando una parte piensa que la otra parte ha afectado de manera negativa o esta a punto de afectar a los intereses de esta. “Smith y Berg sugieren que tales conflictos son esenciales para todo concepto de vida grupal, identifican siete aspectos: *identidad, descubrimiento, verdad, individualidad, autoridad, regresión y creatividad.*”²¹

- ⇒ **Identidad-** es aquella en la que el grupo debe integrar a gente con diferentes habilidades y características, precisamente existen diferencias y las personas sentirán que el grupo disminuye su individualidad.
- ⇒ **Descubrimiento-** es aquel en el que los miembros de un grupo deben revelar que tienen pensado y el medio o el rechazo, hace que ellos descubran sólo lo que piensan que los demás aceptan.
- ⇒ **Verdad-** para que se desarrolle en el grupo, los miembros deben confiar en el grupo en primer lugar, y el grupo debe confiar en sus miembros, esto se da solo en confiar en lo que se esta consiguiendo.
- ⇒ **Individualidad-** el grupo puede derivar su fuerza, sólo de las fuerzas individuales de sus miembros, quienes cuando participan completamente en su trabajo pueden sentir que su individualidad ha sido amenazada.
- ⇒ **Autoridad-** el grupo deriva su fuerza del poder individual de sus miembros, pero al unirse al grupo, los miembros disminuyen su capacidad al ponerse a disposición del grupo.
- ⇒ **Regresión-** por lo común los individuos se unen a los grupos deseando ser más, el grupo pide ser menos de manera que el grupo sea más, debido a que muchas veces tienen que sujetarse a las normas del grupo.
- ⇒ **Creatividad-** los miembros del grupo deben cambiar para sobrevivir, el cambio significa destrucción de lo viejo para generar lo nuevo, cualquier rechazo a destruir, limita la creatividad del grupo.

Si los miembros de un grupo pueden aprender a manejar los conflictos como algo que se repite e intentan que las diferencias actúen de manera integrada, podrán entender que el conflicto es algo natural de las cosas en el grupo, podrán utilizar sus conflictos de manera creativa.

²¹ STONER, James A.; FREEMAN, Edward R. Administración p. 556.

2.4.1 Tamaño del grupo.

El tamaño de un grupo tiene efecto en el comportamiento del mismo, los grupos pequeños son más rápidos para terminar actividades que los grandes, si el grupo está dedicado a resolver problemas, los grupos grandes consistentemente obtienen mejores calificaciones que los pequeños, debido a que pueden obtener información diversa.

Grupos de alrededor de cinco a siete miembros tienden a ser más efectivos para emprender acciones, conforme los grupos se hacen mayores, la contribución de los miembros en particular, con frecuencia, tiende a ser menor, la productividad individual de cada miembro del grupo baja conforme el grupo crece, una explicación a esta reducción de esfuerzo es que la dispersión de responsabilidad lleva a los individuos a relajarse. Cuando los administradores utilicen equipos de trabajo, deben proporcionar los medios para poder identificar los esfuerzos individuales de cada miembro, evitando lo anterior.

2.5 ¿Porqué se unen las personas a los grupos?

No existe una razón específica, que explique porque las personas se unen a un grupo, pero es cierto que la mayoría de estas pertenece a uno, ya sea espiritual, social, musical o equipo de algún deporte, etc., pues debido a que el individuo no puede permanecer sólo, necesita de los demás para realizar ciertas cosas, es obvio que los diferentes grupos proporcionan distintos beneficios a sus integrantes.

“La mayoría se une a un grupo por necesidades *de seguridad, status, autoestima, afiliación, poder o para alcanzar metas*”²², el deseo de satisfacer necesidades puede ser una potente fuerza motivadora que induce a la formación de grupos. Al unirse a un grupo, los individuos pueden reducir la *inseguridad* de estar solos o aislados lo que da por resultado sentirse más fuerte, tener menos dudas de sí mismo y ser más resistente a las amenazas, por ejemplo si es empleado nuevo, este buscará pertenecer al grupo para apoyarse en el para hacer correctamente su trabajo y no sentirse solo.

Las personas podrán adquirir cierto *prestigio o status* si pertenece a un grupo específico que lo tenga, o que otras consideren como importante, proporciona reconocimiento y status a sus miembros; esto se relaciona con la *autoestima* que se puede incrementar, si es aceptado en un grupo altamente valorado, eso transmitirá sentimientos de valor propio, es decir también puede brindar un mayor sentimiento de valía a los miembros del grupo.

Pertenecer a un grupo puede satisfacer nuestras *necesidades sociales y de afiliación*, las personas disfrutan la interacción que resulta de la participación grupal, y que se da durante el trabajo y contribuye a satisfacer la necesidad de amistades. Otro aspecto de los grupos es que representan *poder*, lo que con frecuencia no se puede obtener individualmente se vuelve posible por la acción grupal, para protegerse de requerimientos no razonables de la organización, los individuos pueden aliarse a otros, con el fin de hacer valer sus derechos.

Las personas pueden unirse a un grupo para *alcanzar metas*, pues en ocasiones se necesita más de una persona para terminar una actividad específica, por lo que se presenta la necesidad de unir talentos, y conocimientos. En muchos casos se forman grupos porque los

²² ROBBINS, Stephen P.; DE CENZO, Davis A. Op. Cit. p.267.

individuos creen que podrán sacar mayores ventajas *económicas* de sus puestos si se organizan en grupos.

2.6 Ventajas de resolver problemas en grupo.

La resolución de problemas en grupo tiene ventajas importantes respecto a la resolución individual, dependiendo de la habilidad de los miembros del grupo y de su líder:

- ♦ Los grupos pueden sugerir más propuestas al resolver un problema, mayor posibilidad hay de encontrar la mejor.
- ♦ Los grupos tienen mayor conocimiento de más problemas que el que pueda tener cualquier individuo.
- ♦ Solucionar problemas en grupo aumenta la posibilidad de implementarlos exitosamente, al participar todas las partes en el proceso de toma de decisiones.
- ♦ La gente que haya ayudado a tomar una decisión está más dispuesta a saber y entender esa decisión y sus consecuencias.
- ♦ Cuando aquellos que deben ejecutar la decisión han participado en tomarla, la posibilidad de faltas en la comunicación se reduce.

2.6.1 Desventajas de la solución de problemas en grupo.

El proceso de solucionar problemas en grupo tiene por lo menos tres desventajas importantes:

- ◇ El grupo tiende a ser demasiado rápido en la limitación de las alternativas que considera, se enfocan en soluciones más tradicionales o las que se presenten con más habilidad, eliminando otras soluciones menos convencionales, pero potencialmente mejores.
- ◇ Los grupos tienden a ser dominados por líderes formales o informales que quizá no tienen buenas habilidades para resolver problemas.
- ◇ Los miembros del grupo algunas veces se sienten víctimas del criterio del grupo y tienden a conformarse sin sentido crítico a los juicios del grupo, aun cuando aquellos juicios impliquen claros riesgos.

2.7 Factores clave en la toma de decisiones en grupo.

Hay cinco factores en la toma de decisiones en grupo que pueden ser tanto ventajas como desventajas para la eficacia del grupo:

- ⇒ Primero, las ideas opuestas dentro de un grupo pueden promover tanto la creatividad y la innovación como la repetición y la mala disposición.
- ⇒ El segundo factor es que los miembros de un grupo a menudo tienen metas y perspectivas diferentes, el líder debe conseguir que los miembros se pongan de acuerdo, sobre la esencia del problema y las metas deseadas.

- ⇒ En tercer lugar a pesar de la creencia popular en contra, los grupos a menudo toman decisiones más riesgosas que los individuos.
- ⇒ Cuarto las decisiones en grupo se llevan más tiempo (y son a menudo más costosas) que las decisiones que toman los individuos.
- ⇒ Quinto es raro que todos los miembros de un grupo empiecen apoyando la misma solución a un problema, de forma que resulta inevitable que alguna persona deba cambiar sus posiciones originales.

Es responsabilidad del líder del grupo conseguir que el grupo evalúe tanto la creatividad como la factibilidad de cada propuesta o posición.

Para finalizar este capítulo, se concluye que los grupos de trabajo hacen posible que las organizaciones realicen actividades u obras que los individuos no podrían lograr en forma individual, en consecuencia el grupo viene a ser el recurso humano clave de la organización. Los grupos son como un arma de doble filo, los individuos afectan los resultados del grupo, en el grado en que aplican sus capacidades y esfuerzos o impiden el beneficio del grupo. Por otra parte, el grupo puede ejercer fuerte influencia en la conducta individual, entre otras cosas el grupo puede afectar la selección individual de las metas a lograr, establecer expectativas independientemente de las probabilidades de éxito, influir en la selección de los métodos de trabajo, especificar cuáles son las recompensas que se esperan y reforzar los valores de trabajo, consistentes con las creencias y estándares del grupo, es importante para el administrador reconocer que; los grupos formales o informales, constituyen un importante fenómeno en las organizaciones; pueden tener efectos positivos y negativos en sus miembros y en la organización; el entendimiento del comportamiento del grupo puede ayudar a mejorar las consecuencias deseables y a reducir las indeseables en los grupos como recursos humanos de las organizaciones.

2.8 Comentario personal del capítulo.

El estudio del grupo tiene una importancia significativa a través del tiempo, pues hay que recordar que desde las primeras civilizaciones que existieron, el individuo se organizó y formó grupos de personas para realizar su trabajo y sobrevivir, pues el grupo representaba seguridad y poder para los que formaban parte de él, además que como el hombre es un ser social por naturaleza, este no podría permanecer aislado de las demás personas, por eso existió y existe la necesidad de relacionarse con sus semejantes y es en el grupo donde los individuos van a interrelacionarse, de ahí la necesidad de afiliarse a un grupo y ser aceptado por este.

Actualmente nadie puede dudar de los beneficios que puede obtener un grupo de personas, y estos están inmersos en todos los niveles de nuestra vida, así que encontramos grupos de tipo social, laboral, político, económico, cultural, etc., pues cosas que un solo individuo no puede lograr así como resolver algún problema, con la ayuda de otras personas se logran con más facilidad, las personas se unirán a un grupo por que habrá una necesidad que el grupo puede satisfacer como es la de seguridad, pues siempre necesitamos del apoyo de los demás cuando estamos en dificultades o de lograr alguna meta, también si el grupo tiene

cierto status, será atrayente para cualquier persona el pertenecer a un grupo así, pues eso nos puede elevar nuestra autoestima y nos sentiremos importantes, también alguna motivación interna nos puede llevar a integrarnos a un grupo.

El comportamiento de grupo puede resultar complejo, debido a que como está integrado por individuos con diferentes ideas, habilidades, conocimientos y necesidades resulta difícil en ocasiones que las personas se ajusten a los requerimientos del grupo, pues siempre se anteponen los intereses individuales, siendo la principal tarea del líder del grupo, quién es el que dirige e influye en las personas hacer que estas cumplan con el propósito que persigue el grupo, y trabajen por los intereses de este y no solo los propios.

El grupo tiene relación e importancia significativa dentro de una organización, pues como esta es una unidad social integrada por personas que persigue ciertos objetivos, es a través del grupo como los lleva a cabo, se puede considerar cada área que integra a la organización como un grupo, con objetivos específicos y determinados que deben realizar las personas que las componen, de ahí la importancia del grupo dentro de una organización, los más conocidos son los grupos formales que son grupos de trabajo establecidos por la organización la cuál asigna trabajos y actividades, también existen los grupos informales que tienen un fin social, como es el hacer amistades, conseguir apoyo de otras áreas, mantener comunicación con otras personas, los dirigentes de una organización deben poner especial atención a los grupos que existen en ella, pues si no se les ayuda en su proceso de formación, especificando que propósito persigue, la forma en que deben trabajar, el papel que tienen cada persona que desempeñar en el grupo, dando la adecuada dirección, sin todo esto será difícil que el grupo logre algo, se debe tener presente también que un grupo puede afectar a los intereses de una organización como los grupos informales, originados por que los intereses de las personas no se acoplan a los de la organización, o cuando no se respetan los derechos de las personas, estas formarán un grupo para exigir sus derechos y lograr sus intereses personales, afectando a la producción y originando conflictos entre los empleados y jefes, con esto no se quiere decir que los grupos son malos para la organización, pero los dirigentes de empresas tienen que dar la dirección y apoyo a sus grupos, trabajando junto con ellos y atendiendo sus necesidades. Sobre todo deben fomentar el trabajo en grupo, que de alguna manera desarrolla la unidad, y la aceptación mutua que es difícil lograr en el individuo pues en el grupo así como en cualquier organización, cada persona tiene diferentes ideas, habilidades y actitudes, al trabajar juntos las diferencias se hacen notar, pero con la voluntad de cada persona en aceptar a los demás como son, y manejando las diferencias que de alguna manera nos enriquecen al convivir con los demás.

Una manera de influir en el comportamiento de los miembros de un grupo para que este sea adecuado, será con la creación de normas que deben existir en el grupo, que dan conocimiento a las personas de lo que deben o no hacer, tienen que respetarse y cumplirse para funcionar como grupo, siendo efectivas cuando no desarrollen dependencia o grupalismo, es decir caer en el conformismo si no por el contrario ser críticos en las actividades del grupo, al prevenir posibles problemas que afecten al desarrollo del grupo.

Para conseguir que sea comprendido y reconocido el enfoque del **grupo** en cualquier ambiente ámbito de nuestra vida sea social o laboral, se requiere de una cultura y educación basada en el grupo, principalmente en las escuelas donde se forman y educan a los niños, siendo labor de los maestros enseñar y fomentar actividades en grupo, y así aprendan desde pequeños a trabajar en grupo para lograr muchas cosas, así como sensibilizarlos en la

necesidad de interacción con sus semejantes, para acabar así con el individualismo que desde niños muchas personas aprenden y desarrollan, debido a la enseñanza que se recibe en la escuela y en la familia, también los padres tienen un papel importante, al desarrollar la unidad dentro de la familia que de alguna manera es un grupo, fomentando en los hijos el sentimiento de la solidaridad, así como de la cooperación para realizar las actividades que existen en casa, solo así se logrará que las personas al ser mayores estén capacitados y convencidos de realizar actividades junto con otras personas, y que cambien a la sociedad en la que les toque vivir trabajando unidos y apoyándose unos a otros, no se descarta que el *grupo* es una poderosa herramienta para conseguir muchas cosas.

CAPITULO III

C A P Í T U L O I I I

EL TRABAJO EN EQUIPO

En la economía actual, los gerentes dependen más que nunca del grupo de personas que administre, pues ya no puede mantener el control de todos los detalles, generar todas las buenas ideas, manejar todas las relaciones clave, ni utilizar a su grupo de gente para la simple ejecución de órdenes, pues de lo contrario tendrá una sobrecarga de trabajo que será improductivo. Ninguno de nosotros está sólo en el trabajo, tenemos un grupo de compañeros para apoyarnos, cada persona tiene sus propias habilidades y conocimientos, al trabajar juntos se combinan y multiplican para realizar un trabajo exitoso.

3.1 Definición de Equipo.

“Un *equipo* es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y una propuesta, por las que se consideran mutuamente responsables.”²³ El equipo debe ser la unidad de desempeño básica para la mayoría de las organizaciones, pues combina las habilidades, experiencias y conocimientos de varias personas y puede crear compromisos firmes con fines comunes, con respecto a las metas u objetivos que se persiguen siendo indispensable que los miembros creen profundamente en el propósito del equipo.

3.1.1 Tamaño del equipo.

Se reconoce que los tamaños difieren de acuerdo al propósito del equipo, las metas de desempeño específicas, el enfoque, las habilidades complementarias y la responsabilidad mutua. “Los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños. Cuando tienen más de 10 o 12 miembros, es difícil que puedan realizar mucho trabajo, tienen problemas para interactuar de manera constructiva y llegar a acuerdos.”²⁴ Cuando es un gran número de personas, por lo general no se puede desarrollar la cohesión, el compromiso y la responsabilidad mutua, necesarios para lograr un alto desempeño. Si la unidad natural de trabajo es mayor y se desea un esfuerzo de equipo, conviene considerar la división del grupo en subequipos.

3.2 Elementos básicos del Equipo.

Los equipos superan el desempeño individual o el de grupos organizacionales mayores, cuando el desempeño exige múltiples habilidades, criterios y experiencias. Pero se necesitan de ciertos elementos básicos e importantes para que un equipo funcione adecuadamente, la

²³ KATZENBACH, Jon R.; SMITH, Douglas K. La sabiduría de los equipos. p.39

²⁴ ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica. p. 352

figura 3.1 muestra los factores fundamentales del equipo. (Fuente: KATZENBACH, Jon; SMITH, Douglas. *La Sabiduría de los Equipos*. p. 2)



En la figura se muestra lo que ofrecen los equipos, representado en los vértices del triángulo, el centro y los lados describen los elementos de la disciplina para lograrlo, pero algo importante que se destaca en esta figura en relación con el equipo es que estos elementos deben estar en igual proporción en cada uno de los miembros, a semejanza de los tres lados del triángulo equilátero que son iguales, así que las personas deben tener igual responsabilidad, la misma cantidad de compromiso y habilidades semejantes para funcionar como equipo.

3.2.1 Habilidades de los miembros.

“Los equipos tienen que desarrollar la mezcla correcta de habilidades, es decir las habilidades complementarias necesarias para hacer el trabajo como equipo, para ello se requieren tres tipos de habilidades importantes”²⁵. En primer lugar, necesita personas con habilidades técnicas o funcionales, son los conocimientos que poseen las personas para

²⁵ KATZENBACH, Jon R.; SMITH, Douglas K. Op. Cit. p. 41

desempeñar el trabajo, y las habilidades complementarias de ambos, para la manufactura de productos o servicios. **Habilidades en la solución de problemas y toma de decisiones**, los equipos tienen que estar en posibilidad de identificar los problemas y las oportunidades a que se enfrentan, evaluar las opciones que se tienen para avanzar y después hacer los compromisos necesarios y tomar las decisiones adecuadas.

Por último **habilidades interpersonales**, estas incluyen correr riesgos, la crítica constructiva, la objetividad, el escuchar en forma activa, el respaldo y el reconocer los intereses y los logros de otros, dentro de este tipo de habilidades se encuentra una habilidad básica e importante que poseen las personas, que es la ***habilidad para comunicarse*** pues a través de la comunicación las personas emiten un mensaje a otras y obtienen una respuesta, por medio de esta se expresan ideas, pensamientos y necesidades, siendo el principal recurso para relacionarnos e interactuar con nuestros semejantes.

Estas habilidades deben ser indispensables para que un equipo alcance su potencial de desempeño, aunque al inicio este no cuente con todas las habilidades necesarias, el equipo puede ser un vehículo para lograr el aprendizaje de las habilidades, que algunos miembros no tengan, que pueden servir para su crecimiento personal. El reto del equipo será lograr el equilibrio y los medios para crear el conjunto de habilidades complementarias, necesario para cumplir con el propósito del equipo.

3.2.2 Compromiso con un propósito común.

Este propósito debe ser la visión a la que aspiran todos los miembros, los equipos para ser eficientes deben tener un propósito común y significativo que proporcione dirección, impulso y compromiso entre sus miembros, el propósito de un equipo le otorga una identidad que va más allá de la suma de sus integrantes, el tiempo suficiente y la atención sincera que se dedique a los propósitos del equipo, conducirá a aspiraciones significativas, que motivan a los equipos y proporcionen válidas razones para realizar un esfuerzo extra.

3.2.2.1 Compromiso con una propuesta común.

Los equipos necesitan desarrollar una propuesta común, es decir, planear como trabajarán juntos para lograr su propósito, tienen que estar de acuerdo sobre quienes harán determinado trabajo, cómo se establecerán los programas y se cumplirán, qué habilidades se necesitan desarrollar y cómo se tomarán decisiones, incluyendo cuándo modificar la propuesta. Que se logrará sólo mediante la comprensión mutua por parte de los miembros del equipo, en la aplicación de los recursos que tienen.

3.2.2.2 Establecimiento de metas específicas.

Convertir la dirección del equipo, en metas de desempeño específicas y medibles, es el primer paso seguro para un equipo que intenta dar forma a un propósito común para todos sus integrantes, las metas específicas pueden llevar a los individuos a un mejor desempeño, y dar

energía a los equipos para mantenerse enfocados en obtener resultados. Si se tienen objetivos específicos se puede favorecer el comportamiento del equipo, pues se sabrá en que forma y cómo cada persona puede contribuir lo mejor posible a la meta común, pudiendo ser un reto para los miembros a comprometerse como equipo, para lograr algo especial.

3.2.3 Responsabilidad mutua.

La responsabilidad de un equipo se relaciona con los sinceros propósitos que nos hacemos a nosotros mismos y a los demás, que fundamentan dos aspectos importantes, el compromiso y la confianza. Pero el individualismo enraizado nos desanima a poner nuestro destino en las manos de otros, las promesas y responsabilidades no se pueden imponer, como tampoco se puede hacer que las personas confíen en otras. La responsabilidad surge del tiempo, la energía y la acción que intenta lograr el equipo, las metas de desempeño específicas de un equipo puede proporcionar normas claras para la responsabilidad. Para que un equipo sea exitoso debe hacer que sus miembros tanto individualmente como en conjunto, sean responsables por el propósito y las metas del equipo, estableciendo con claridad las responsabilidades individuales y las colectivas, para evitar que las personas se relajen y no se hagan responsables de su trabajo.

3.3 Tipos de Equipos.

“Los equipos se pueden clasificar en base a sus objetivos, las tres formas más comunes de equipos que probablemente se pueden encontrar en una organización son: *los equipos solucionadores de problemas, los equipos autodirigidos y los equipos transfuncionales.*”²⁶

- ♦ **Equipos solucionadores de problemas;** están compuestos de cinco a doce empleados del mismo departamento, que se reúnen durante unas horas a la semana para analizar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo, los miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias sobre la forma en que se pueden mejorar los procesos y métodos de trabajo, investigan las causas de los problemas y recomiendan soluciones, y realizan acciones correctivas, un ejemplo de este tipo de equipos son los círculos de calidad.
- ♦ **Equipos Autodirigidos;** generalmente están compuestos de diez a quince personas que asumen responsabilidades de sus supervisores, esto incluye el control colectivo sobre el ritmo de trabajo, la determinación de las asignaciones, tienen la responsabilidad de todo proceso o producto, planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el fin, llegan incluso a seleccionar a sus propios miembros y hacen que cada uno de ellos evalúe el desempeño de los otros miembros del equipo.

²⁶ ROBBINS, Stephen, P. Op. Cit. p. 348

- ♦ **Equipos Transfuncionales;** están compuestos de empleados de aproximadamente el mismo nivel jerárquico pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para desarrollar una tarea, ejemplo de este tipo de equipos son los comités, compuestos de miembros que cruzan las líneas departamentales. Los equipos transfuncionales son una forma eficaz que permite a las personas de diferentes áreas, intercambiar información, desarrollar nuevas ideas, resolver problemas y coordinar proyectos complejos. Sus primeras etapas de formación se llevan mucho tiempo, mientras sus miembros aprenden a trabajar con la diversidad, pues se necesita tiempo para establecer la confianza y el trabajo en equipo, ya que son personas con diferentes antecedentes, experiencias y perspectivas.

3.4 Creación de la estructura de equipo.

Muchas veces los miembros de un equipo conocen bien sus trabajos, pero no están conscientes de como se afectan mutuamente y cuál es su función dentro del esfuerzo total del equipo, pues asumen distintas asignaciones y tareas, que deben trabajar en coordinación, por eso el jefe necesita ver si cada uno de los miembros cumple con sus obligaciones, si el trabajo del equipo en general es congruente y si los esfuerzos de cada uno de los miembros contribuyen a los logros de todo el equipo, deberá explicar a quienes lo integran los objetivos y propósito que se persigue, así como establecer las reglas básicas para el funcionamiento del equipo.

Para que el equipo funcione de manera eficaz sus miembros deben comprender claramente sus asignaciones o deberes particulares entender el trabajo de los demás para poder coordinar su trabajo conjunto y apoyarse mutuamente, tener la libertad suficiente para realizar su trabajo, es necesario que el jefe de la libertad necesaria a los miembros del equipo, delegando autoridad y responsabilidad suficiente para que tomen decisiones, pero sobre todo la base de la estructura de un equipo es el *liderazgo* que proporcione dirección a sus miembros.

3.4.1 Asignación de Papeles.

Para que un equipo tenga éxito, se debe tener personas que ocupen los papeles clave dentro de este, y seleccionar a la gente para que desempeñe esos papeles en base a sus habilidades y preferencias. Los administradores necesitan comprender las fortalezas de cada individuo y lo que éste puede aportar a un equipo y realizar las asignaciones de trabajo que se ajusten a la personalidad y estilos preferidos de los miembros, pues al igualar las preferencias individuales con las exigencias del papel del equipo, los administradores podrán aumentar la probabilidad de que los miembros del equipo lleguen a trabajar bien en conjunto.

3.4.2 Liderazgo en el equipo.

Este es un factor importante en la estructura del equipo pues, “los líderes aportan inspiración visionaria, motivación y orientación, genera una conexión emocional entre el líder

y las personas, atrae a la gente y la incita a realizar esfuerzos increíbles por una causa común.”²⁷ El trabajo del líder debe ser ejemplificar los valores del grupo, fomentar la comunicación, la colaboración, y que la gente se sienta bien en el equipo. Para que un equipo logre el desempeño dependerá casi siempre de que el líder logre un equilibrio, entre hacer las cosas él mismo y dejar que otros las hagan, debe ejercer la delegación de autoridad hacia los empleados, pues de esta manera fomentará la iniciativa de la gente.

Para lograr lo anterior se deberá ejercer un liderazgo participativo que fomente la interdependencia, sólo de esta manera el equipo compartirá la responsabilidad por lo que ocurra en la unidad de trabajo, y los beneficios del enfoque participativo es que existe una mayor comunicación lateral y hacia arriba, poder personal, la gente está orientada a decir y preguntar, hace las cosas por que quiere hacerlas, entrega su tiempo y energía, produciendo más de lo esperado, el líder tendrá que estimular, aconsejar y respaldar tanto a las personas en forma individual, como grupal, ayudar continuamente al equipo a equilibrar sus responsabilidades, teniendo que demostrar su creencia e importancia en el propósito y metas del equipo, debe trabajar para crear confianza y compromiso tanto a nivel individual y en equipo, el reto esencial del líder debe ser proporcionar oportunidades de desempeño al equipo y a los que lo integran, pues el apartarse para brindar oportunidades no significa dejar a un lado la responsabilidad como líder, debe trabajar realmente pues todos incluyendo al líder deben trabajar de verdad.

3.4.3 Desarrollo de alta Confianza Mutua.

Los equipos de alto desempeño se caracterizan por una alta confianza mutua entre sus miembros, por creer en la integridad, la personalidad y la capacidad de los demás, pero en las relaciones personales la confianza es frágil, pues se requiere mucho tiempo para lograrla, se puede perder con facilidad y es difícil volver a ganarla. Muchas veces por la falta de confianza hacia otras personas no se puede lograr el trabajo en equipo, y las relaciones son muy superficiales, lo que limita al desarrollo de la confianza hacia otra persona. Los administradores y líderes de equipo son parte importante en el clima de la confianza del equipo, se necesita lograr la confianza entre ellos mismos y los miembros del equipo, algunas formas de lograr la confianza son:

- ⇒ Demostrar que está trabajando por los intereses de los demás así como por los propios, y no utilizar a los demás para sus metas personales.
- ⇒ Ser un jugador de equipo, apoyar al equipo con palabras y acciones, defender al equipo y a los miembros cuando sean atacados por terceros.
- ⇒ Practicar la apertura, pues esta conduce a la seguridad y confianza, pues hay que ser sincero, y mantener informada a la gente.
- ⇒ Ser justo, dar crédito a quien le corresponda, siendo objetivo e imparcial en las evaluaciones de desempeño y recompensas.
- ⇒ Hablar de sus sentimientos, el líder debe compartir sus sentimientos, así los demás lo verán como real y humano.

²⁷ BUCHHOLZ, Steve; ROTH, Thomas. Cómo crear un equipo de alto rendimiento en su empresa p. 38

- ⇒ Conservar las confidencias, si alguien comenta algo confidencial, necesita tener la seguridad de que no lo comentará con otros, ni traicionará su confianza.
- ⇒ Demostrar capacidad, se debe poner en práctica las habilidades y conocimientos, que posee para lograr la admiración y el respeto de otros.

3.4.4 Evaluación y recompensa.

Además de evaluar y premiar a los empleados por su contribución individual, la administración debe considerar evaluaciones del grupo como tal, para reforzar el esfuerzo y el compromiso del equipo. Cuando los miembros del equipo se valoran mutuamente, desean el respeto de los demás, harán grandes esfuerzos por cumplir con su trabajo en el equipo, sentirse bien respecto a su lugar dentro de este, puede ser una recompensa para algunos miembros. El líder debe permanecer alerta a la creatividad que utilicen los miembros al hacer el trabajo y la recompensa consistirá en dar reconocimiento en forma espontánea, en el momento que se realiza el trabajo.

3.5 Cómo lograr un Equipo Eficaz.

Los equipos para ser eficaces, deben operar en un ambiente en el cuál personas debidamente capacitadas pueden lograr sus metas sin la intervención del jefe, se podrá elevar el nivel de trabajo en equipo, si todos y cada uno de sus miembros, renuevan su visión en cuanto a la manera de trabajar juntos para alcanzar los objetivos del equipo, las características clave de un equipo eficaz es que los miembros tengan un sentido de compromiso, un alto grado de comunicación dentro del grupo y con la gente que no pertenece a él, un buen nivel de desacuerdo y creatividad, acuerdo mediante el consenso y sensación de capacidad.

3.5.1 Compromiso.

Al inicio del capítulo se habló del compromiso como elemento básico del equipo, los miembros de un equipo deben sentirse responsables de todo lo que el equipo hace, así como de aquello que aportan individualmente, además las personas se comprometen con un grupo, proceso o idea, sólo si comprueban que ese compromiso es de su conveniencia y le permite obtener un beneficio, como el reconocimiento, entonces existe la posibilidad de que contribuya con su esfuerzo a las actividades del equipo.

3.5.2 Comunicación.

La comunicación se ha definido comúnmente como el proceso mediante el cuál dos o más personas, ponen en común un mensaje, y ningún grupo puede existir sin la comunicación pues a través de esta se da el intercambio de información e ideas entre sus miembros, además que algunos de los problemas que existen en las organizaciones es debido a una mala y deficiente comunicación entre las personas.

Por eso una responsabilidad primordial del jefe consiste en alentar la comunicación y la participación, para ser un equipo eficaz, sus miembros deben comunicarse entre sí de manera abierta, clara y directa, si las personas del equipo no se comunican, el trabajo y la productividad de este sufrirá las consecuencias. Una manera de crear una comunicación abierta es fomentando el diálogo, pues permite el intercambio de información importante entre dos personas; solo queda en la voluntad de cada persona ejercer la comunicación abierta.

3.5.3 Desacuerdo y Creatividad.

La comunicación abierta y directa genera el *desacuerdo*, el cuál no sólo debe ser tolerado, sino hasta estimulado, tanto por los líderes de equipo, como por sus miembros, además que se debe aceptar que cada persona percibe de distinta manera una situación, que representa para ella una realidad, entonces hay que estar abiertos en nuestra mente para ver también las cosas de diferente manera, y al mismo tiempo se estimulará la *creatividad* ya que al resolver un problema, los miembros pueden pensar cosas nuevas retomando esas ideas de los demás, la creatividad se relaciona con innovar acciones y actividades, con el fin de mejorar su trabajo, es un elemento activador para las personas.

3.5.4 Acuerdo por Consenso.

Este es un proceso mediante el cual los miembros de un equipo expresan sus opiniones individuales antes de llegar al acuerdo, de poner a prueba un procedimiento o aplicar una idea, se caracteriza por el debate, además que las decisiones eficaces son producto de haber tomado el tiempo para lograr el consenso, para lograrlo los miembros del equipo deben basar sus ideas en datos concretos.

3.5.5 Sensación de Capacidad.

Para lograr que la gente se haga responsable de las acciones del equipo, tanto de sus propias acciones, debe sentirse con la capacidad de influir en las decisiones y acciones relacionadas con su trabajo. La capacidad de la que se habla significa tener, control sobre lo que sucede, teniendo seguridad en sí mismo para ajustarse a factores externos y de esta manera promover el cambio.

3.5.6 Concepto de sinergia.

“Concentrar todas las energías de un equipo en las metas y objetivos, más allá de las tareas específicas de los miembros del equipo, genera lo que se conoce como sinergia”²⁸, que no es más que la conjugación de los esfuerzos de todos y cada uno de los individuos que componen el equipo, en beneficio de la obtención de resultados deseados. Este es un factor

²⁸ WEISS, H.,Donald. Cómo Desarrollar un Equipo Eficaz. p.7

que hace que un equipo sea eficaz, la manera de lograr la sinergia en el equipo es por medio de un esfuerzo coordinado, si se concentran los esfuerzos de un equipo se podrá lograr que $2+2=5$, lo que indica que si todos al formar parte de un equipo dan su mayor esfuerzo, se podrá hacer más de lo que se pudiera esperar.

3.6 Desarrollo del trabajo en equipo.

El verdadero trabajo en equipo se produce cuando los miembros dependen recíprocamente de la eficiencia, es decir lograr los objetivos aprovechando los recursos del equipo y la empresa al máximo, para ser un equipo de alta eficiencia, los miembros deben trabajar en armonía, ayudarse unos a otros, reconocer y compartir la convicción de que son recíprocamente responsables, los gerentes deben estar convencidos de que deberán compartir la responsabilidad con su personal. “Para que evolucione un equipo a partir de un grupo de trabajo común y corriente, se necesita un esfuerzo consciente de parte de todos, algunas acciones que puede llevar a cabo el jefe del equipo para iniciar el trabajo en equipo son:”²⁹

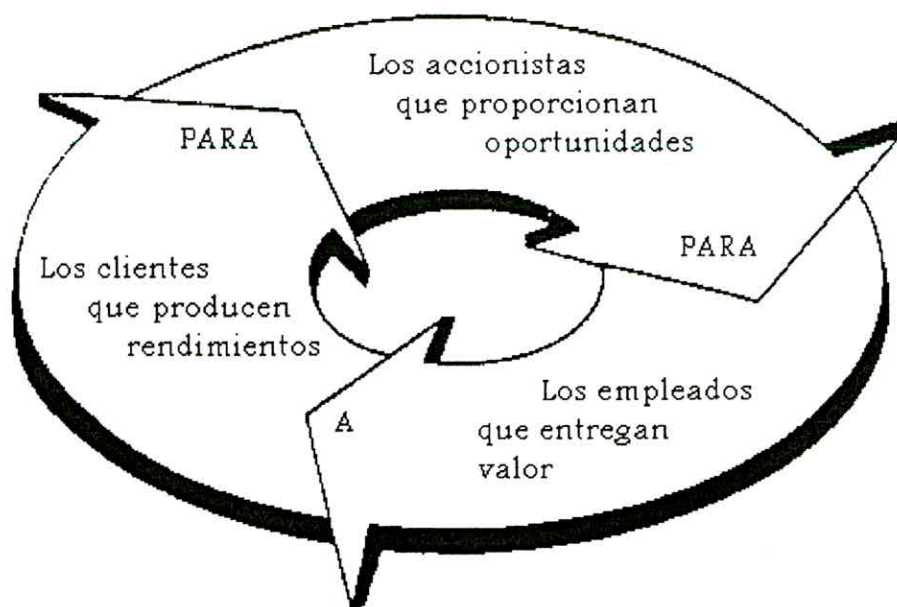
- ◇ **Sostener reuniones informativas;** como líder de un equipo recién formado, deberá organizar una reunión preliminar en la cuál los miembros del equipo se junten por parejas y se entrevisten unos a otros acerca de su vida, habilidades y expectativas, después cada persona puede presentarle al equipo al compañero con el que se entrevistó.
- ◇ **Contribuir a que las juntas sean productivas;** todo grupo debe reunirse con frecuencia para revisar sus metas y objetivos, para comentar sus expectativas y comparar el progreso real del equipo con las metas.
- ◇ **Compartir sus ideas;** los miembros del equipo deben estar dispuestos a compartir sus ideas con los compañeros y con el jefe, una manera de hacerlo es promover la “lluvia de ideas”, que es un procedimiento para que el equipo saque a la luz toda su información y opiniones, generando ideas nuevas o diferentes.

3.6.1 Equipos y el Desempeño.

Los retos de desempeño son la clave para el desarrollo de equipos, toda organización se enfrenta a ellos, conforme adquieren mayor importancia ciertas actividades que dan una ventaja competitiva, tales como el servicio al cliente, calidad total, mejoría e innovación continua, se necesitará del reto de desempeño de un equipo para lograrlos. También significa obtener resultados que benefician por lo menos a tres grupos, los clientes, empleados y los accionistas, cuando existen otros grupos con intereses en la empresa como proveedores, comunidad, también integra este concepto de desempeño, que son importantes en toda organización y es como una cadena, donde todos dependen de todos. La *figura 3.2* muestra como interactúan los tres elementos básicos del desempeño de una organización y que se logra

²⁹ WEISS, Donald, H. Op. Cit. p.39

a través del trabajo en equipo, con la cooperación, esfuerzo y compromiso de las personas.
(Fuente: KATZENBACH, Jon; SMITH, Douglas. "La sabiduría de los equipos" p.171)



Para lograr el equilibrio en el desempeño, las empresas deberán, dar un valor superior a sus clientes, lo que a su vez produzca, rendimientos atractivos para los propietarios de la empresa y, oportunidad de crecimiento personal e ingresos para los empleados, que son los responsables de hacer llegar un valor superior a los clientes.

3.6.2 Necesidad de los Equipos.

Los equipos deben ser la unidad básica de desempeño para la mayoría de las organizaciones independientemente del tamaño, si existe una situación en la que se requiere de la combinación de habilidades, experiencias y criterios múltiples, un equipo puede obtener mejores resultados que un grupo de personas que desempeña funciones y responsabilidades limitadas. Los equipos aportan logros importantes en los negocios, obras de caridad, escuelas, gobierno, comunidades y fuerzas armadas, donde las personas que los integran están comprometidos con el propósito común que se persigue en el equipo. Los logros de los equipos no es un fenómeno nuevo, y tampoco se quiere decir que solo a través de los equipos se puede lograr un alto desempeño, pero si es necesario destacar la importancia que tiene el trabajo en equipo para conseguir algo especial. Para que una organización sea de alto desempeño debe superar a la competencia y las expectativas de las principales personas relacionadas con ella, como son clientes, accionistas y empleados; para esto se requieren cambios específicos en el comportamiento de toda la organización, difíciles de lograr por una sola persona, para ello se debe recurrir a los equipos ya que la misma dinámica de este,

fomenta el desempeño, también respalda el cambio en el aprendizaje y en el comportamiento, que lo hace de un modo más efectivo a los individuos por sí mismos.

Se puede resumir que los equipos se desempeñan bien, porque reúnen habilidades y experiencias complementarias que exceden las que pueda tener un sólo individuo, desarrollan en forma conjunta metas, establecen comunicaciones que respaldan las soluciones de problemas de tiempo y la iniciativa, proporcionan una dimensión social única, que puede mejorar los aspectos económicos y administrativos del trabajo, pudiendo ayudar a hacer frente a las presiones.

3.6.3 Rechazo a los Equipos.

Una razón poderosa que impide que en las organizaciones se formen equipos, es que están fundamentadas en valores profundamente arraigados, por el individualismo, por eso al integrar equipos las personas se muestran indiferentes para apoyarse en los equipos. Otra causa de rechazo de las personas es la falta de convicción de que el equipo, puede funcionar mejor que otras alternativas, estilos o capacidades, pues piensan que los equipos ocasionan más problemas que beneficios y que se desperdicia tiempo en reuniones. También por incomodidad personal y riesgo, a muchas personas no les agrada trabajar en equipo o temen adaptarse a este, pues algunas personas son verdaderos solitarios que hacen sus mejores aportaciones, cuando trabajan solos y en paz. Se sienten incómodas teniendo que hablar, participar o hacerse notar de alguna forma en reuniones de grupo, a muchas personas no les agrada la idea de tener que depender de otros, tener que escuchar o estar de acuerdo con puntos de vista contrarios a los suyos, o sufrir las consecuencias de los errores de otros.

3.6.4 Los conflictos y el equipo.

Al trabajar con otras personas siempre van a surgir diferencias, debido al grado de preparación, conocimientos, valores y personalidades que es difícil de cambiar, por eso se requiere del esfuerzo de todos, para mantener un clima de buenas relaciones, para lograr la unidad. Una manera de evitar que los desacuerdos se conviertan en un conflicto es ejerciendo la comunicación abierta entre el jefe y los miembros del equipo. En los equipos los síntomas más comunes del conflicto son; por disputas que son discusiones que se dan a veces por la incapacidad de la gente para llevarse, que indica problemas interpersonales para la organización.

Otra causa puede ser la apatía las personas se sienten aburridas, por la monotonía de hacer de la misma manera el trabajo, y no representa desafíos, se caracteriza por una sensación de desgaste y descontento, trabajando con lentitud, sin poner el mayor esfuerzo por trabajar duro. El grupalismo, es originado por la apatía, pues a nadie le gusta nadar contra corriente, y esto genera que se presente cierto temor en que las decisiones se basen en mantener la armonía del grupo a toda costa, las decisiones se toman por obediencia o por quedar bien con el jefe, y aunque las cosas que se están haciendo vayan mal las personas no expresan sus sugerencias para descubrir algo que se pudiera cambiar.

3.6.5 Características del Trabajo en Equipo

<i>Característica</i>	<i>Lo que no es</i>	<i>Lo que es</i>
UNIDAD	* Esperar uniformidad. * Evitar conflictos. * Crear alianzas sólo entre unos. * Sacrificar lo que uno es por el grupo.	* Comprensión y compromiso * El propósito principal. * Los valores. * Los resultados a lograr. * Cumplir con las normas del grupo. * Sentirse todos como parte del grupo, sentido de pertenencia.
APOYO MUTUO	* Estar todos en todo. * Descuidar lo mío para ayudar al otro. * Ser paternalista. * Ser complaciente ante los errores del otro	* Crear una estructura de cooperación, yo puedo tener éxito si tú tienes éxito. * Ser competente y corresponsable sin la necesidad de competir. * Hacer uso eficiente de recursos y habilidades de cada integrante.
MANEJO DE DIFERENCIAS.	* Estar de acuerdo para evitar conflictos. * Pretender que todos estén de acuerdo. * Tolerarse para obtener una paz. * Competir entre sí. * Fijar posiciones.	* Fomentar el intercambio abierto de ideas y opiniones integrando las mejores en los resultados finales. * Aclarar intereses. * Experimentar el punto de vista del otro. * Buscar que el otro comprenda mi perspectiva. * Aceptar el error.
ESCUCHA ACTIVA.	* Solo estar en silencio. * Poner atención sin intervenir. * Estar de acuerdo forzosamente. * Juzgar a la persona. * Un interrogatorio.	* Dedicarse únicamente a atender al otro. * Atender al otro con los oídos, observar con los ojos y entender con el intelecto. * Asegurar comprensión.
RETROALIMENTACION.	* Criticar constantemente. * Interactuar como padre-hijo.	* Dar información, específica sin generalizaciones, ni distorsiones directamente a la

	* Hablar de terceros. * Ordenar. * Exhibir los errores del otro en presencia de terceros. * Generalizar * Hacer comparaciones con otros.	persona. * Comunicar datos objetivos. * Señalar errores sin rechazar a la persona. * Dar reconocimientos * Hablar por ti mismo.
<i>Característica</i>	<i>Lo que no es</i>	<i>Lo que es</i>
CONFIANZA MUTUA.	* Hacer lo que quieras sin tener que reportar resultados. * Dejar de cuestionar.	* Libertad para expresar opiniones y sentimientos abiertamente. * Creer en los demás. * Creer en mí mismo. * Reportar resultados.
TOMA DE DECISIONES.	* Imposición. * Labor de una sola persona. * Todos deciden todo.	* Llegar a un acuerdo encunto a las decisiones que son mandadas, consultadas o por consenso. * Llegar a acuerdos compartidos y apoyados por todos.
LIDERAZGO.	* Dirigir solo. * Controlar a los integrantes. * Manipular a los integrantes para que hagan lo que quiere el jefe. * Provocar que los integrantes compitan entre sí.	* Modelar con entusiasmo todas las características anteriores en su persona. * Crear los sistemas y estructuras para lograr en el equipo todas las características anteriores. * Ser un facilitador. * Tener una visión. * Favorecer el aprendizaje.
PLANEACION	* Definir objetivos irreales. * Llenar formas para cumplir. * Sólo en ejercicio mental para después improvisar.	* Definir lo que se quiere lograr en términos concretos. * Definir acciones específicas. * Comunicar lo anterior a los involucrados. * Compromete con un plan de revisión.

3.7 Diferencias entre Grupo de Trabajo y Equipo.

Los grupos de trabajo no son ni buenos, ni malos simplemente constituyen un propuesta diferente a la de equipo, la distinción básica radica en el desempeño, el grupo de trabajo se apoya principalmente en las contribuciones individuales de sus miembros para el desempeño de grupo, y el equipo se esfuerza por lograr una repercusión superior a aquello que pudieran lograr sus miembros a nivel individual, la **tabla 3.3** muestra las principales diferencias entre ambos, (Fuente: KATZENBACH, Jon; SMITH, Douglas. "La sabiduría de los equipos", p. 209.)

GRUPO DE TRABAJO	EQUIPO
* Líder fuerte, centrado.	⇒ Papeles de liderazgo compartidos.
* Responsabilidad individual.	⇒ Responsabilidad individual y mutua.
* El propósito del grupo es el mismo que la misión de la organización.	⇒ Propósito de equipo específico que produce el propio equipo.
* Productos de trabajo individuales.	⇒ Productos de trabajo colectivo.
* Mide su efectividad en forma indirecta por su influencia sobre los demás.	⇒ Mide su desempeño en forma directa mediante la evaluación de los productos de trabajo colectivo.
* Discute, decide y delega.	⇒ Discute, decide y trabaja de verdad junto con los demás.

La opción del equipo promete un mayor desempeño que el grupo de trabajo pero también trae consigo más riesgos, debido a los valores profundamente enraizados del individualismo y el rechazo natural a confiar el destino propio, al desempeño de otros.

3.8 Motivación y trabajo en equipo.

Al trabajar en equipo se encontrará que cada uno de los que integran el grupo tienen una motivación en especial, esta determinará la manera de interactuar en el grupo, lo importante es complementar las potencialidades de cada uno de los integrantes del equipo y encauzarlos a un solo fin.

La motivación se ha definido como "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo por alcanzar, las metas de la organización, coordinada por la capacidad de satisfacer alguna necesidad individual"³⁰, pues cuando alguien está motivado hace un gran **esfuerzo**, y se necesita que esté dirigido hacia las **metas de la organización**, es el tipo de motivación que deben buscar los administradores, por último está la **necesidad** que significa algún estado interno en la persona que genera un comportamiento de búsqueda dirigido a encontrar metas que logren satisfacer esa necesidad, y el equipo puede satisfacer la necesidad de afiliación de las personas de pertenecer a un grupo.

La finalidad de la motivación es lograr **un propósito común**, asegurando que hasta donde sea posible los deseos y las necesidades de la organización y de sus miembros estén en

³⁰ ROBBINS, P., Stephen. Op. Cit. p.212

armonía, la motivación es la capacidad para continuar con el entusiasmo a pesar de que el camino no es fácil, además que el entusiasmo es la fuerza que motiva a los equipos, y nace al estar informado y creer sinceramente en el objetivo que se persigue.

Dentro de las principales técnicas motivacionales, está el *crear trabajo en equipo*, ya que un equipo unido llevará consigo a todos sus miembros, pues el entusiasmo es contagioso, de tal manera que si podemos generar entusiasmo por la tarea de equipo, se tienen más probabilidades de lograr el éxito de la organización.

3.9 El equipo y la Calidad Total.

En la actualidad son pocas las personas que ponen en duda que ha llegado una nueva, en la que los altos niveles de desempeño dependen de estar orientados hacia los clientes, de proporcionar calidad total, de mejorar e innovar en forma continua, de dar autoridad a la fuerza de trabajo y de asociarse con los proveedores y clientes, para esto se requieren cambios específicos en el comportamiento de las personas de toda la organización, difíciles de lograr por una sola persona, pues debe ser trabajo de todos y de equipo.

“Una de las características centrales de la administración de la calidad total es la utilización de *equipos*”³¹, pues se requiere del involucramiento de los empleados para el mejoramiento de los procesos de la organización y los equipos son el medio natural para que los empleados compartan ideas y actúen sobre lo que sugieren para implantar mejoras.

Un ejemplo de la aplicación muy conocida de equipos en la calidad total son los *Círculos de calidad*, es una técnica administrativa japonesa más propagada en el mundo, “los grupos se componen de personas que oscila entre tres y quince empleados y supervisores, que comparten un área de responsabilidad, se reúnen con regularidad, durante un ahora a la semana durante las horas de trabajo o tiempo extra remunerado, para identificar problemas de calidad, averiguar sus causas, actuar para resolver o recomendar soluciones a las áreas competentes. En un principio los miembros del equipo aprenden técnicas para la solución de problemas y a lo largo de su desarrollo cuentan con un facilitador externo,”³² sus objetivos son lograr que los trabajadores participen en la solución de sus propios problemas, desarrollar una actitud positiva para resolver problemas, aumentar la eficiencia y mejorar la calidad.

Concepto de Calidad Total.

“La calidad total es tanto una filosofía, como un conjunto de principios de conducta que representa la base de una organización en superación constante; y es la aplicación de métodos cuantitativos y de recursos humanos para mejorar el material y los servicios de una organización y el grado en el cuál son satisfechas las necesidades de clientes, ahora y en el futuro”³³. La calidad total es en sí cumplir con las necesidades y expectativas del cliente, pero estas son a veces imprecisas, inestables, cambiantes, exigentes y caprichosas, por lo que hay que conocer perfectamente quién es el cliente, para poder ofrecerle lo que necesita y más,

³¹ ROBBINS, P., Stephen. Op. Cit. p. 362

³² OGLIASTRI, Enrique. *Gerencia Japonesa y Círculos de Participación* p.p. 27-28

³³ WOLKSWAGEN. *Calidad total de la Administración.* p. 121

porque un cliente cambia constantemente de necesidades, hay que estar atento a él para no perderlo.

El Objeto de la Calidad Total.

El objeto de la calidad total es la constante satisfacción del cliente, a través de un enfoque basado en el servicio, el compromiso de la calidad total, implica una cultura de mejoramiento continuo, además que el cliente es el que determinará si la calidad del producto o servicio es satisfactoria, la empresa no sólo se debe conformar con satisfacer sus necesidades, sino superar sus expectativas, es decir dar más de lo que el cliente esperaba recibir de ese producto o servicio, eso dará a la empresa una ventaja competitiva sobre las demás.

Necesidad de la Calidad Total.

Una de las necesidades primarias de toda empresa debe ser la calidad de sus productos y servicios, aunque sólo se ofrezca a los clientes productos tangibles, también están dando un servicio al cliente, ya que las personas generalmente no compran productos, sino funciones que desempeñan esos productos. La calidad es un trabajo de tiempo completo que se va logrando poco a poco y la define el cliente, hoy día se constata más esto porque este ya no es fiel a un sólo producto o servicio, como antes sucedía ahora al tener en el mercado varias opciones que satisfacen sus necesidades a un precio razonable. El cliente se ha vuelto más exigente, menos tolerante en las esperas, para ello es necesario que las empresas generen cambios, adopten nuevos valores, realicen una reestructura de la empresa, enfocándolo hacia la calidad total y por ende al cliente, haciendo de esta forma una forma de vida, de la persona en lo individual hasta la organización completa.

Calidad de Vida.

El factor humano es una base fundamental para lograr la calidad, pero encauzar el comportamiento hacia la calidad se debe hacer a través de información por medio de una comunicación abierta y clara, de motivación, de un espíritu de mejora permanente, participación, reconocimiento y lo más importante de formación y educación.

Se ha dicho que para que la calidad se de, tiene que formar parte de nuestra vida, de nuestra forma de ser y de nuestros hábitos de trabajo y esto sólo se logra, cuando se ha preparado un ambiente de trabajo donde se respire con calidad, pues nadie es capaz de trabajar con calidad si no se vive en un ambiente de calidad.

El cambio está en nuestras manos y sólo nosotros debemos empezar, a hacerlo posible en las organizaciones, con nuestro ejemplo, ya que para poder tener una empresa de calidad, debemos tener personal de calidad, además que la calidad no la hacen las máquinas, la hacemos los seres humanos cada día, tratando de mejorar en todos los aspectos de nuestra vida, sólo un ser humano de calidad puede dar y hacer calidad en su trabajo diario, sólo falta tomar la decisión y el compromiso de adquirirla, apoyándose unos a otros en el trabajo siendo clientes y a veces proveedores dentro de la empresa.

3.10 El trabajo en Equipo y la Productividad.

El trabajo en equipo puede ser una forma importante para conseguir la productividad, del que pueden hacer uso los gerentes en la empresa, pues saben que el hecho de disponer de un equipo humano eficaz, reviste una importancia que hay que tener siempre presente, ya que el mundo de la empresa es cada vez más complejo, y no siempre los mejores análisis y soluciones proceden de un sólo individuo, el equipo es una reserva adicional de conocimientos y experiencias mayor que la de una sola persona, pues el equipo trabaja por el nosotros, en lugar de el jefe nos ha dicho.

La eficacia y virtudes de un equipo fallan cuando el equipo está mal dirigido, el gerente cuando dirija a un equipo debe convocar a reuniones para informar a los miembros, con el fin de tener retroalimentación, creando un clima de confianza, no de defensa, para cumplir con lo acordado.

La productividad de un equipo puede aumentar por tres razones; la primera es que cuanto más pueda alguien asumir funciones diferentes, más comprenderá el trabajo del otro, pues crea un equipo más fuerte; en segundo lugar conforme las personas asuman más funciones obtienen mayor capacidad en general y pueden desempeñarse con más eficacia en las funciones anteriores, así como asumir nuevas funciones.

En tercer lugar conforme los miembros del equipo maduran aumenta la flexibilidad de este y su capacidad para resolver nuevos problemas, depende de los miembros del equipo que su trabajo sea efectivo, para ello deben ofrecer ayuda cuando se pueda y sea requerida por otros.

Definición de Productividad.

La “productividad es la capacidad de la sociedad para utilizar en forma racional y óptima los recursos de que dispone, humanos, naturales, financieros, científicos y tecnológicos, retribuyendo equitativamente a los factores que intervienen en la generación de la producción, para proporcionar los bienes y servicios que satisfacen las necesidades materiales.”³⁴

Otro autor la define, “como la razón de insumos y resultados(productos) dentro de un lapso de tiempo con la debida consideración por la calidad”³⁵, en ambas definiciones se destaca el uso de los recursos o insumos, necesarios para la producción, es importante tomar en cuenta la calidad, pues si esta se mejora generará de manera natural e inevitable la mejora de la productividad.

La productividad desde cualquier perspectiva, estará asociada a resultados, esto es a la obtención de productos, sean bienes o servicios a través del óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles para su producción, más que un concepto la productividad viene a ser una relación entre producción e insumos.

³⁴ ITESM. Administración de la Productividad. p. 12

³⁵ KOONTZ, Harold.; WEIHRICH, Heinz. Administración. p. 9

Importancia de la Productividad.

La productividad significa capacidad de producir y la producción es un fenómeno social y humano, social por ser una condición para la existencia de cualquier sociedad y humano porque a través de ella el hombre en relación con otros, transforman la naturaleza, obteniendo de ella los bienes que necesita para vivir.

Elevar la productividad no implica aumentar la producción en números, si no en una proporción mayor a la producción, lo cuál se logra reduciendo el desperdicio de las materias primas, el consumo de energía, y lógicamente horas-hombre, en otras palabras dando e incrementando el valor agregado, que se logrará si se trabaja en equipo, dando su mayor esfuerzo y cumpliendo con el propósito de este.

La productividad de cualquier organización resulta de la conjugación de una variedad de **factores internos** como son, atributos y características de los que la integran (empleados, gerentes, accionistas.), la estructura organizacional (formalización de papeles o tareas y autoridad), y procesos organizacionales (comunicación, liderazgo, conflicto, etc.), **factores externos** es el medio ambiente natural y social en el que existe la empresa (otras empresas, el entorno de la comunidad, el sistema fiscal.). La productividad debe promover la creación de una manera de hacer el trabajo más fácil y más eficientemente, con menos esfuerzos y menos recursos, aprovechando los adelantos científicos y tecnológicos.

El factor humano y la Productividad.

La productividad depende principalmente de la medida de efectividad gerencial en la utilización eficiente de los recursos(naturales, capital, tiempo, humanos), para lograr resultados en términos de producción y conduce necesariamente a un tratamiento eficiente de los recursos humanos, ya que son importantes para mejorarla.

Sólo la persona con su ingenio, su disposición de ánimo, entusiasmo, compromiso con una causa y con una meta, puede aumentar, reducir o eliminar la productividad, algunos aspectos que la administración del personal debe considerar que pueden condicionar o aumentarla son; la fijación de metas individuales y colectivas, el conocimiento de la vocación del empleado, el adiestramiento preciso, la comunicación clara y directa, de la motivación. La alta dirección debe estar convencida de los beneficios del trabajo en equipo, pues con su capacidad sinérgica en concentrar las energías y los esfuerzos de todos los miembros del equipo en la obtención de resultados deseados, se puede aumentar la productividad, para eso se deberá generar un clima en la organización que facilite el trabajo en equipo.

3.11 Empowerment: El proceso de facultar a los empleados.

¿Empowerment?, el término se refiere a un medio laboral en el que la gerencia otorga a los individuos, y a los equipos de trabajo, el poder de tomar decisiones y la facultad de recompensar los logros en todos los niveles de la organización, es una solución para que los empleados trabajen en equipo, no sólo se requiere que todo el personal confíe en la gerencia, sino que la gerencia confíe en el personal y le dé la oportunidad de tomar decisiones o cometer errores.

“Empowerment es un concepto que consiste en el proceso de *facultar* a los empleados, *facultar* a los empleados no significa darles poder, más bien consiste en liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación que ellos ya poseen”³⁶, para crear un ambiente de trabajo facultado es preciso pasar de una mentalidad de mando y control, a un ambiente de responsabilidad y apoyo en el cual todos los empleados tengan la oportunidad de dar lo mejor de sí mismos, se necesita que los empleados aporten sus mejores ideas e iniciativas al trabajo, con un sentido de entusiasmo, propiedad y orgullo, actúen con responsabilidad que se lograra solo si estos han sido facultados.

El facultar exige cambios en la mayor parte de los aspectos de la organización, principalmente en los gerentes y empleados en cuanto a sus actitudes, formas de pensar y de hacer las cosas, lo primero que tiene que cambiar es el modo de pensar de la gerencia pues muchos de ellos viven en el modelo tradicional de controlar a los empleados, tomar todas las decisiones y basarse en la relación jerárquica.

La empresa de hoy en día para no quedarse atrás de la competencia tiene que estar orientada hacia los clientes, ser eficiente en costos, hacer más con menos para poder sobrevivir, ser rápida y flexible y mejorar continuamente, para conseguirlo todo el personal tiene que ser invitado a asumir responsabilidades y hacer pleno uso de sus habilidades y destrezas. El gerente debe tener fe y creer en su personal, debe dar la opción a la gente para que de lo mejor de sí, el individuo ya tiene suficiente poder como son sus conocimientos, motivación y habilidades para desempeñar su trabajo, pero muchas veces en las organizaciones la gente tiene miedo de actuar.

La gerencia tiene un papel importante en el proceso de facultar a los empleados pues esta debe venir desde arriba, pues de lo contrario no se llegara a ningún lado, facultar al personal no es una cosa que se logre rápidamente, se tiene que perseverar para conseguirlo, “dentro de los beneficios que se pueden lograr al facultar y que pueden ser significativos y duraderos esta el sentimiento de ser propietarios del negocio que adquieren los que trabajan en una cultura de facultades.”³⁷

Pero al igual que sucede con la delegación, los gerentes tienen temor en dar facultades a los empleados y piensan que eso les llevará a perder su autoridad o poder, o incluso a perder su puesto, pero eso no puede ocurrir por dar facultades a la gente, si no por el contrario se puede generar un cambio pues el gerente en lugar de dirigir, controlar y supervisar a los empleados, como se hacia antes, este actuará como un lazo de unión entre sus empleados y el resto de la de la organización, lo que deben hacer es encaminar y ayudar a sus empleados a ser más eficientes. El gerente debe considerar a sus empleados, cualquiera que sea el puesto que ocupan, como sus *colegas, asociados o socios*, dejar a un lado la tradicional relación basada en la jerarquía, tener confianza en su personal y sobre todo crear un ambiente que les permita hacer una gran organización, pues todos tienen el potencial de hacer que eso ocurra día con día por medio de sus actos.

Crear una organización con **empowerment** significa construir un **equipo de trabajo altamente comprometido, con iniciativa y sobre todo, no jerárquico**. Lograr esto, proporciona a la empresa mayor competitividad y rentabilidad al lograr que todo el personal se involucre y dé su esfuerzo adicional. “La cultura de **empowerment** permite adquirir una

³⁶ BLANCHARD, Ken; CARLOS, John; RANDOLPH, Alan. Empowerment, 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. p. VIII

³⁷ BLANCHARD, Ken; CARLOS, John; RANDOLPH, Alan. Op. Cit. p.22

mayor flexibilidad, lo que repercute en menor tiempo de respuesta ante cualquier cambio del entorno (externo o interno).”³⁸

3.11.1 Claves para facultar a los empleados.

“Las tres claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en la empresa son:

Compartir la información con todos.

Crear autonomía por medio de fronteras.

Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos.”³⁹

La primera clave **“compartir la información con todos”** debe consistir en proporcionar información sobre como anda el negocio, utilidades, desperdicio, presupuestos, participación de mercado, productividad, defectos y problemas que existan, que permita a los empleados entender la situación actual en términos claros. Es una manera de crear confianza en toda la organización, pues no hay mejor manera de demostrar que si se les tiene confianza, que compartiendo con ellos la información, los administradores tienen que reconocer que al compartirla ayudaran a los empleados a ser más responsables y es un camino para crear la confianza.

Puede acabar con el modo de pensar jerárquico tradicional, que consiste en la diferencia percibida en las posiciones de las personas, que solo crea división entre superiores y subordinados, hoy el éxito depende del trabajo en equipo, en la mayoría de las organizaciones las metas se fijan en la cumbre y pasan a los de abajo, entonces los empleados no se sienten comprometidos por que no participan en la creación de estas. También puede ayudar a las personas a ser más responsables, pues quién carece de información no puede actuar con responsabilidad, y quienes si la tienen se ven obligados a actuar en forma responsable y tomar decisiones correctas y dirigirse a sí mismos. Puede estimular a las personas para actuar como si fueran dueñas de la empresa, los gerentes que no estén dispuestos a compartir información con los empleados nunca los tendrán como socios para manejar con éxito la empresa.

La segunda clave es **“crear autonomía mediante fronteras”**, son guías para la acción y dirigirse a sí mismos, se basa en información compartida, para ayudar a los empleados a mejorar sus procesos de trabajo, las personas tienen que aprender nuevas maneras de pensar y trabajar juntos, se requieren de normas que sirvan de guía si no los empleados vuelven a caer en sus viejos hábitos, las fronteras servirán para canalizar la energía de las personas en una determinada dirección. Se debe empezar con una visión convincente

³⁸ GARCIA, JURADO Alberto. “Empowerment”, *Entrepreneur*. México (Septiembre 1998) p. 24-27

³⁹ BLANCHARD, John; CARLOS, John; RANDOLPH, Alan; Op. Cit. p.72

que cautive emocional e intelectualmente a los miembros de la organización, en la que se vean reflejados sus necesidades, deseos, valores y creencias, y que aclare el propósito de la organización, la visión dirá las cosas que se deben hacer.

Ayuda a traducir la visión en papeles y metas, la fijación de metas puede enfocar las energías, pues sin metas claras las personas desperdiciarán su energía y no podrán desempeñarse bien, ni sentirse facultados para desempeñar su papel. También define valores y reglas que sustenten las acciones deseadas, cuando los valores son claros la toma de decisiones se facilita, y estos son un elemento clave de una visión. Desarrolla estructuras y procedimientos que facultan a las personas, se trata de que los empleados definan metas para sí mismos, pues estar facultado significa que uno tiene la libertad para actuar pero también significa que uno es responsable por los resultados.

La tercera clave consiste en **“reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos”**, pues no es posible tener una organización de personas autónomas que trabajen aisladas unas de otras, se requiere de personas que trabajen juntas en equipo, *“un equipo autodirigido consta de un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de todo proceso o producto, planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el fin.”*⁴⁰

Los empleados no empiezan sabiendo como trabajar en equipos autodirigidos y por lo tanto todos tienen que entrenarse en destrezas de equipo, para resolver problemas, dirigir reuniones y al equipo.

Como equipos autodirigidos las personas hacen lo que antes solo hacían los gerentes, evaluar información de toda la organización, analizarla y resolver que se debe hacer y traspasar sus decisiones a otros, aquí es donde juega un papel importante la delegación de autoridad y responsabilidad para que los empleados tengan la libertad de tomar decisiones, para que un equipo sea responsable se necesita que tenga la información necesaria para trabajar. Además que los problemas y todo lo que ande mal en la empresa debe ser del interés de todos, por eso se requiere del trabajo en equipo para solucionarlos.

Algo que es muy importante para que funcione un equipo autodirigido, es el liderazgo que desarrolle el gerente, que debe proporcionar apoyo y dirección, fomentar la participación y enfocarse principalmente en decirle a las personas como dirigir su propio trabajo, en vez de decirle como hacer las cosas, por eso es necesario facultar a los empleados pues este proviene de enseñar a otros cosas que pueden hacer, para depender menos del gerente, este debe actuar como facilitador y entrenador e intervenir menos, dejando que otros actúen, dando la oportunidad de utilizar sus habilidades y seguir mejorando, para ello el apoyo y compromiso deben venir desde arriba.

Las tres claves para *facultar* son sencillas, pero serán difíciles de llevar a la práctica en una organización, por eso es necesario que los gerentes analicen y crean en el concepto del ***empowerment***, entrenándose primero ellos para llevarlo a cabo, tendrán que perseverar y tener fe en que este proceso de facultar a los empleados funcionará para mejorar efectivamente el rendimiento y satisfacción de los empleados y dar apoyo a los esfuerzos del personal a medida que surja la insatisfacción al facultarlos, las tres claves son importantes y se tienen que dar en

⁴⁰ BLANCHARD, Ken; CARLOS, John; RANDOLPH, Alan. Op. Cit. p.62

interacción unas con otras para que se logre facultar. Ver el **anexo 2** dónde se muestra un cuadro donde se resumen las tres claves para facultar

3.12 Beneficios del trabajo en equipo.

La expresión de “*trabajo en equipo*” se deberá convertir en una de las palabras clave para la administración de empresas, pues no se debe dudar que este puede mejorar la calidad de vida laboral de la gente, aumentar la productividad. Sin embargo, no en todas las situaciones el trabajo en equipo es lo más adecuado, por ejemplo si se requiere un alto grado de habilidad técnica y sólo una persona la tiene, no tiene ningún caso la exigencia de este, pero si se necesita superar el rendimiento de un individuo que trabaje por separado, debe formarse un equipo, pues el trabajo en equipo incrementa el nivel de compromiso con las acciones y decisiones. **Los beneficios para el individuo;** es que cuando se trabaja en equipo, las labores pueden resultar menos estresantes, pues el trabajo mismo, como la responsabilidad se comparten entre varias personas, sobre todo el apoyo mutuo que se puede recibir, y el reconocimiento que se reciba del exterior, todo esto puede provocar una satisfacción interna en las personas. **Para el jefe;** es que puede lograr un aumento de la productividad, un mejoramiento de la moral de las personas, una intensificación de la lealtad y la satisfacción de formar un equipo eficaz. “Los beneficios del trabajo en equipo para *toda la empresa* son:

- ◆ Es altamente productivo.
- ◆ Crea una motivación.
- ◆ Crea un sentimiento de integración.
- ◆ Realiza eficientemente trabajos encomendados.
- ◆ Genera un orgullo en lo que se hace.
- ◆ Proporciona un control de calidad integrado.
- ◆ Da a las personas mayor capacidad para resolver problemas.
- ◆ Mejora las actitudes pues todos contribuyen al resultado final.”⁴¹

3.13 El trabajo en equipo en México.

“Se ha dicho que los equipos se ajustan mejor en países que tienen un alto colectivismo, los mexicanos se muestran más cooperativos, debido a nuestra cultura colectivista”⁴², esta se caracteriza porque la gente que pertenece a un grupo espera que cuide

⁴¹ HOTEL CAMINO REAL PUEBLA. Manual del Nuevo Servicio Camino Real Tema 6 “El trabajo en Equipo” p.45

⁴² RODRIGUEZ, Estrada, Mauro; RAMIREZ, Buendía, Patricia. Psicología del mexicano en el trabajo. p.73

de ella y la proteja cuando está en dificultades, y cuando se trata de unir esfuerzos por una causa común, por lo regular los mexicanos se unen y respaldan.

Pero también en nuestro país existe el individualismo en algunas personas, este supone que la gente debe ver por sus propios intereses y los de su familia cercana y nada más, últimamente el individualismo se ha ido incrementando, pues cada vez se pierde el sentido de cooperación y solidaridad, hay muchos llaneros solitarios y muchos hombres orquesta, que prefieren trabajar solos, no se cree en el equipo, es por eso que los mexicanos han florecido más como artesanos, que como industriales, pues la industria moderna exige equipos bien integrados, muchas personas no sabemos trabajar en equipo, podemos fijarnos en el deporte donde los principales triunfos han sido en competencias individuales y en los deportes de equipo se ha fracasado, en muchas organizaciones se favorece la competencia por sobresalir y obtener logros individuales.

Aunque los mexicanos somos amigables y buscamos la compañía de otros, la actitud desconfiada, insegura, impide la participación colaboradora en los grupos de trabajo, y no se esta convencido de lograr algo en grupo o con la participación de todos, por ello es difícil integrar equipos de trabajo por fortuna las presiones de la competencia y la capacitación basada en el trabajo en equipo, ya apuntan a un cambio sustancial en este aspecto; como es el caso de la empresa **Johnson Controls Automotive México S.A. de C.V.** en la que se llevó a cabo la parte práctica de la investigación y la empresa **Acumuladores Mexicanos S.A. de C.V.** es una empresa orgullosamente mexicana que obtuvo la Certificación ISO 9002, gracias a la dedicación y entusiasmo de sus equipos naturales de trabajo y al trabajo en equipo. Ver **anexo 3** donde se presenta el artículo completo de esta empresa.

Se concluye que el trabajo en equipo realmente puede llevar, al logro de resultados altamente productivos, para cualquier organización, en donde tanto la gerencia y empleados estén dispuestos a crear un clima adecuado que lo genere, practicando la colaboración y el compromiso, hacia las metas del equipo y de la organización, sin olvidar que no estamos solos en el trabajo y lo que haga una persona en su trabajo, tendrá efectos en otras personas y áreas de la organización

La gerencia debe aprovechar el entusiasmo y la energía de las personas, para que con su esfuerzo trabajen en equipo, y se sientan comprometidos por los resultados que pueden obtener juntos, si se trabaja de esta manera la productividad puede aumentar, se puede hacer las mejoras de la calidad del producto o servicio, del que son responsables las personas. En este capítulo se mencionó que la mayoría de las personas, no está convencida de trabajar en equipo, o lograr algo con la participación de todos, debido al individualismo que existe en ellas y por la falta de confianza entre las personas, estas no se comprometen a trabajar juntas, sólo es cuestión de que cambien ciertas actitudes y tener disposición de cambiarlas, por una actitud más solidaria con nuestros semejantes, para ayudarlos y que nos ayuden cuando lo necesitemos, practicar la colaboración y cooperación en el trabajo, por una causa que es común para todos, puede hacer sentir a la persona que su aportación es valiosa, motivándola a dar lo mejor de sí y las organizaciones deberán tener como política el trabajo en equipo, y capacitar al personal desde la creación de la empresa de esta forma, para que este enfoque funcione y la gente le de más importancia, no hay que olvidar que ***“la unión hace la fuerza”***.

3.14 Comentario personal del capítulo.

La razón principal del presente estudio, es con el fin de reconocer y destacar la importancia que tiene el trabajo en equipo dentro de una organización, ya que este enfoque se ha ido olvidando en muchas organizaciones, se ha perdido el interés en fomentarlo originado por los hábitos individualistas con los que han crecido las personas, estas viven ocupadas en sí mismas y se muestran indiferentes ante la interacción con otras personas, principalmente se nota una falta de sentimientos de solidaridad hacia nuestros semejantes, deficiente comunicación con las personas que nos rodean, por ello se necesita recobrar la unidad en las organizaciones, sociedad y como país, pues existe el favoritismo hacia determinadas personas, que solo beneficia a unos cuantos, siempre se anteponen los intereses de una persona o grupo y eso ha traído conflictos en todos los aspectos del país en lo social, económico y político.

Las empresas deberían integrar equipos en cada una de las áreas que las integran, pues en cada una de las áreas de una organización se cuenta con personas con diferentes habilidades, experiencias y conocimientos que si se integran en equipo pueden lograr grandes cosas, como un aumento en la productividad, al combinar sus esfuerzos y habilidades al trabajar unidos. Tal vez se puede pensar que el equipo no siempre es necesario en todo trabajo, o que este de verdad ayude a lograr las metas de la organización, pero si lo que se busca es el alto desempeño en una organización, que exige múltiples habilidades y conocimientos, el equipo resulta una herramienta necesaria para lograrlo. Los administradores de una organización que estén dispuestos a trabajar en equipo, necesitan trabajar para crear confianza y compromiso entre las personas pues por falta de confianza no se unen las personas para trabajar o realizar algo juntos, pues no se quiere poner el destino propio en las manos de otro, aunque la confianza no se puede imponer a nadie se requiere tiempo para lograrla.

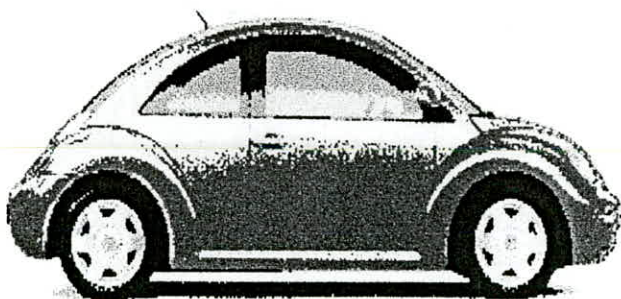
Vivimos una época caracterizada por la competencia entre las organizaciones, por eso se requiere contar con un equipo humano eficaz que permita conseguir y mantener la posición de una empresa, pues tiene que responder al compromiso que tiene no solo con los empleados, si no con los accionistas y clientes para mantenerse vigente como una organización rentable, los administradores y jefes de empresas deberán capacitar a su personal en base al trabajo en equipo y fomentarlo a todos los niveles de la organización.

Una manera de lograr que el trabajo en equipo funcione adecuadamente, es que las empresas desde su creación capaciten al personal en el trabajo en equipo, para concientizar a las personas de los beneficios que pueden lograr si se ayudan unos a otros en su trabajo, si desarrollan la unidad que pueda eliminar el favoritismo y competencia que exista en la organización, se sugiere también para desarrollar el trabajo en equipo en empresas ya establecidas la impartición de talleres de trabajo en equipo para capacitar al personal de manera práctica con el fin de sensibilizar al personal y adopte esta forma de trabajo, que puede llevar al progreso y éxito para cualquier organización.

CAPITULO IV

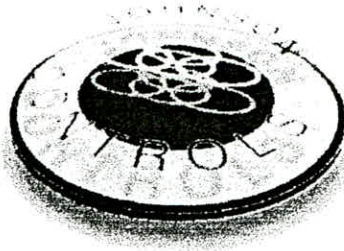
CASO PRÁCTICO

JOHNSON
CONTROLS



CAPITULO IV

CASO PRACTICO: JOHNSON CONTROLS AUTOMOTIVE MEXICO S.A. DE C.V.



4.1 Reseña histórica de la empresa.

La empresa JONHSON CONTROLS AUTOMOTIVE MÉXICO, S.A. de C.V., es una empresa internacional, existen más de 150 empresas en el mundo, la matriz está en Estados Unidos, trabaja 4 áreas a nivel internacional; ASIENTOS PARA AUTOMÓVILES, ACCESORIOS DE SERVICIOS DE CONTROL DE TEMPERATURA, PLÁSTICOS Y BATERÍAS. En México se dedica *a la fabricación de asientos para automóviles*, en Estados Unidos se elaboran *baterías para autos, controladores de temperatura y recipientes de plásticos*.

Dos terceras partes de la empresa se dedica a la manufactura de asientos para automóviles, y una tercera parte está dedicada a la producción de accesorios y componentes para los asientos, y otra tercera parte a los plásticos y controladores de temperatura, en la producción de asientos sus clientes son empresas muy importantes a nivel internacional como son: CHRYSLER, FORD, GENERAL MOTORS, HONDA, TOYOTA, MERCEDES BENZ, V W, MITSUBISHI, BMW.

Fabrican una amplia gama de accesorios para ambientes de empresas, escuelas, etc., y dan asistencia de operaciones y mantenimientos, la empresa tienen un récord mundial en materia de plásticos en envases de refrescos, agua embotellada, utilizan la tecnología denominada PIXES, fabrican contenedores para alimentos y sustancias químicas, sus principales clientes son la COCA COLA y empresas de COSMÉTICOS.

En la producción de baterías son los mayores productores en Norteamérica, entre sus principales clientes están: TOYOTA, FORD, CHRYSLER, MAZDA, MITSUBISHI, CARTERPILLAR, WALL-MART, producen cerca de 20 millones de baterías al año.

Esta empresa se caracteriza por que los equipos de empleados trabajan para mantener la calidad y estándares de producción, el personal trabaja sobre las expectativas de los clientes y buscan constantemente mejorar, agrupados en equipos cambian, analizan y tratan de lograr lo mejor de lo mejor.

HISTORIA

1880- WARREN JOHNSON desarrolla el primer controlador de temperatura operado eléctricamente.

1885- WARREN JOHNSON funda la compañía JOHNSON ELECTRIC.

1960- JOHNSON ELECTRIC SERVICE, se fusiona con PENN CONTROLS y nace el nombre de JONHSON CONTROLS.

1978- JOHNSON CONTROLS se fusiona con la compañía GLOBE UNION, dedicada a la elaboración de Baterías para Automóviles.

1980- Se inaugura en México la empresa con el nombre de KEIPER DE MEXIO y se establece esta planta en San Luis Teolocholco en Tlaxcala, contando con oficinas y nave principal se inicia con el proceso productivo en el área de tapizado.

1985- JOHNSON CONTROLS, se fusiona con la compañía HOOVER UNIVERSUS, dedicada a la fabricación de asientos para automóviles, y recipientes de plástico para bebidas.

Los grupos en los que está organizada la empresa a nivel internacional son:

GRUPO DE PLÁSTICOS TECNOLÓGICOS
GRUPO DE SISTEMAS AUTOMOTRICES
GRUPO DE BATERÍAS PARA AUTOMOVILES
GRUPO DE CONTROLADORES DE TEMPERATURA.

Los negocios de la empresa Jonhson Controls ocupan la siguiente producción:

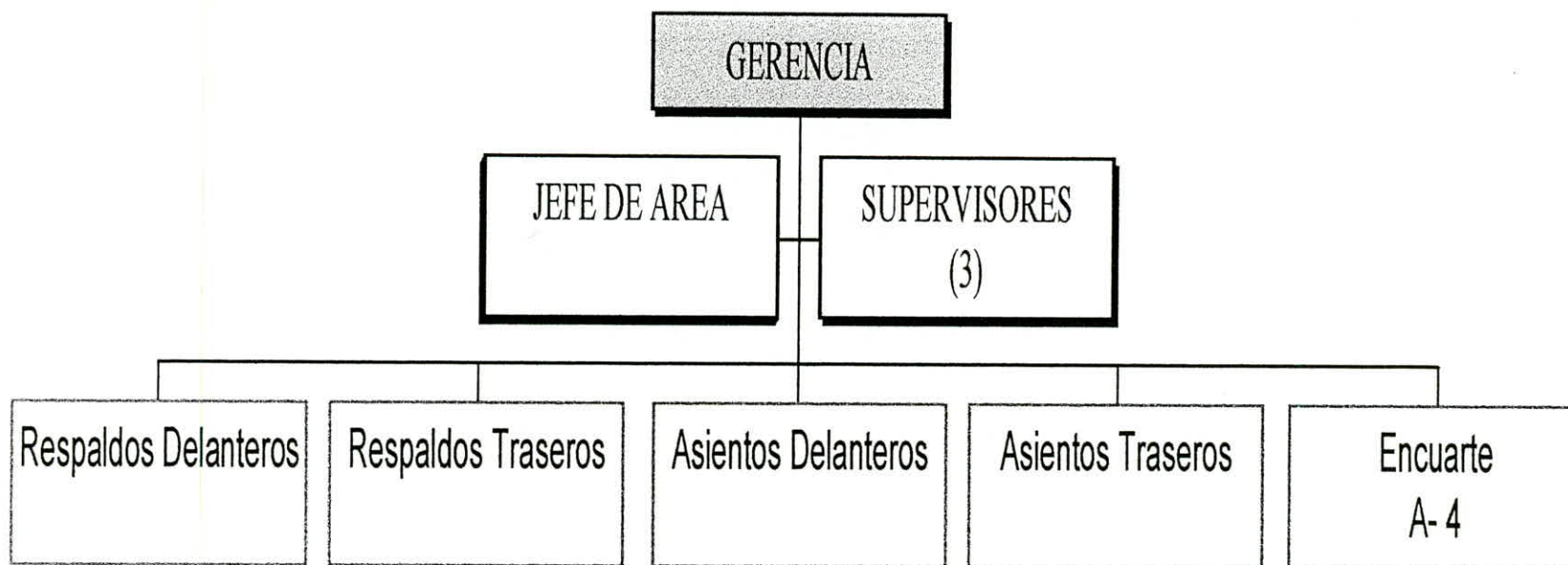
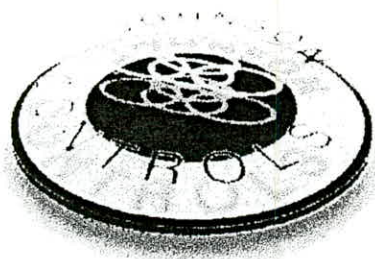
SISTEMA DE CONTROL DE TEMPERATURA- 32%
PLÁSTICOS- 15%
AUTOMOTRIZ- 44%
BATERIAS PARA AUTOMOVILES- 9%

JONHSON CONTROLS AUTOMOTIVE MEXICO, S.A. DE C.V. PLANTA TLAXCALA

Se encuentra ubicada en el Km. 20.5 vía corta Puebla-Santa Ana Chiautempan, San Luis Teolocholco, Tlaxcala, la empresa se inicio aquí en México como KEIPER DE MEXICO, en el mes de noviembre de 1980 en este lugar, contando con oficinas y nave principal, se inició con el proceso productivo en el área de tapizado. Actualmente su principal actividad es la producción de **asientos automotrices**, en el año de 1991 la empresa KEIPER DE MEXICO adquiere el 50% de participación, y en abril de 1996 se convierte en socio mayoritario y cambia su nombre por el de JOHNSON CONTROLS AUTOMOTIVE MEXICO, S.A. DE C.V. Johnson Controls Automotive México, planta Tlaxcala está formada por las siguientes áreas:

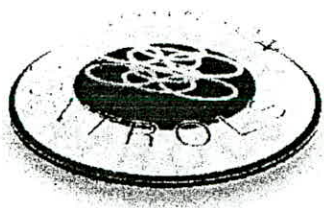
Oficinas administrativas, recibo de materiales, materia prima, poliuretanos, donde se fabrican acojinamientos de poliuretano, metalmeccanica compuesta de dos áreas soldadura y ensambles metálicos, corte y costura se dedica a la producción de fundas, y el área de embarques, la empresa está compuesta de 1300 personas, los productos que se elaboran son: *partes metálicas, y ensambles de estos para formar asientos, fundas, acojinamientos, uretanos, para los diferentes modelos de automóviles de la VW.* El 99% de la producción de la planta depende de la VW, fabrican el 60% de la producción del **GOLF Y JETTA** y el 100% de la producción del **NEW BETTLE**.

4.2 Organización de la Unidad de Producción de Ensamblajes Metálicos



4.3 Cultura Organizacional de la empresa.

VISIÓN DE JOHNSON CONTROLS



MISIÓN

“Continuamente superar las expectativas de nuestros clientes.”

NUESTRA DOCTRINA

Nosotros creemos en el sistema de libre empresa. Consecuentemente trataremos a nuestros clientes, empleados, accionistas, proveedores y a la comunidad con honestidad, dignidad, honradez y respeto. Dirigiremos nuestros negocios con los niveles más altos de ética.

VALORES

INTEGRIDAD

La honestidad y honradez son esenciales en la manera de desarrollar nuestro negocio y de relacionarnos con nuestros clientes. Somos una compañía que cumple sus promesas, que hacemos lo que decimos que haremos y actuamos de acuerdo con nuestro código de ética.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La satisfacción del cliente es la fuente de los beneficios para el empleado, accionista, proveedor y la comunidad. Superamos las expectativas del cliente a través de las continuas mejoras en calidad servicio, productividad y plazo de entrega.

NUESTROS EMPLEADOS

La diversidad y el compromiso de nuestra gente son la base de nuestra fuerza. Estamos comprometidos con una justa y efectiva selección, desarrollo, motivación y reconocimiento. Proporcionamos a nuestros empleados las herramientas, el entrenamiento y apoyo para conseguir lo mejor en la satisfacción del cliente.

MEJORAS E INNOVACIONES

Buscamos mejoras e innovaciones continuas en todos los elementos de nuestro negocio.

LA SEGURIDAD Y EL MEDIO AMBIENTE

Nuestros productos, servicios y lugares de trabajo reflejan nuestra creencia de que lo que es bueno para el medio ambiente, la seguridad y la salud de las personas es bueno para Johnson Controls Automotive de México.

OBJETIVOS

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Superamos las expectativas de nuestros clientes a través de continuas mejoras en la calidad, el servicio, la productividad y la reducción de plazos de entrega.

TECNOLOGÍA

Emplearemos tecnología de punta en nuestros productos, procesos y servicios.

CRECIMIENTO

Buscaremos el crecimiento superando los negocios existentes.

LIDERAZGO EN EL MERCADO

Sólo operaremos en los mercados donde somos o tenemos la oportunidad de ser líderes.

POLÍTICA DE CALIDAD

Johnson Controls Automotive México está determinado a ser un negocio próspero a fin de colaborar a la mejora de calidad de nuestra pequeña comunidad.

La forma de lograr esta misión es a través de satisfacer plenamente a nuestros clientes, accionistas y todo socio de nuestro proceso productivo, superando sus expectativas en cuanto a calidad, servicio y tecnología, de acuerdo a los principios y misión de Johnson Controls Inc.

Nuestro compromiso es asegurar la mejora continua en los productos que entregamos y en todo trabajo que efectuamos a través de una planeación y administración orientada a la prevención de defectos y eliminación del desperdicio.

RESPONSABILIDAD PARA LA CALIDAD

- ◆ Cada miembro del equipo JCA es responsable de efectuar su trabajo de una manera segura y ordenada a fin de entregar un producto libre de defectos a su cliente.
- ◆ Cada miembro del equipo JCA es responsable de notificar de inmediato a su proveedor y a su supervisor cualquier defecto y detener la producción de productos o trabajos no conformes.
- ◆ El cuadro directivo de JCA tiene la obligación de dirigir, apoyar y vigilar todos los días el proceso de mejora continua.
- ◆ El cuadro directivo de JCA tiene la obligación de atender y escuchar cualquier problema que algún colaborador le presente y asegurar hasta el fin la ejecución de las acciones correctivas.
- ◆ La dirección debe proveer un ambiente de trabajo y recursos conducentes al logro de esta política.
- ◆ La dirección debe proveer una capacitación y administración de los recursos humanos que sustente esta política, así como un ambiente de trabajo sano, seguro y respetuoso del ambiente.

4.4 Objetivos del caso práctico.

- ◆ Investigar si en la Unidad de Producción de Ensamblajes Metálicos de la empresa Johnson Controls Automotive México, se lleva a cabo el desarrollo del trabajo en equipo, y si este ha contribuido a la realización de los objetivos de manera más eficiente.
- ◆ Identificar cómo se encuentran los elementos que intervienen en el desarrollo del trabajo en equipo, en el área de ensamblajes metálicos de la empresa Johnson Controls Automotive México.

4.4.1 Objetivo de la encuesta a jefes de área.

- Conocer el punto de vista de los jefes del área de ensamblajes metálicos, con respecto al trabajo en equipo, y si están convencidos de que este contribuye a la realización de los objetivos en su área.

4.4.2 Objetivo de la encuesta al personal.

- ◆ Conocer el comportamiento y puntos de vista del personal que labora en el área de ensambles metálicos, con respecto al trabajo en equipo, e identificar si existe interés de las personas para trabajar de esta manera.

4.4.3 Hipótesis

El presente trabajo de investigación tiene como fin conocer el punto de vista del personal y jefes del área de ensambles metálicos de la empresa Johnson Controls, con respecto al desarrollo del trabajo en equipo, ¿Si se trabaja en equipo o no?, ¿Qué elementos se necesitan para llevarlo a cabo?, ¿Si en esta área el trabajo en equipo ha ayudado a la realización de los objetivos de manera eficiente o no?, ¿Cómo se encuentra la situación en esta área con respecto a los elementos que intervienen en el trabajo en equipo?, ¿Si lo consideran necesario e importante o no?.

Para ello se formuló una hipótesis para dar una respuesta tentativa a esto y que se pretende comprobar a través del caso práctico en la empresa Johnson Controls Automotive México. “La hipótesis es la respuesta tentativa a un problema, es una proposición que se pone a prueba para determinar su validez”⁴³, la hipótesis que se formuló para este estudio es:

“ Con el Trabajo en Equipo se logra la realización de objetivos de manera más eficiente en el área de ensambles metálicos de la empresa Johnson Controls Automotive México.”

VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

Dependiente	Independiente
El trabajo en Equipo	Realización de objetivos de manera más eficiente.

Los términos o elementos de la hipótesis son las variables, “estas pueden definirse como aquellos elementos que son objeto de estudio, medición y control e la investigación”⁴⁴:

Variable dependiente: se refiere al fenómeno que se intenta explicar y que será objeto de estudio a lo largo de la investigación.

Variable independiente: son todos aquellos factores o elementos que explican un fenómeno o la conducta del fenómeno.

⁴³ MÜNCH, Lourdes, ANGELES, Ernesto. Métodos y Técnicas de investigación. p. 83

⁴⁴ MÜNCH, Lourdes, ANGELES, Ernesto. Op. Cit. p. 84

4.5 Diseño del cuestionario para la encuesta Gerencial.

El recurso adecuada para llevar a cabo los objetivos de la investigación y poder comprobar la hipótesis, fue por medio de un encuesta utilizando un cuestionario, para entrevistar a los jefes y personal del área de ensambles metálicos, y obtener la información necesaria.

Los aspectos que se tomaron en consideración para elaborar el cuestionario de la encuesta gerencial fueron:

Trabajo en equipo	Comunicación
Objetivos	Liderazgo
Autoridad	Conflicto
Delegación	Valores
Integración	Productividad.
Motivación	
Colaboración	

Se está realizando una encuesta con el fin de elaborar una tesis profesional, acerca del **"Trabajo en Equipo"**, para ello le pediría fuera tan amable de contestar unas preguntas, con la mayor sinceridad posible, la información que proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad.

PUESTO: _____

DEPARTAMENTO: _____ ANTIGÜEDAD: _____

Conteste y marque con una (x) su respuesta, a las opciones que se le presentan en cada pregunta.

Trabajo en equipo.

1. ¿Considera usted que existe el trabajo en equipo en la empresa?

Si _____ No _____

¿De que manera se fomenta?

2. ¿Existen equipos de trabajo plenamente identificados e integrados?:

En toda la organización _____ Sólo en áreas específicas _____

En algunas áreas _____ No se manejan _____

3. ¿Pueden formarse fácilmente equipos de trabajo en su área ?

Si _____ No _____

¿Por qué?

4. ¿Cuál es la respuesta general del personal cuando se pide su colaboración?

5. ¿ Considera usted que el trabajo en equipo es una herramienta importante para lograr de manera eficiente, la realización de objetivos y logros importantes para la empresa?

Si _____ No _____

¿Por qué?

6. A continuación marque en orden de importancia del 1 al 5 los elementos que usted considera importantes para llevar a cabo un trabajo en equipo.

() Comunicación abierta

() Confianza

☐ Responsabilidad individual y mutua	☐ Retroalimentación
☐ Compromiso	☐ Motivación
☐ Colaboración	☐ Conocimientos
☐ Liderazgo	☐ Capacitación
☐ Otro: Especifique _____	

7. De los siguientes elementos que se mencionan marque cuales si tiene su equipo de trabajo.

☐ Comunicación abierta	☐ Confianza
☐ Responsabilidad individual y mutua	☐ Retroalimentación
☐ Compromiso	☐ Motivación
☐ Colaboración	☐ Conocimientos
☐ Liderazgo	☐ Capacitación
☐ Otro: Especifique _____	

8. ¿Se maneja en su área la herramienta de equipos de trabajo autodirigidos?

Si _____ No _____

9. ¿Considera usted que el trabajar con equipos de trabajo autodirigidos beneficia más que el enfoque de trabajo en equipo tradicional?

Si _____ No _____

¿Por que?

10. A continuación marque en orden de importancia del 1 al 5, los resultados que pueden obtenerse del trabajar con equipos de trabajo autodirigidos:

☐ Iniciativa por parte del personal	☐ Comunicación más abierta y directa
☐ Genera una motivación	☐ Se mejora la calidad del trabajo
☐ Responsabilidad compartida	☐ Más apoyo y compromiso
☐ Se fomenta la toma de decisiones	☐ Se fomenta la colaboración
☐ Mayor destreza para resolver problemas	☐ Se eleva la productividad del personal
☐ Otro: especifique _____	

11. ¿En su opinión que aspectos son necesarios para que funcione un equipo de trabajo autodirigido en una empresa?

Objetivos

12. ¿Conoce la Misión de la empresa?

Si _____ No _____

¿Cuál es?

13. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

Si _____ No _____

¿Cuáles son?

14. ¿Para usted los objetivos de su trabajo están?

Claramente definidos _____ Algo definidos _____ Nada definidos _____

15. ¿Las personas de su equipo de trabajo están comprometidas en el logro de los objetivos?

Totalmente de acuerdo _____ Más o menos _____ En desacuerdo _____

16. ¿Colabora usted en la elaboración de los objetivos de la empresa?

Si _____ No _____

17. ¿Usted establece los objetivos de su área o lo hace conjuntamente con otras personas?

18. ¿Se han dado a conocer al personal de todos los niveles, de manera clara y comprensible los objetivos de la empresa?

Si _____ No _____

¿De que manera?

19. ¿Se llevan a cabo revisiones periódicas para determinar si los objetivos fijados fueron alcanzados?

Si _____ No _____

20. ¿Considera usted que el logro de los objetivos tiene que ver con la realización de un trabajo de equipo de todo el personal que labora en la empresa?

Si _____

No _____

¿Por qué?

Autoridad

21. ¿En esta empresa se le da la autoridad y libertad suficiente para actuar y tomar decisiones en su área?

Siempre _____

Algunas veces _____

Nunca _____

Delegación

22. ¿Es necesario asignar al personal autoridad y responsabilidad para desempeñar sus tareas a fin de que su área funcione con eficiencia?

Si _____

No _____

¿Por qué?

Integración

23. ¿Su integración con la empresa es?:

Muy alta _____

Regular _____

Baja _____

Muy baja _____

24. ¿Se siente a gusto bajo el esquema actual de trabajo que tiene la empresa?

Si _____

No _____

¿Por qué?

25. ¿Existen actividades dentro de la empresa que propicien la integración?

Si _____

No _____

¿Cómo cuales?

Motivación

26. ¿De que manera la empresa reconoce el esfuerzo del personal?

27. ¿Se siente satisfecho con su trabajo?

Si _____

No _____

¿Por qué?

28. ¿La empresa le ofrece un desarrollo continuo en su trabajo y en lo personal?

Si _____

No _____

Otra _____

Colaboración

29. ¿Siempre obtiene ayuda de otros departamentos cuando lo requiere?:

Totalmente de acuerdo _____

Más o menos _____

En desacuerdo _____

30. ¿Participa usted en la toma de decisiones de la empresa?

Siempre _____

En ocasiones _____

Nunca _____

Comunicación

31. ¿La comunicación formal (como políticas, procedimientos, comunicados, manuales), es adecuada y suficiente?

Totalmente de acuerdo _____

Más o menos _____

En desacuerdo _____

32. ¿Está oportunamente comunicado de lo que sucede en la empresa?

Totalmente de acuerdo _____

Más o menos _____

En desacuerdo _____

33. ¿La comunicación que existe en toda la empresa es adecuada?

Si _____

No _____

¿Por qué?

Liderazgo

34. En lo que respecta a sus funciones, la libertad que tiene para actuar es:
 Muy alta ____ Alta ____ Regular ____ Baja ____ Muy baja ____
35. ¿Toma en cuenta las opiniones y sugerencias de su personal?
 Si ____ No ____
 ¿Por qué?
36. ¿Lleva a cabo juntas periódicas con su personal para tratar asuntos de trabajo?
 Si ____ No ____

Conflicto

37. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes entre su personal?
38. ¿Cuando existe algún problema de que manera se resuelve?

Valores

39. ¿Cuáles son los valores que más destacan entre el personal?

Productividad

40. ¿Para usted los resultados esperados de su trabajo están?
 Claramente definidos ____ Poco definidos ____ Algo definidos ____ Nada definidos ____
41. ¿En su equipo de trabajo están orientados a la obtención de resultados?
 Totalmente de acuerdo ____ Más o menos ____ En desacuerdo ____

Calidad

42. ¿Las personas que trabajan alrededor suyo poseen los conocimientos y las habilidades requeridas para hacer un trabajo que satisfaga las necesidades de los clientes?
 Totalmente de acuerdo ____ Más o menos ____ En desacuerdo ____
43. ¿El compromiso en su equipo de trabajo por hacer las cosas con calidad es?
 Muy alto ____ Bajo ____ Regular ____ Muy bajo ____

¡ GRACIAS POR SU COLABORACION !

4.5.1 Diseño del cuestionario para la encuesta del personal.

Los aspectos más importantes que se tomaron en cuenta para elaborar el cuestionario fueron:

Trabajo en Equipo Objetivos Roles Integración y ambiente laboral Motivación Comunicación	Liderazgo Conflicto Valores Productividad Calidad
---	--

Se está realizando una encuesta con el fin de elaborar una tesis profesional, acerca del **"Trabajo en Equipo"**, para ello le pediría fuera tan amable de contestar unas preguntas, con la mayor sinceridad posible, la información que proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad.

PUESTO: _____

DEPARTAMENTO: _____ ANTIGÜEDAD: _____

Conteste y marque con una (x) su respuesta, a las opciones que se le presentan en cada pregunta.

Trabajo en Equipo

1. ¿Considera usted que existe el trabajo en equipo en la empresa?

Si _____ No _____

2. ¿Se siente parte de un equipo?:

Si _____ No _____

¿Por qué?

3. ¿Existe el individualismo entre sus compañeros de trabajo?

4. ¿Qué beneficios considera usted que se pueden obtener al realizar un trabajo en equipo?

5. ¿Cree usted que el trabajo en equipo es una herramienta importante para conseguir los objetivos de manera eficiente dentro de una empresa?

Si _____ No _____

¿Por qué?

6. A continuación marque en orden de importancia del 1 al 5 los elementos que usted considera importantes para llevar a cabo un trabajo en equipo.

- | | |
|--|-----------------------|
| () Comunicación abierta | () Confianza |
| () Responsabilidad individual y mutua | () Retroalimentación |
| () Compromiso | () Motivación |
| () Colaboración | () Conocimientos |
| () Liderazgo | () Capacitación |
| () Otro: Especifique _____ | |

7. De los siguientes elementos que se mencionan marque cuales si tiene su equipo de trabajo.

- | | |
|--|-----------------------|
| () Comunicación abierta | () Confianza |
| () Responsabilidad individual y mutua | () Retroalimentación |
| () Compromiso | () Motivación |
| () Colaboración | () Conocimientos |
| () Liderazgo | () Capacitación |
| () Otro: Especifique _____ | |

8. ¿Se manejan en su área los equipos de trabajo autodirigidos?

Si _____ No _____

9. ¿Considera usted que al trabajar por medio de equipos de trabajo autodirigidos se obtienen más beneficios que con el esquema de trabajo en equipo tradicional?

Si _____ No _____

¿Por que?

10. A continuación marque del 1 al 5 en orden de importancia, los beneficios que pueden obtenerse al trabajar en un equipo de trabajo autodirigido

- | | |
|----------------|--------------------------------------|
| () Iniciativa | () Una comunicación abierta y clara |
|----------------|--------------------------------------|

- | | |
|--|--|
| () Genera una motivación | () Se mejora la calidad del trabajo |
| () Responsabilidad compartida | () Existe más apoyo y compromiso |
| () Se fomenta la toma de decisiones | () Se fomenta la participación |
| () Mayor destreza para resolver problemas | () Se trabaja de manera más eficiente |
| () Otro: Especifique _____ | |

11. ¿En su opinión que elementos se necesitan para que funcione adecuadamente un equipo de trabajo autodirigido?

Objetivos

12. ¿Conoce la Misión de la empresa?

Si _____ No _____

¿Cuál es?

13. ¿Para usted los objetivos de su trabajo están?

Claramente definidos _____ Algo definidos _____ Nada definidos _____

14. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

Si _____ No _____

¿Cuáles son ?

15. ¿Se le toma en cuenta para la elaboración de los objetivos de su área?

Si _____ A veces _____ Nunca _____

16. ¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe acerca de sus objetivos?

frecuentemente _____ Algunas veces _____ Nunca _____

Roles

17. ¿El conocimiento de su responsabilidad en el trabajo es?

Muy claro _____ Regular _____ Nada claro _____

18. ¿En asuntos de trabajo sus relaciones con personas de otras áreas están claramente definidas?

Totalmente de acuerdo _____ Más o menos _____ En desacuerdo _____

Integración y Ambiente laboral

19. ¿Su integración con la empresa es?:

Muy alta _____ Regular _____ Baja _____ Muy baja _____

20. ¿Se siente a gusto bajo el esquema actual de trabajo que existe en la empresa?

Si _____ No _____

¿Por qué?

21. ¿Existen actividades en la empresa que propicien la integración ?

Si _____ No _____

¿Cómo cuales?

22. ¿Cómo es la relación que lleva con sus compañeros de trabajo?

Buena _____ Regular _____ Mala _____ Otra _____

23. ¿Cómo considera el ambiente que existe en la empresa?

Motivación

24. ¿Su trabajo actual le ayuda a lograr sus objetivos personales?

Totalmente de acuerdo _____ Más o menos _____ En desacuerdo _____

25. ¿Considera usted que son buenas las prestaciones que recibe?

Totalmente de acuerdo _____ Más o menos _____ En desacuerdo _____

26. ¿Cuando realiza algo bien, es reconocido por sus superiores?

Si _____

No _____

Porque _____ Nunca prestan atención a lo que hace

_____ No acostumbran a reconocerlo

_____ No están enterados de lo que realiza

Colaboración

27. ¿Si tiene problemas en su trabajo puede contar con la ayuda de sus compañeros?:
Totalmente de acuerdo ____ Más o menos ____ En desacuerdo ____
28. ¿Participa usted en la toma de decisiones de su área?
Siempre ____ En ocasiones ____ Nunca ____
29. ¿Se le toma en cuenta cuando existe algún problema en su área?
Si ____
No ____ Porque ____ Sólo los jefes lo solucionan
____ Por lo regular no me enteran si existen.
____ Otros ____

Comunicación

30. ¿Puedes y te sientes libre de comunicar tus ideas a tus superiores?
Si ____
No ____ Porque ____ Piensa que si lo hace no les interesaría
____ No le dan confianza
____ Otros ____
31. ¿Está oportunamente comunicado de lo que sucede en la empresa?
Siempre ____ A veces ____ Nunca ____ Otro ____
32. ¿Existen reuniones en donde se le explica lo que va sucediendo en su área?
Si ____ No ____
33. ¿Cada que tiempo? ____
33. ¿Cómo considera que es la comunicación que existe en su área?

Liderazgo

34. ¿Se le da la oportunidad de incorporar nuevas formas para realizar su trabajo?
Totalmente de acuerdo ____ Más o menos ____ En desacuerdo ____
35. ¿Su jefe se interesa en escuchar lo que tiene que decirle?
Totalmente de acuerdo ____ Más o menos ____ En desacuerdo ____
36. ¿Cómo es su jefe o supervisor entre el personal?
____ Comprensivo
____ Autoritario (Lo que él dice se tiene que hacer y no le escucha)
____ Lo toma en cuenta y lo escucha
____ Otros ____
37. ¿Le dan la suficiente confianza para elaborar sus actividades?
Si ____
A veces ____
No ____ Porque ____ Constantemente le están revisando
____ Le llaman mucho la atención
____ Se siente un poco presionado
____ Otro. ____

Conflicto

38. ¿Existen frecuentemente problemas entre sus compañeros de trabajo?
39. ¿Cuando surge algún problema quién lo resuelve?
40. ¿En su equipo de trabajo se manejan acertadamente los problemas que se presentan?
Totalmente de acuerdo ____ Más o menos ____ En desacuerdo ____

Valores

41. ¿Cuáles son los valores más importantes que la empresa fomenta?

Productividad

42. ¿Para usted los resultados esperados de su trabajo están?

Claramente definidos ____ Poco definidos ____ Algo definidos ____ Nada definidos ____

43. ¿Sus resultados contribuyen fuertemente al éxito de la empresa?

totalmente de acuerdo ____ Más o menos ____ En desacuerdo ____

Calidad

41. ¿El compromiso en su equipo de trabajo por hacer las cosas con calidad es?

Muy alto ____ Bajo ____ Regular ____ Muy bajo ____

42. ¿En su opinión que es para usted hacer las cosas con calidad?

¡ GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !**4.6 Proceso para determinar la muestra.**

La realización de la encuesta gerencial y del personal se llevó a cabo en la **Unidad de Producción de Ensamblés Metálicos** de la empresa Johnson Controls Automotive México, S.A. de C.V., pero para saber cuantas encuestas aplicar entre el personal que labora en esa área se necesitó saber cuantas personas laboran en esta y los datos son:

A nivel gerencial hay:

Un Gerente de Ensamblés Metálicos.

Un jefe de área

Tres supervisores de turno.

A nivel operativo hay:

En total 118 personas, divididas en dos turnos, en el 1er turno existen 58 personas, y en el 2º 60 personas.

En base a estos datos se determino aplicar un **muestreo aleatorio estratificado**, debido a que la población del personal se encuentra dividida en dos turnos, una muestra aleatoria estratificada “es una muestra aleatoria que se obtiene separando los elementos de la población en grupos, llamados **estratos** , y seleccionando una muestra aleatoria simple dentro de cada estrato”⁴⁵.

La fórmula que se emplea para calcular el tamaño de la muestra para la estimación de n, en un muestreo aleatorio estratificado es:

⁴⁵ MENDENHALL, William; REINMUTH, E. James. Estadística para Administración y Economía. p.p. 544-546

$$n = \frac{\sum_{i=1}^L N_i \sigma_i^2}{ND + \frac{1}{N} \sum_{i=1}^L N_i \sigma_i^2} \quad \text{y} \quad D = \frac{B^2}{4}$$

Donde:

N_i = Número de unidades muestrales en el estrato y

L = Número de estratos

σ_i^2 = Varianza

N = Número de unidades muestrales en la población.

$$N = N_1 + N_2 + \dots + N_L$$

D = Error de estimación

B^2 = Cota de error

Σ = Sumatoria

$i = 1, 2, 3 \dots L$ Número de estratos en la población.

$n_i = n \left(\frac{N_i}{N} \right)$ Afijación de la muestra para los estratos

$i = 1, 2, 3, \dots, L$

Donde: N_i = es el número de elementos del estrato i

N = tamaño de la población

Cuando se usa el muestreo aleatorio estratificado para estimar la proporción proporción poblacional p , se debe sustituir $\sigma_i^2 = p_i q_i$ para la varianza del estrato y hacer $D = \frac{B^2}{4}$

p_i = proporción a favor

q_i = proporción en contra

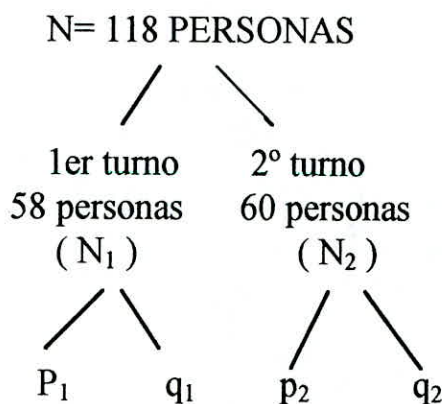
$p_i + q_i = 1$ $p_i = .50$

$q_i = .50$

La suma siempre debe ser igual a 1

P_i es la proporción poblacional del estrato y, que puede estimarse ya sea en forma subjetiva o con un enfoque conservador haciendo que $p_i q_i = .25$.

Sustitución de los datos:



$$n = \frac{\sum_{i=1}^L N_i \sigma_i^2}{ND + \frac{1}{N} \sum_{i=1}^L N_i \sigma_i^2} \quad \text{y} \quad D = \frac{B^2}{4}$$

$$\sigma^2 = p_i q_i = .25$$

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^L N_i \sigma_i^2 &= (58)(.25)^2 + (60)(.25)^2 \\ &= 3.63 + 3.75 = 7.38 \end{aligned}$$

$$D = \frac{(.05)^2}{4} \quad D = 0.000625$$

$$n = \frac{7.38}{(118)(0.000625) + \frac{1}{118}(7.38)}$$

$$n = \frac{7.38}{0.0738 + 0.0625}$$

$$n = \frac{7.38}{0.1363} = 54.15 = \underline{54}$$

$$n_i = n \frac{N_i}{N}$$

$$n_1 = 54 \frac{(58)}{118} = 26.54 = 27$$

$$\underline{n_1 = 27 \text{ personas}}$$

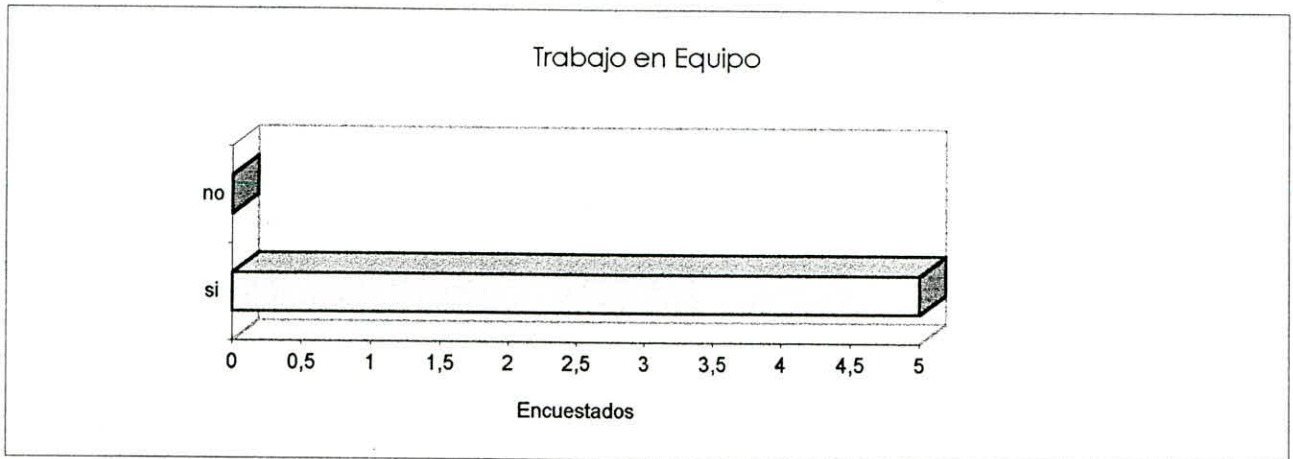
$$n_2 = 54 \frac{(60)}{118} = 27.45$$

$$\underline{n_2 = 27 \text{ personas}}$$

Entonces el total de entrevistas que se realizaron al personal fué de 54, en el primer turno se realizaron 27 y en el segundo turno 27, con respecto a la encuesta gerencial se determino entrevistar a todos ya que la muestra es de 5 personas y es muy pequeña.

4.7 ANALISIS DE LA INFORMACION DE LA ENCUESTA GERENCIAL

1. ¿Considera usted que existe trabajo en equipo en la empresa?



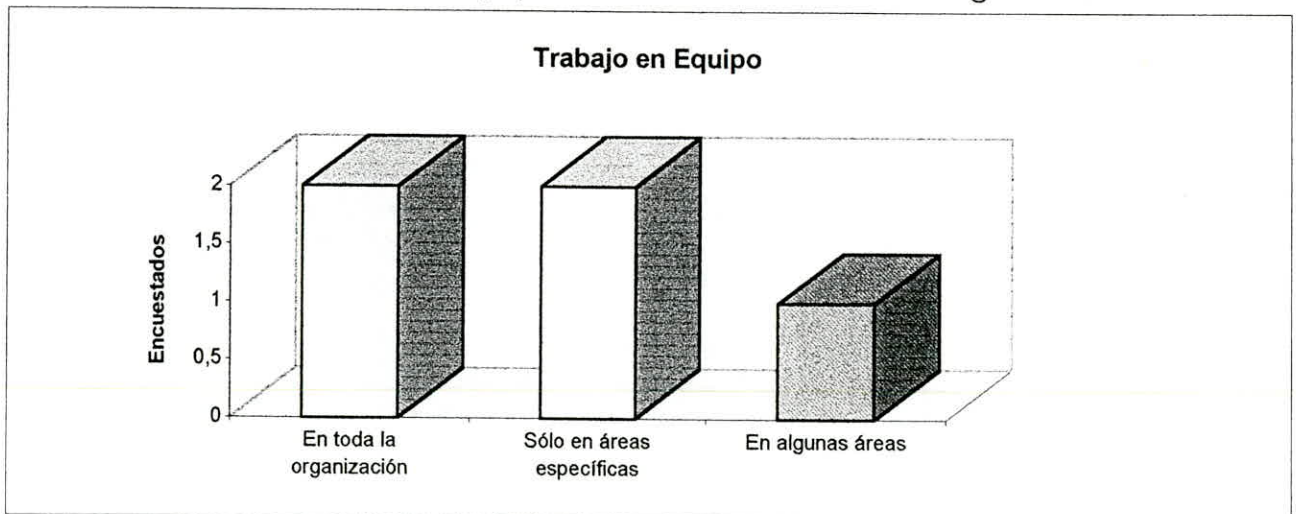
INTERPRETACION:

Las cinco personas encuestadas (Gerente, jefe de área y supervisores), de la Unidad de Producción de Ensamblajes metálicos, están de acuerdo que sí existe el trabajo en equipo en la empresa.

¿De que manera se fomenta?

Con una comunicación continua, resaltando la importancia del desempeño de cada persona en el área, otro dijo que por medio de capacitación en equipos de trabajo, motivando al personal a alcanzar metas por equipo, estableciendo objetivos por equipo y mediante pláticas con las celdas de trabajo y la misma política de calidad lo establece, la dirección y todas las gerencias lo integran.

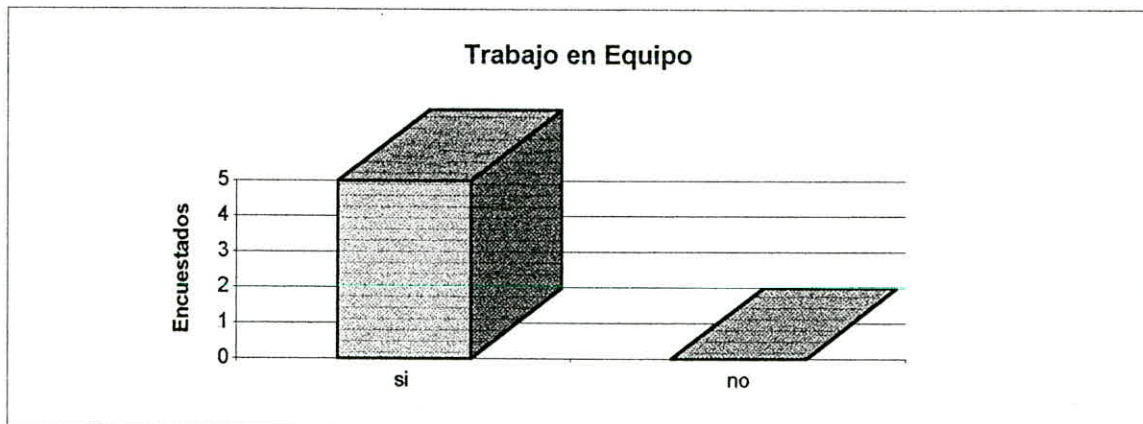
2. ¿Existen equipos de trabajo plenamente identificados e integrados ?



INTERPRETACION:

Dos personas consideran que existen equipos plenamente identificados e integrados en toda la empresa, dos más afirman que sólo existen en áreas específicas de la organización y uno respondió que los equipos se encuentran en algunas áreas.

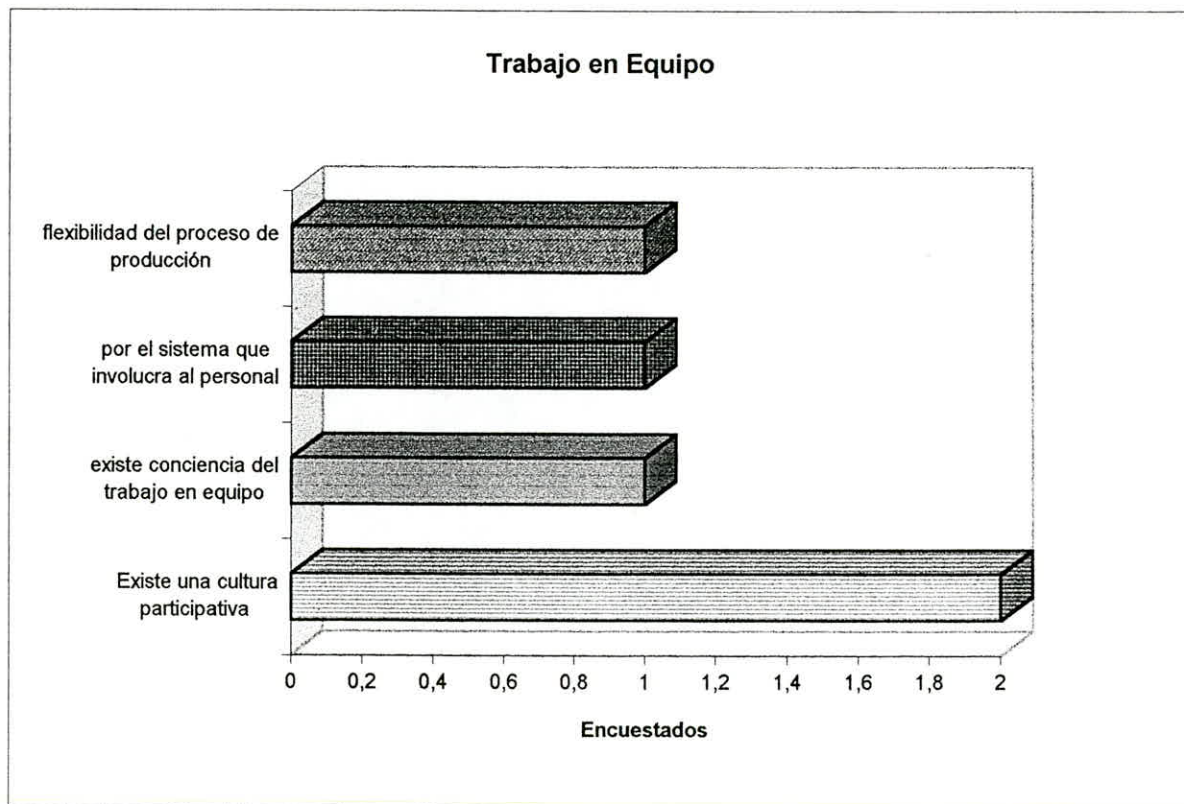
3. ¿Pueden formarse fácilmente equipos de trabajo en su área?



INTERPRETACION:

Las cinco personas encuestadas están completamente convencidos que en su área si se pueden formar fácilmente equipos de trabajo entre su personal.

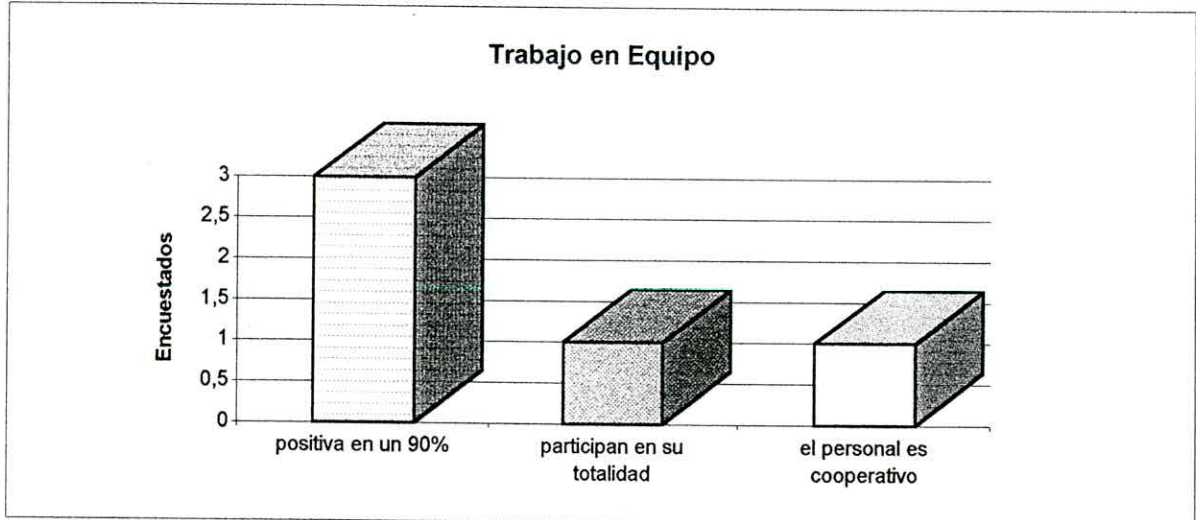
¿Por qué?



INTERPRETACION:

Dos encuestados de esta área consideran que si se pueden formar equipos debido a la cultura participativa que existe en la producción de la empresa, otro respondió que es por el sistema que existe, que involucra al personal como el elemento más importante, uno dijo que es por que la gente ésta sensibilizada y consciente de trabajar así, y por último uno considera que es por la flexibilidad del proceso de producción.

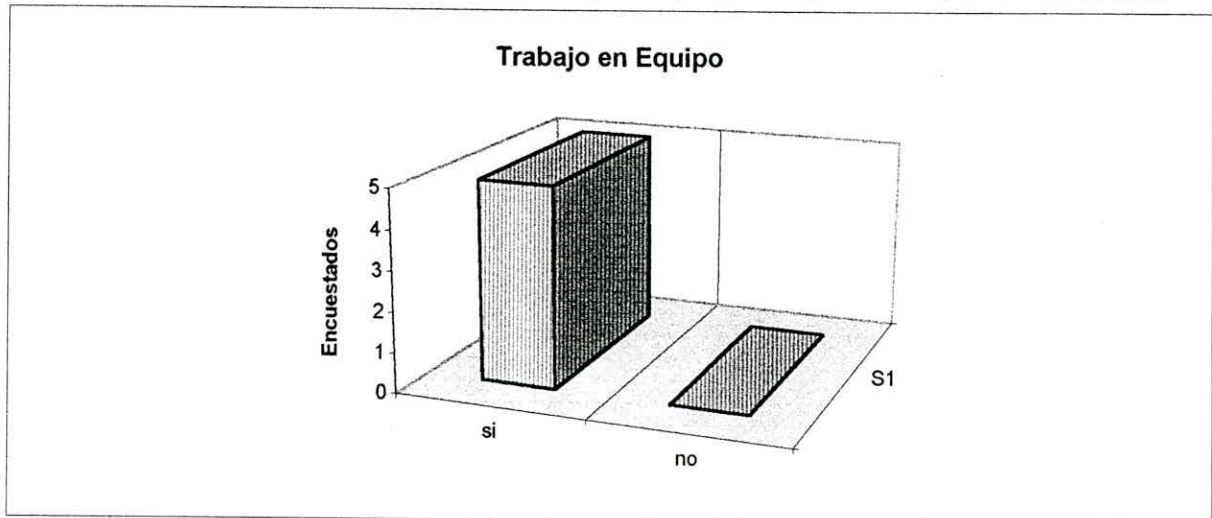
4. ¿Cuál es la respuesta general del personal cuando se pide su colaboración?



INTERPRETACION:

La mayoría de los encuestados (3) opinan que la respuesta que se obtiene del personal cuando se pide su colaboración es positiva, lo que indica que si existe disposición de las personas para colaborar en su área, un encuestado dijo que los empleados son participativos en su totalidad, y uno respondió si hay cooperación del personal cuando se pide su apoyo.

5. ¿Considera usted que el trabajo en equipo es una herramienta importante para lograr de manera eficiente, la realización de objetivos y logros importantes para la empresa?



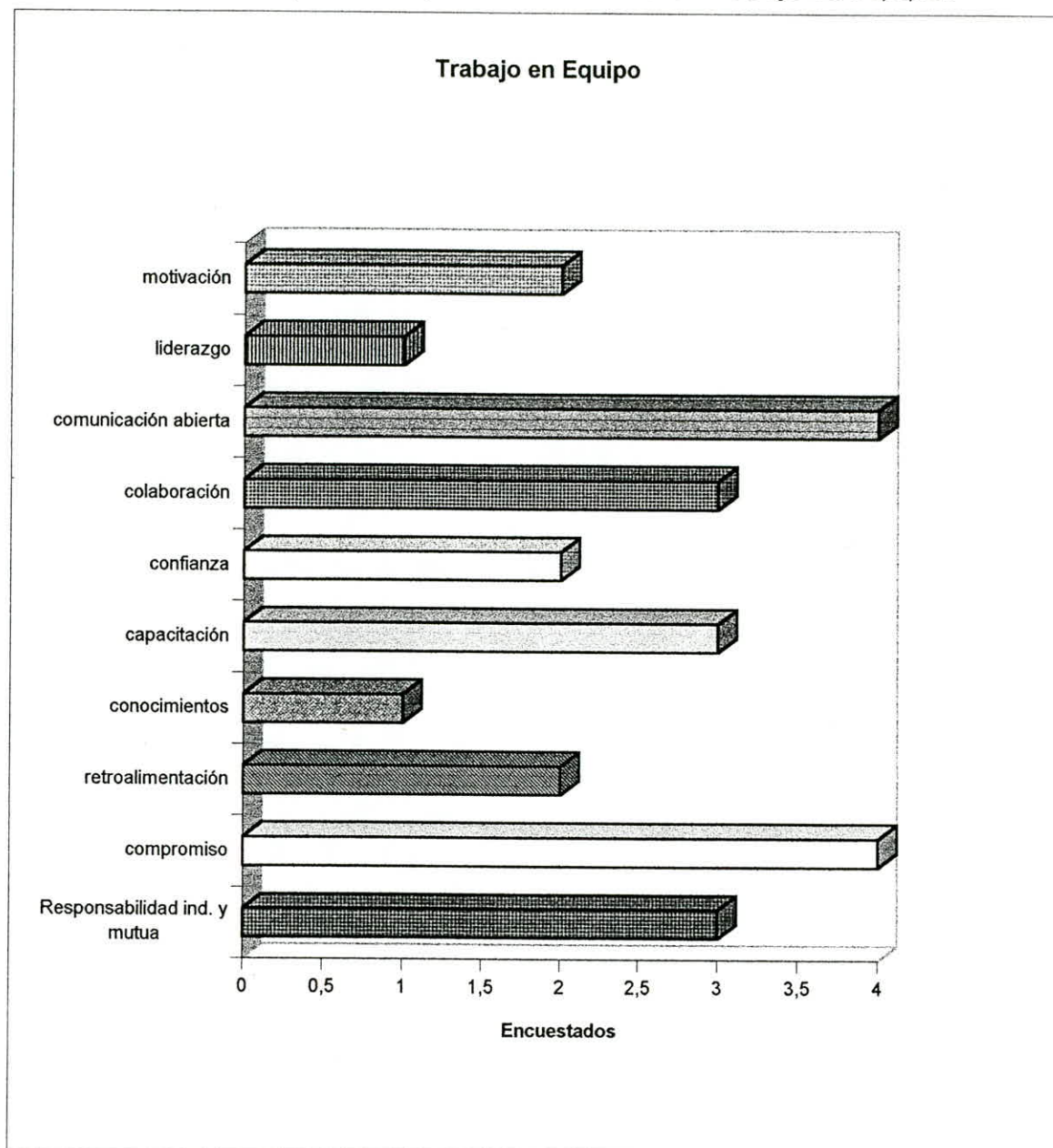
INTERPRETACION:

Todas las personas encuestadas consideran que el trabajo en equipo si es una herramienta importante para conseguir de forma eficiente las metas y objetivos en una empresa.

¿Por qué?

Las opiniones que se tuvieron es que los resultados están plenamente identificados con el análisis de cada uno de los miembros del equipo y los resultados son por consenso, y por que es la única manera de trabajar para lograr el triunfo, están convencidos de que la tarea la hacen todos, y es más fácil obtener resultados debido a la sinergia de grupo al hacer que $2+2=5$, una persona opina que no basta hacer bien su trabajo si con ello origina problemas al compañero de junto, lo mejor es hacer bien su labor y contribuir a que los demás hagan bien la suya.

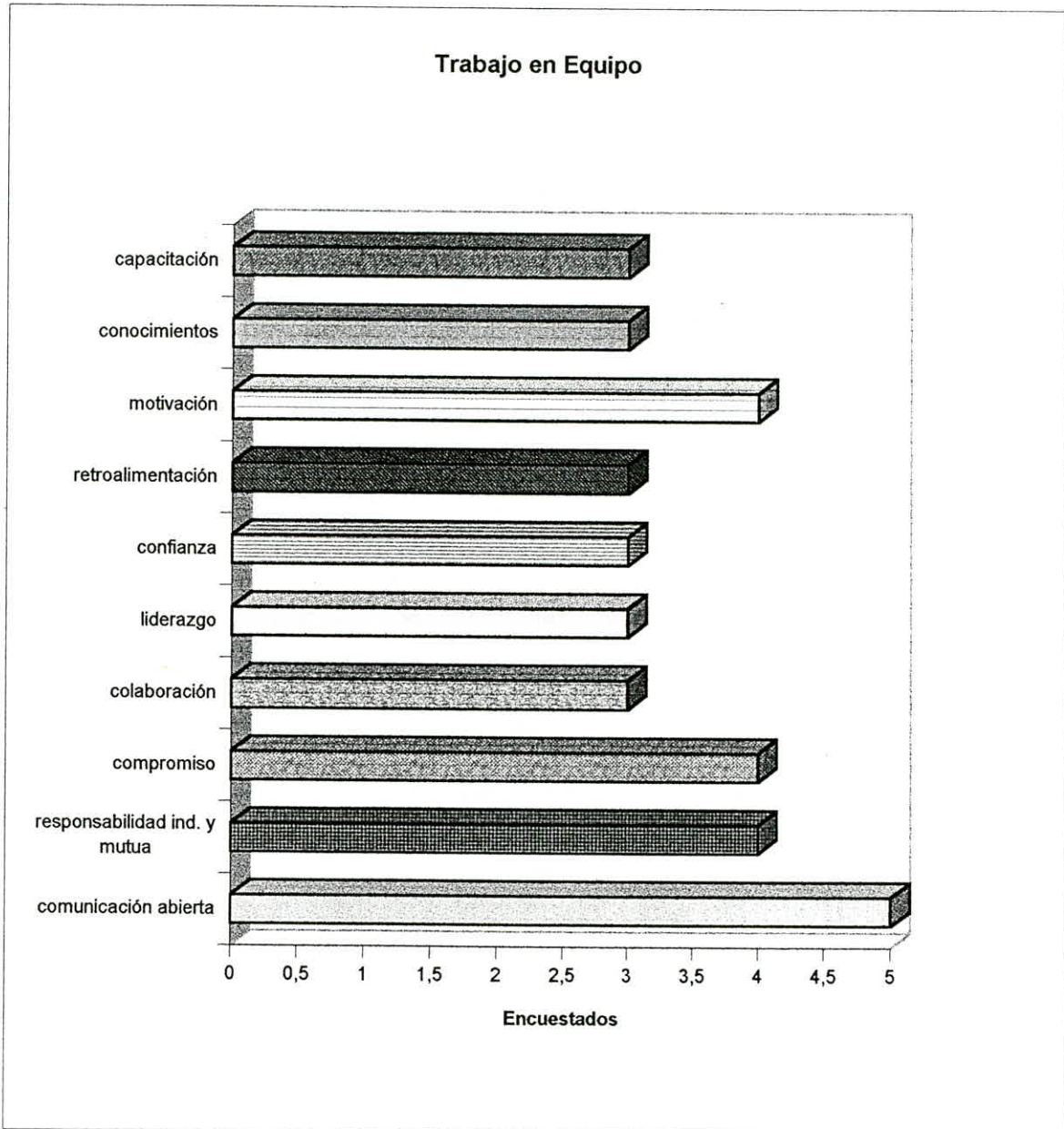
6. A continuación marque en orden de importancia del 1 al 5 los elementos que usted considera importantes para llevar a cabo un trabajo en equipo.



INTERPRETACIÓN:

Para las personas encuestadas los elementos más importantes que se necesitan para llevar a cabo el trabajo en equipo y que la mayoría coincidió en importancia como se observa en la gráfica es que se requiere de compromiso, de una comunicación abierta, responsabilidad individual y mutua de parte del personal, es necesaria la capacitación del personal para que realicen bien su trabajo, que exista colaboración de las personas.

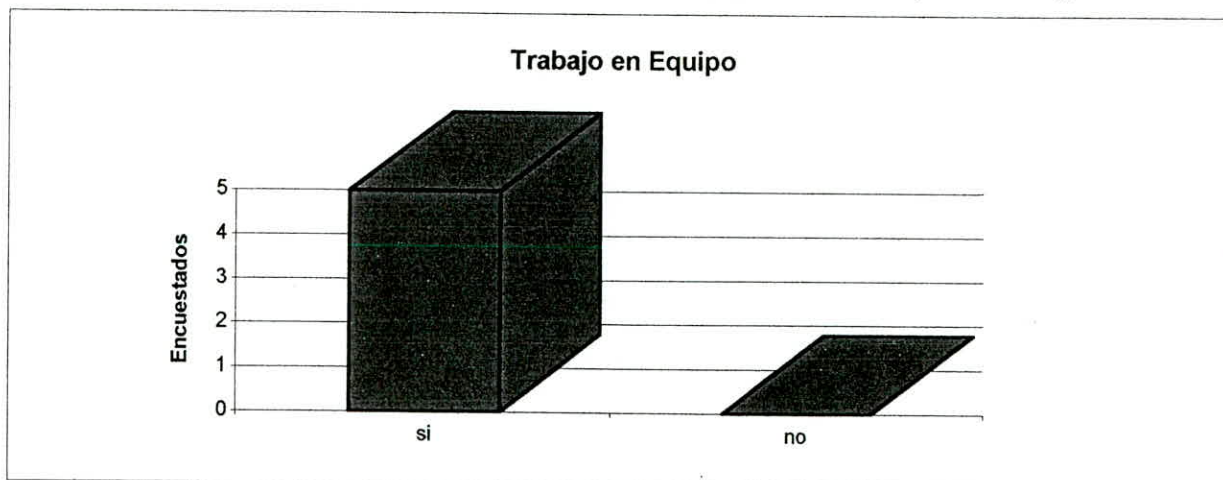
7. De los siguientes elementos que se mencionan marque cuales si tiene su equipo de trabajo.



INTERPRETACION:

Los elementos que más destacan como se observa en la gráfica, y que existen en el equipo de trabajo la unidad de producción de ensambles metálicos tanto del primero y segundo turno, ya que se entrevisto a los supervisores de ambos turnos es la comunicación abierta con el personal, la responsabilidad individual y mutua en las personas, el compromiso de todos, motivación de los miembros de los equipos, y también coincidieron tres de los encuestados, que existe la colaboración, liderazgo, confianza, y se lleva a cabo la retroalimentación con las personas, y también cuentan con los conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo y por último, existe la capacitación adecuada para que el personal realice sus funciones.

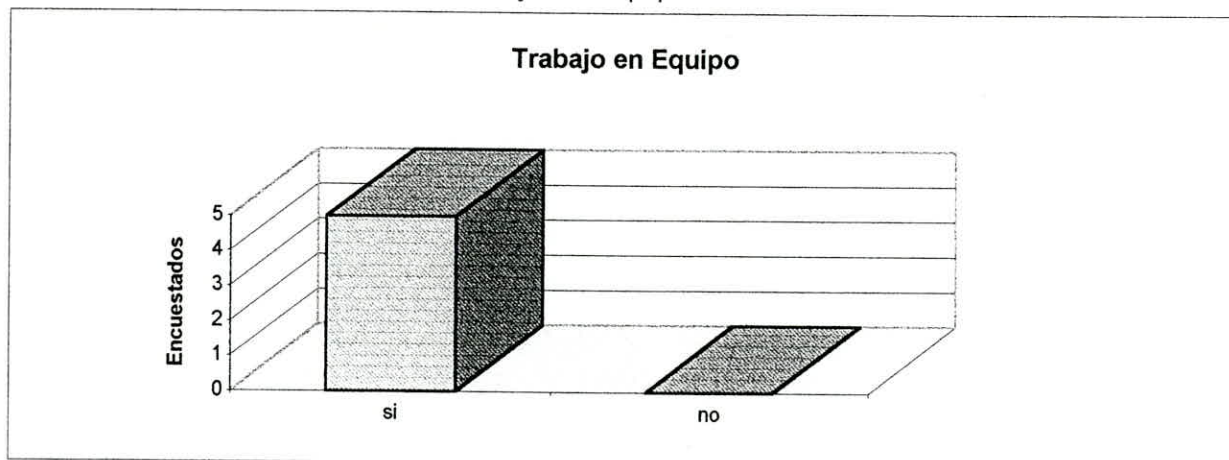
8. ¿Se maneja en su área la herramienta de equipos de trabajo autodirigidos?



INTERPRETACION:

En toda el área de la unidad de producción de ensambles metálicos, si existen y se trabaja por medio de equipos de trabajo autodirigidos, confirmandolo las cinco personas responsables del área.

9. ¿Considera usted que el trabajar con equipos de trabajo autodirigidos beneficia más que el enfoque de trabajo en equipo tradicional?



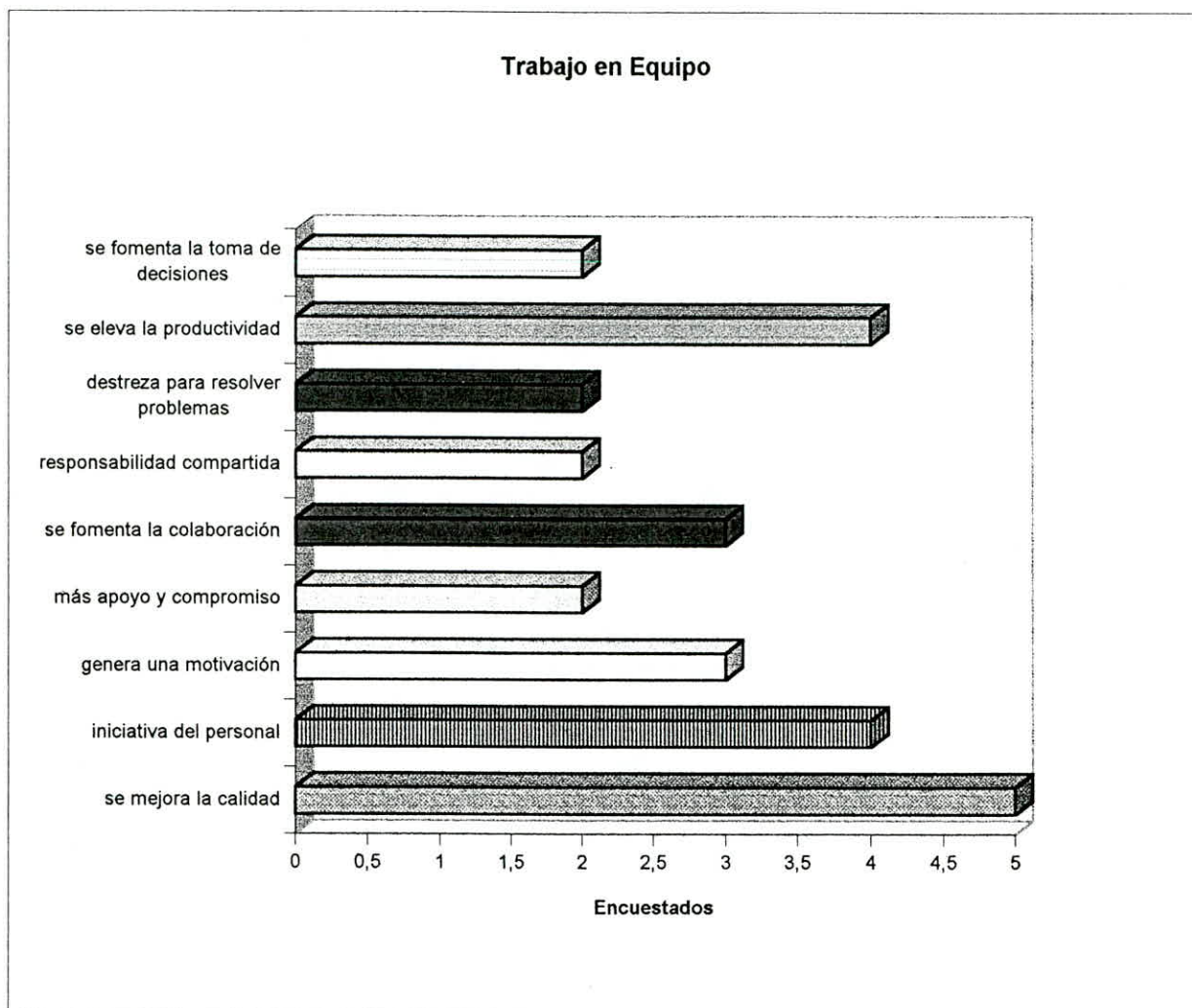
INTERPRETACION:

El 100% de los responsables de esta área, está convencido que si se obtienen beneficios trabajando con equipos de trabajo autodirigidos, ya que en esta área se está operando con este esquema de trabajo.

¿Por qué?

Hay una mejora en la forma de producir, se fomenta la responsabilidad en las personas, se busca ser mejores y se proponen metas entre todos los miembros de los equipos, otra opinión fué que se requiere menos tiempo de administración y supervisión del personal y los compromisos son conscientes entre las personas, uno más dijo que se beneficia por la delegación de responsabilidad y el desempeño autónomo hasta cierto grado del personal, y por último otra persona respondió que se logra que el personal sienta el compromiso y no la obligación de hacer bien las cosas.

10. A continuación marque en orden de importancia del 1 al 5, los resultados que pueden obtenerse del trabajar con equipos de trabajo autodirigidos.



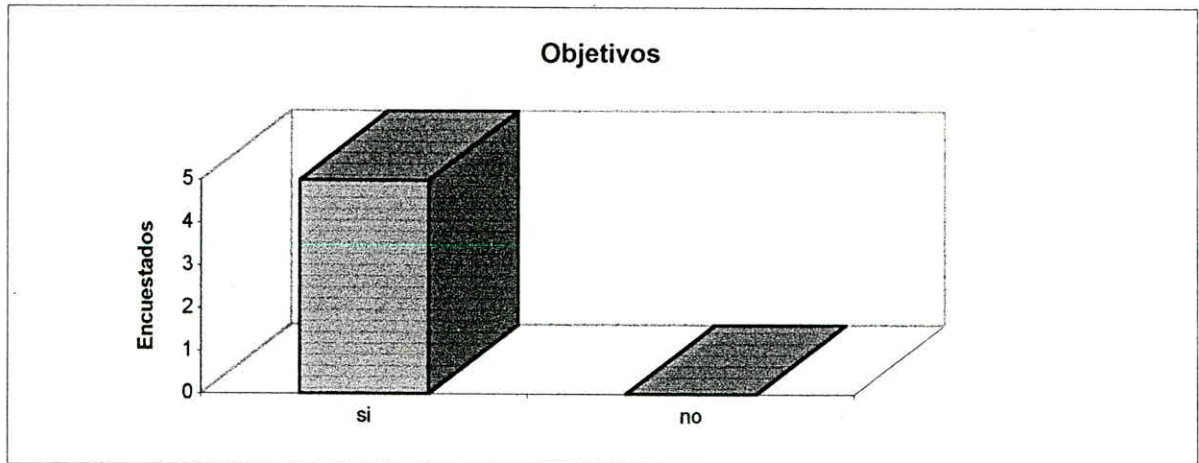
INTERPRETACION:

La gran mayoría de los responsables de esta área consideran que el resultado más importante que se puede lograr trabajando con equipos autodirigidos es que se mejora la calidad del trabajo, aspecto indispensable en esta empresa, el segundo beneficio que casi todos los encuestados coincidieron es que se fomenta la iniciativa por parte del personal, el tercero se eleva la productividad del personal, el cuarto es que se genera una motivación entre los empleados y el quinto importante que destaca como se observa en la gráfica, se fomenta la colaboración de las personas para realizar su trabajo, los demás elementos mencionados son también importantes y necesarios, pero tuvieron menos incidencia entre los encuestados.

11. ¿ En su opinión que aspectos son necesarios para que funcione un equipo de trabajo autodirigido en una empresa?

En esta pregunta no se realizó grafica debido a que las respuestas fueron diversas, una persona respondió que se necesita compromiso, capacitación, motivación y retroalimentación, otro dijo que hay que integrarlos adecuadamente en su área, se necesita darles el camino adecuado para que funcionen como equipo, capacitándolos, y que tengan amor a la camiseta, y principalmente se necesita que este convencida la dirección de que es importante, uno más opino que es necesario el conocimiento de la tarea que se realiza, confianza, motivación y liderazgo, y por último tener confianza en el personal, mucha comunicación con ellos, plantear los objetivos al principio, lograr su colaboración por medio del convencimiento y no por la amenaza.

12. ¿Conoce la misión de la empresa?

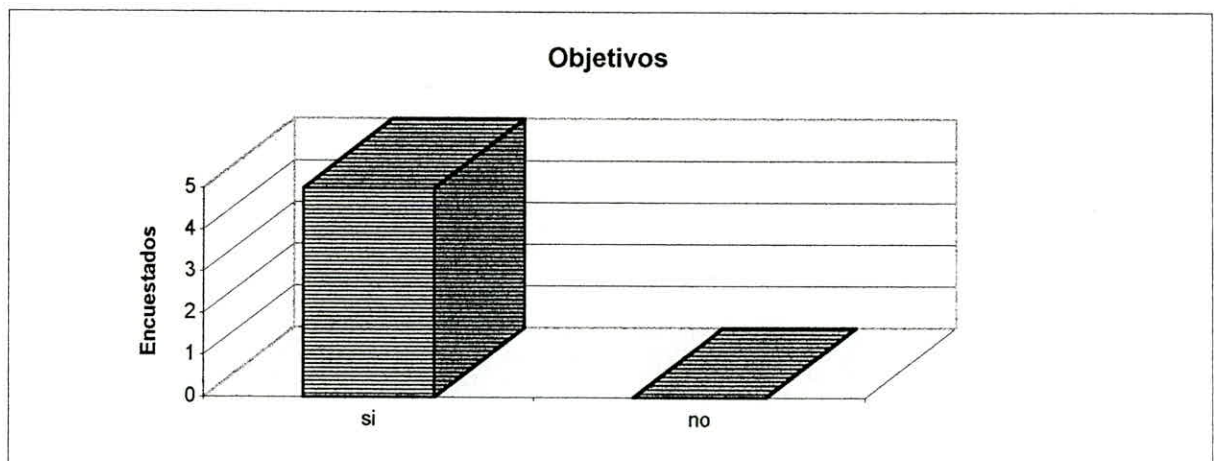
**INTERPRETACION:**

Todos los encuestados de ésta área conocen claramente la misión de la empresa, y tienen asimilado cuál es el propósito, la función y tarea básica de la organización y los orienta a cumplir con los objetivos de la empresa.

¿Cuál es ?

Superar las expectativas de nuestros clientes, una persona agrego que es ser una empresa altamente competitiva, cumplir con las expectativas de los clientes y superación del personal, otro más dijo que es la mejora continua, hacer las cosas lo mejor posible y el desarrollo de la comunidad.

13. ¿ Conoce los objetivos de la empresa?

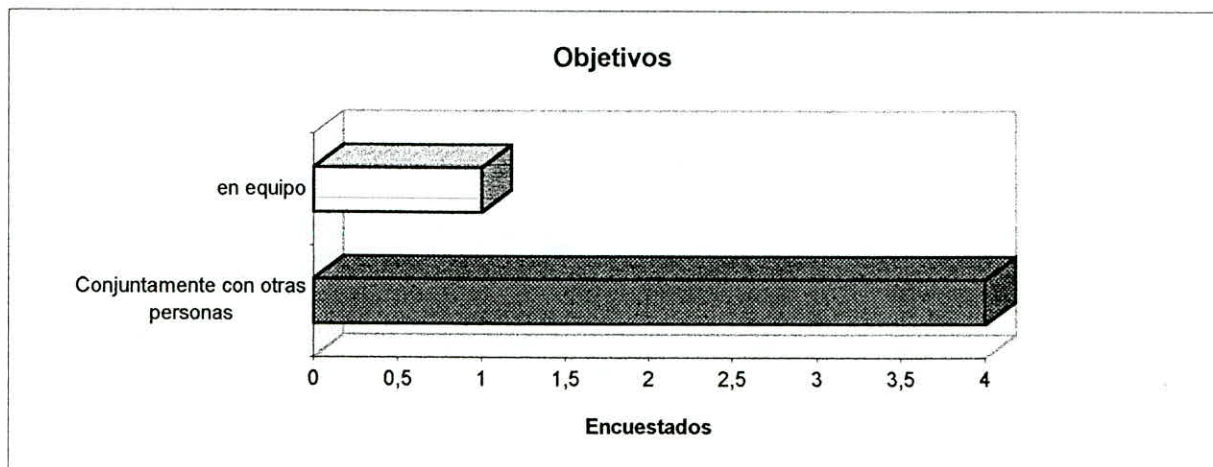
**INTERPRETACION:**

Los responsables de ésta area si tienen claro el conocimiento de los objetivos de la empresa, saben que se persigue y están orientados hacia la consecución de estos.

¿Cuáles son?

La mayoría dijo que es la satisfacción del cliente superando sus expectativas a través de la mejora continua, mejoras en la calidad, el servicio y mejorando la productividad, otra persona agregó que es ser rentable y tener liderazgo en el mercado, y uno más dijo que es cumplir con los requerimientos de los clientes en cuanto a la calidad y cantidad.

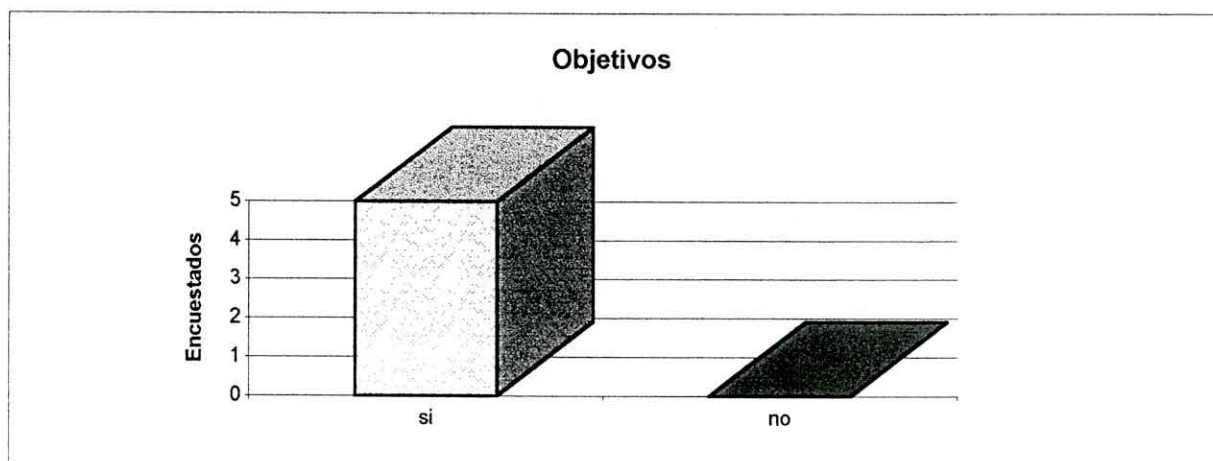
17. ¿ Usted establece los objetivos de su área o lo hace conjuntamente con otras personas?



INTERPRETACION:

Con esta pregunta se pudo saber que en esta área la fijación de los objetivos se realiza en equipo o conjuntamente con otras personas que fué lo que la mayoría respondió, en el caso del gerente del área lo hace conjuntamente con el jefe de área y los supervisores, los supervisores establecen sus objetivos tomando en cuenta a sus jefes y con el personal a su cargo.

18. ¿ Se han dado a conocer al personal de todos los niveles, de manera clara y comprensible los objetivos de la empresa?



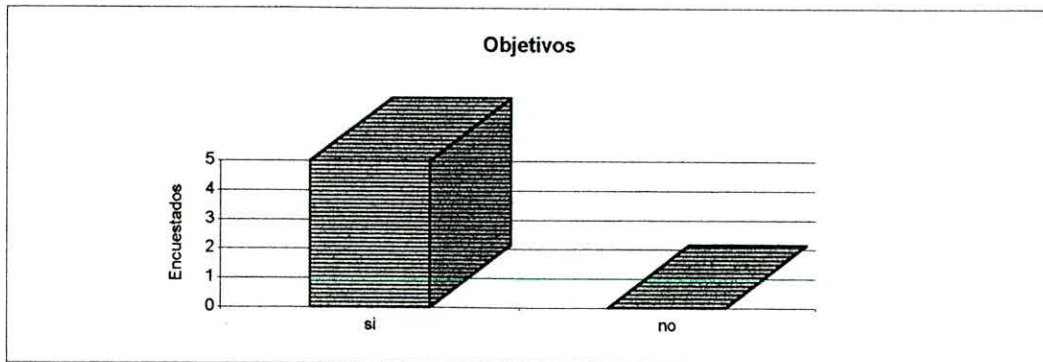
INTERPRETACION:

Todos los encuestados están de acuerdo en que los objetivos de la empresa se dan a conocer al personal de todos los niveles de manera clara y comprensible para que tengan conocimiento de ellos.

¿De que manera?

Mediante pláticas con el personal, en base a los cursos de capacitación, por medio de trípticos, en los tableros informativos que hay en la empresa, tratando de entenderlos y aplicarlos en el área, no solo aprendiéndolos, y por medio de una comunicación efectiva.

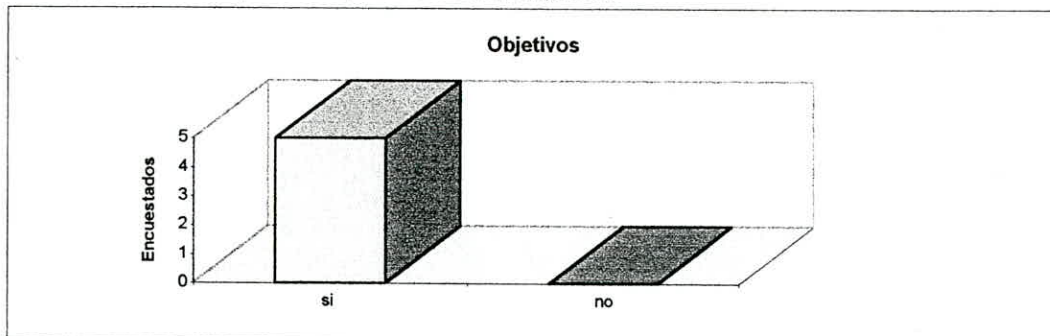
19. ¿ Se llevan a cabo revisiones periódicas para determinar si los objetivos fijados fueron alcanzados?



INTERPRETACION:

Las personas entrevistadas en ésta área, respondieron que si se llevan a cabo revisiones periódicas para saber si los objetivos que se plantearon se alcanzaron o no, lo que nos da la referencia que sí se preocupan por darle seguimiento a los objetivos.

20. ¿ Considera usted que el logro de los objetivos tiene que ver con la realización de un trabajo en equipo de todo el personal que labora en la empresa?



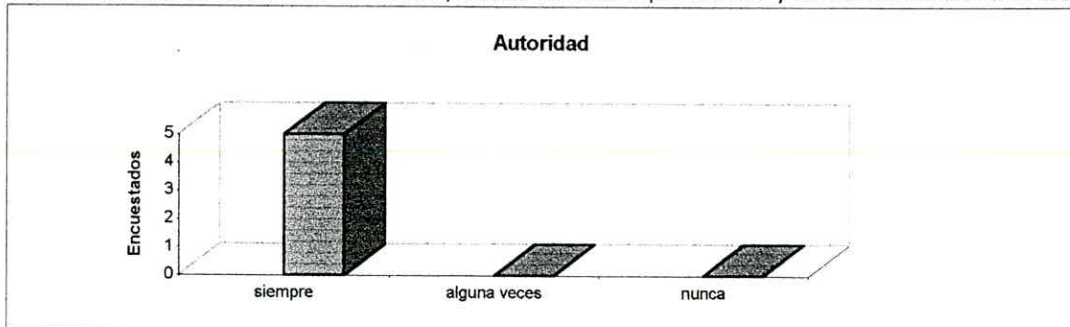
INTERPRETACION:

Todos los jefes del área de ensamblés metálicos, están convencidos que para lograr los objetivos se requiere de un trabajo en equipo del personal que labora en la empresa, ya que todas las personas son responsables de la realización de estos, a través de su esfuerzo.

¿Por qué?

Una persona respondió que sin el apoyo del personal no se obtendrían los objetivos, otro dijo que la base de la política de calidad de la empresa es el trabajo en equipo para el logro de los objetivos, si no hay integración en la empresa no hay resultados, otra persona dijo que se requiere de la colaboración de todos los que integran un departamento, por último una persona dijo que el trabajo debe ser en conjunto y en compromiso de equipo para lograr los objetivos.

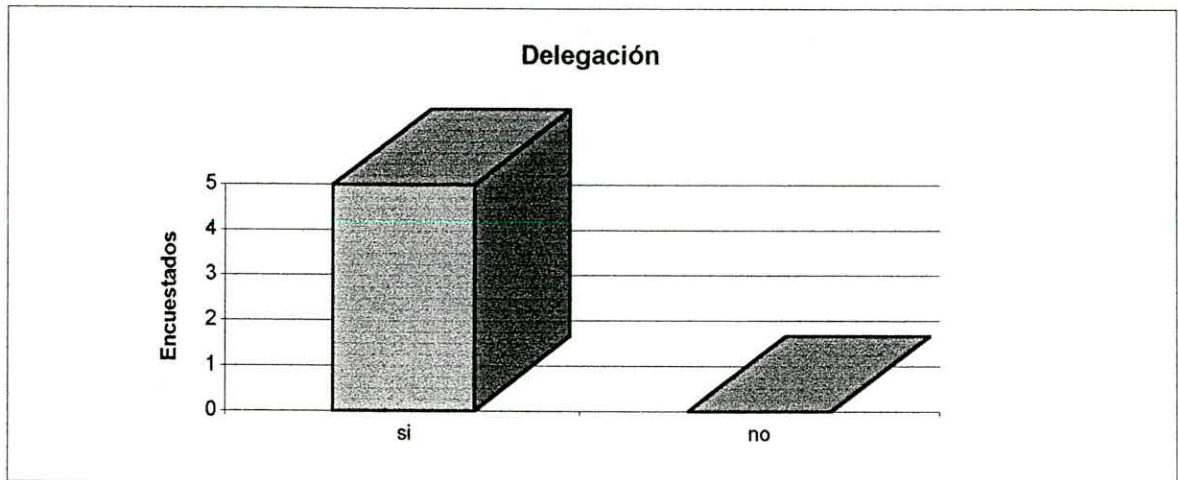
21. ¿ En esta empresa se le da la autoridad y libertad suficiente para actuar y tomar decisiones en su área?



INTERPRETACION:

Con esta pregunta se pudo saber que en ésta área los jefes cuentan con la autoridad suficiente que les permite tener la libertad de tomar las decisiones convenientes para que su área funcione bien, y puedan desempeñar sus funciones como responsables del área.

22. ¿ Es necesario asignar al personal autoridad y responsabilidad para desempeñar sus funciones, a fin de que su área funcione con eficiencia?



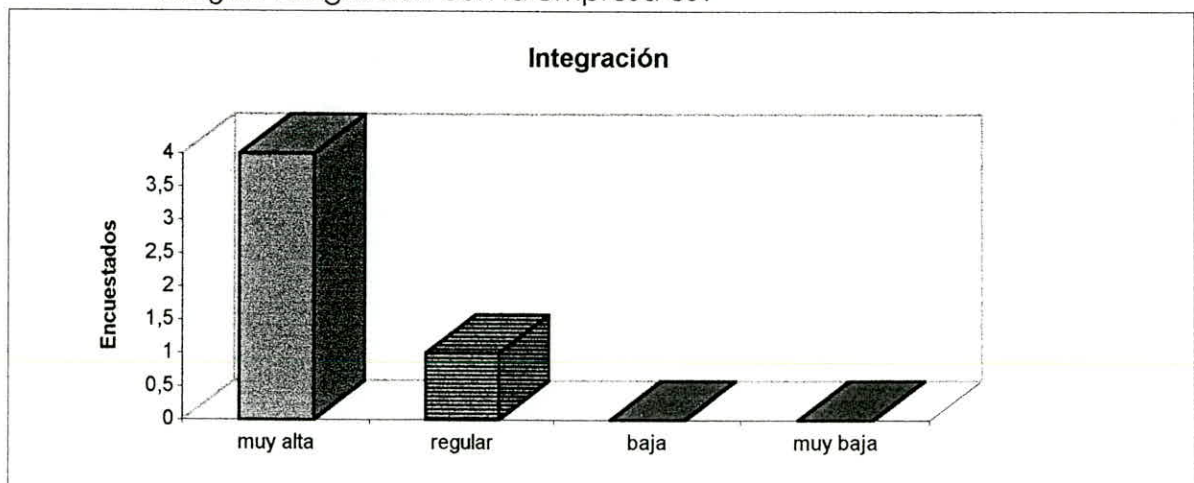
INTERPRETACION:

Todos los responsables del área de ensambles metálicos, están conscientes de que se debe delegar autoridad y responsabilidad al personal para realizar su trabajo a fin de que el área funcione con eficiencia.

¿ Por qué?

Una persona expuso que es importante que las personas sean autónomas para lograr sus objetivos relacionados con las normas de la empresa, otra opinión fué que la responsabilidad si se asigna al personal y la autoridad depende del puesto y actividad de la persona pues se tiene que jerarquizar, otro respondió que sí se tiene que delegar ambas cosas, por que así se comprometen a cumplir con su responsabilidad, y por último otra persona opino que en cierta forma este tipo de administración reúne una motivación tal que permite motivar y hacer sentir importantes a las personas.

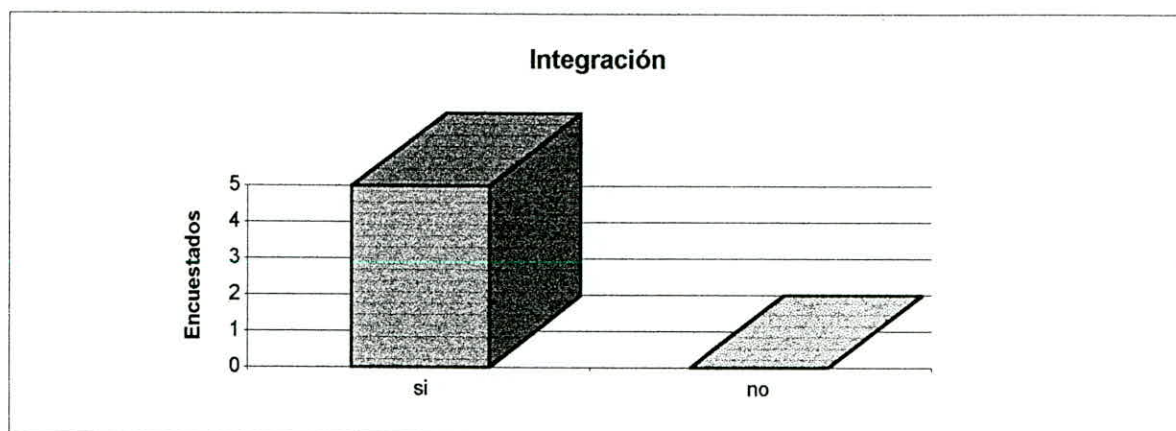
23. ¿ Su integración con la empresa es?



INTERPRETACION:

La mayoría de los entrevistados se encuentra bien integrado en la empresa y con las funciones que realiza en su área y solo una persona respondió que su integración es regular.

24. ¿ Se siente a gusto bajo el esquema actual de trabajo que tiene la empresa?



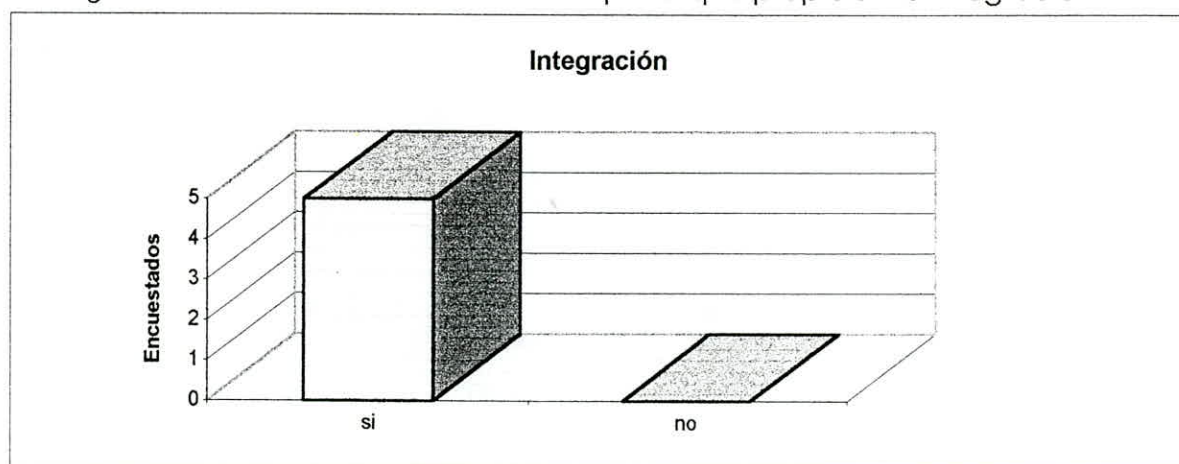
INTERPRETACIÓN:

Todas las personas encuestadas si se sienten a gusto e identificados con el esquema actual de trabajo que existe en la empresa.

¿Por qué?

Las respuestas que se obtuvieron son, por la comunicación abierta que existe y el ambiente sano, otra razón por la que una persona se siente a gusto en la empresa, es por que permite crecer no sólo lateralmente, si no en forma vertical e inclusive a otras áreas, para otra persona es por que la empresa está en un cambio, transformación y mejora continua, y se da la suficiente autoridad para alcanzar el logro de los objetivos, la última opinión es que constantemente se tratan de aplicar los conceptos que indican las políticas de la empresa.

25. ¿Existen actividades dentro de la empresa que propicien la integración?



INTERPRETACION:

En la empresa si existen actividades que propician la integración entre su personal, así lo confirmaron todos los entrevistados

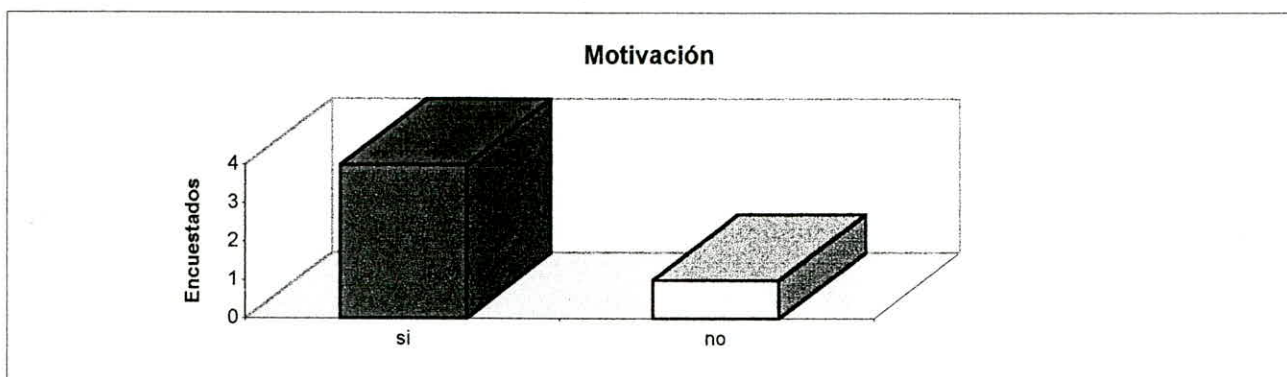
¿ Cómo cuales?

De tipo social como convivios, festejos de cumpleaños, deportivas como torneos de futbol, eventos culturales, y responsabilidades en equipo.

26. ¿De que manera la empresa reconoce el esfuerzo del personal?

En esta pregunta no se realizó gráfica debido a que las respuestas obtenidas son muy variadas, una persona respondió que es por medio de remuneraciones económicas, reconocimientos públicos como es el colaborador del mes que se elige mensualmente y que se publica su fotografía en los tableros informativos de la empresa y recibe un estímulo escrito (diploma), se dan premios, felicitaciones y se les da motivación, una persona dijo que desarrollando en el personal un sentido alto de superación en todos los aspectos. Se pudo saber con esta pregunta que en la empresa si se preocupan por reconocer y estimular el esfuerzo y desempeño del personal y existe todo un programa que se lleva a cabo.

27. ¿Se siente satisfecho con su trabajo?

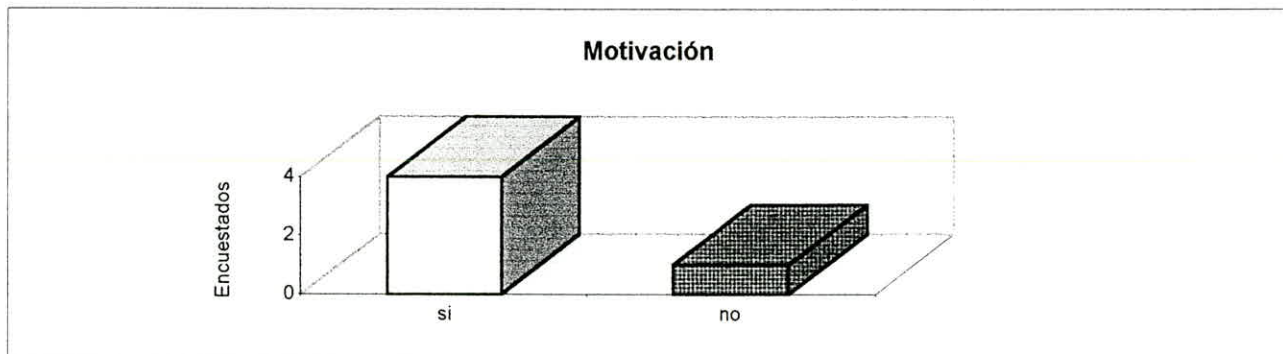
**INTERPRETACION:**

La gran mayoría de los encuestados de esta área si está satisfecho con su trabajo, y solo una persona no se siente completamente satisfecho.

¿Por qué?

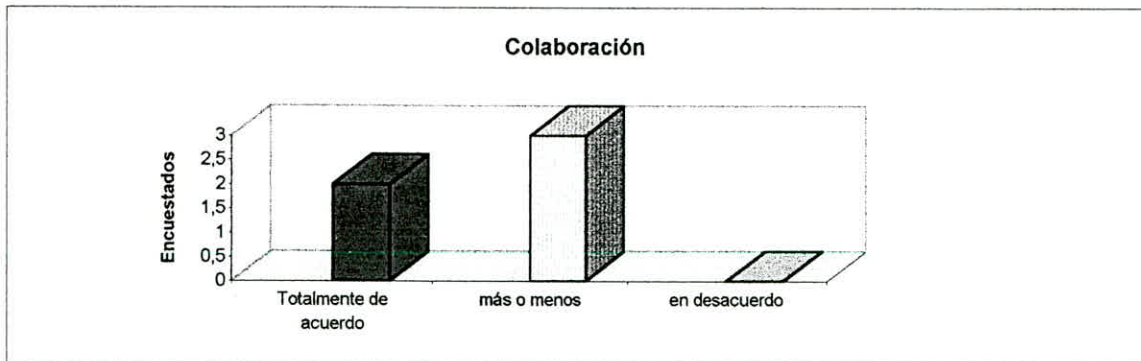
Las personas que respondieron que sí se sienten satisfechas en su trabajo es por que hay un buen compañerismo, ambiente agradable y sano, sueldo adecuado, prestaciones y desarrollo profesional, y una persona dijo que reúne todos los principales retos y satisfacciones profesionales de su carrera como ingeniero, uno más dijo que es un área en donde se han hecho muchas mejoras de calidad y en la organización del trabajo, una persona dijo que ha obtenido logros dentro de los objetivos que se ha fijado, la persona que afirmó que no se siente satisfecho en su trabajo opino que es por que falta aún más integración de equipos para lograr el 100% de los objetivos de su área.

28. ¿La empresa le ofrece un desarrollo continuo en su trabajo y en lo personal?

**INTERPRETACION:**

La gran mayoría de los responsables del área están de acuerdo que la empresa si les ofrece un desarrollo continuo en su puesto y en lo personal, sólo una persona opino lo contrario.

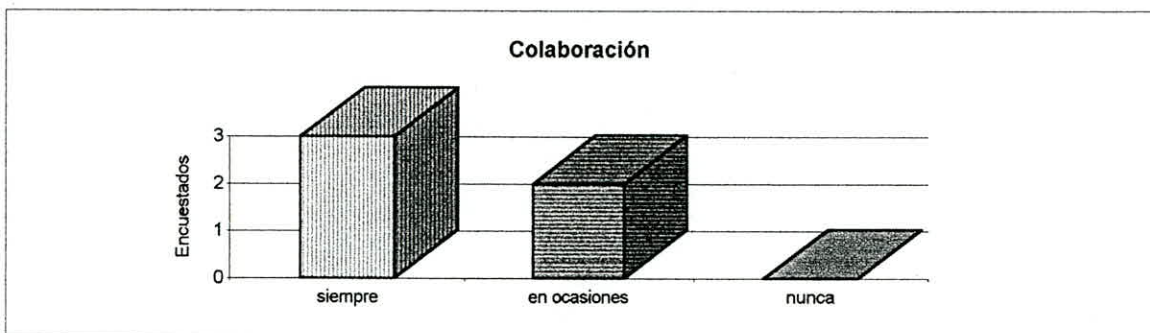
29. ¿ Siempre obtiene ayuda de otros departamentos cuando lo requiere?



INTERPRETACION:

Como se puede observar en la gráfica, no siempre se obtiene ayuda de otros departamentos cuando lo requiere esta área, así lo confirmo más de la mitad de los encuestados, sólo dos personas consideran que siempre se obtiene la ayuda que se requiere de otras áreas, lo que indica que la colaboración que existe en el personal de otras áreas no es alta.

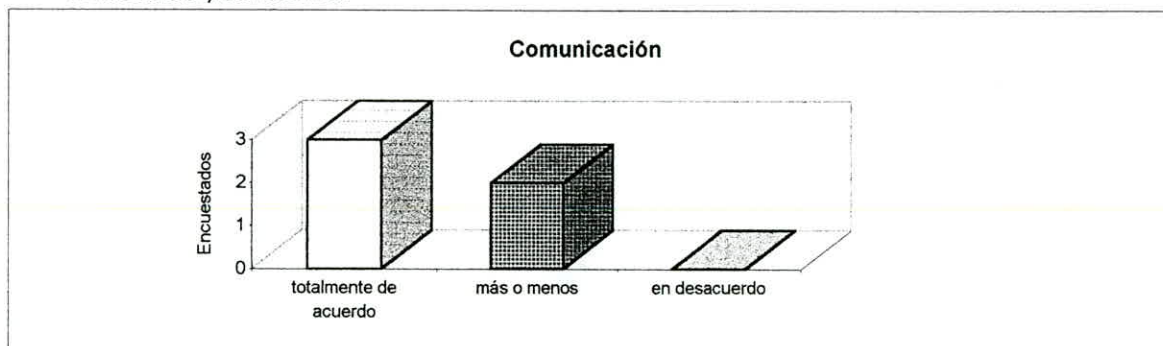
30. ¿ Participa usted en la toma de decisiones de la empresa?



INTERPRETACION:

La mayoría de los responsables de esta área respondieron que siempre participan en la toma de decisiones de la empresa, lo que da una referencia de que se sienten parte de todo el equipo de la empresa y por las funciones que desempeñan en su puesto contribuyen con sus decisiones, y solo dos personas opinan que no siempre intervienen en las decisiones.

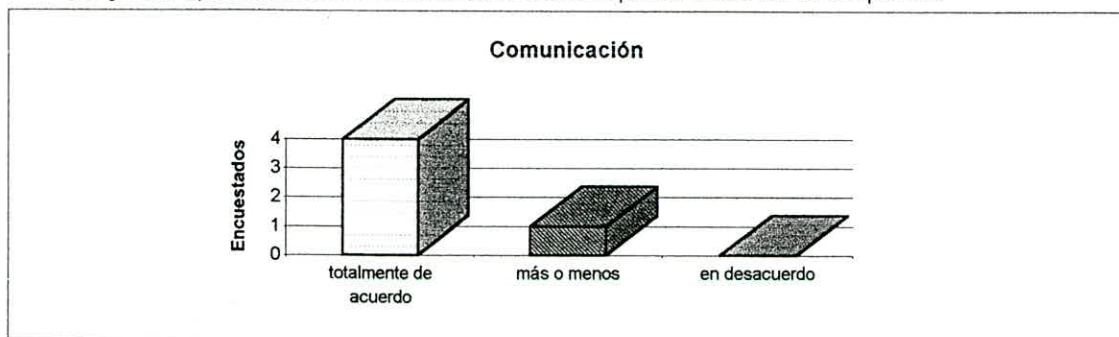
31. ¿ La comunicación formal (como políticas, procedimientos, comunicados, manuales), es adecuada y suficiente?



INTERPRETACION:

La mayoría de los entrevistados está de acuerdo que la comunicación formal que existe en la empresa si es la adecuada y suficiente, y dos personas respondieron que es regular lo que indica que existen algunas fallas que impiden que sea adecuada y debe mejorarse.

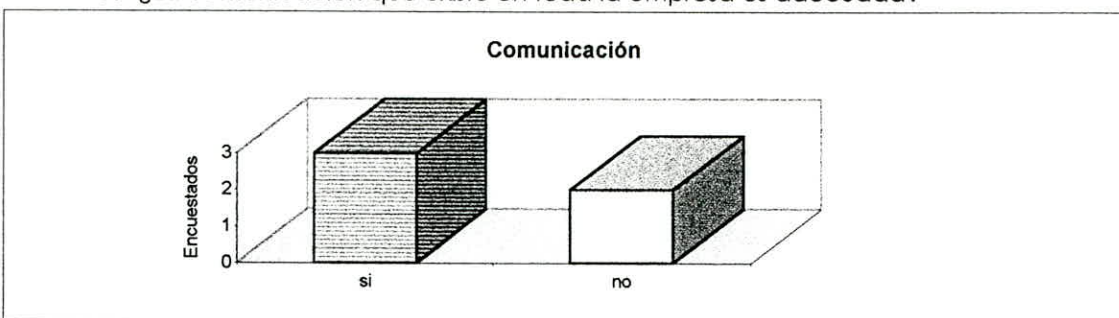
32. ¿ Está oportunamente comunicado de lo que sucede en la empresa?



INTERPRETACION:

La gran mayoría de los entrevistados si está oportunamente comunicado de lo que sucede en la empresa lo que indica que la comunicación si es fluida en la empresa, solo una persona opino que más o menos se entera a tiempo de lo que pasa en la empresa.

33. ¿La comunicación que existe en toda la empresa es adecuada?



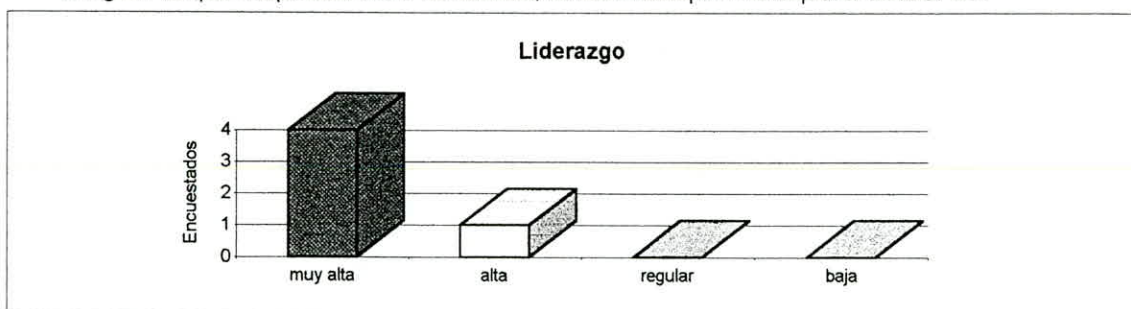
INTERPRETACIÓN:

De todos los entrevistados tres personas consideran que la comunicación que existe en toda la empresa si es la adecuada, y sólo dos personas opinan que la comunicación existente no es efectiva.

¿Por qué?

Las personas que si están de acuerdo que la comunicación es adecuada, expresaron que es suficiente para provocar el cambio, hay libertad para interactuar, espacios propicios para informar al personal como los tableros informativos, y existe un departamento de comunicación en la empresa, una persona opinó que es adecuada pero que podría mejorarse aún más. Los que opinaron que no es la adecuada respondieron que es por que existen algunos detalles que la interrumpen, y por que existen áreas en las que cuesta trabajo lograr la participación y comunicación entre el personal.

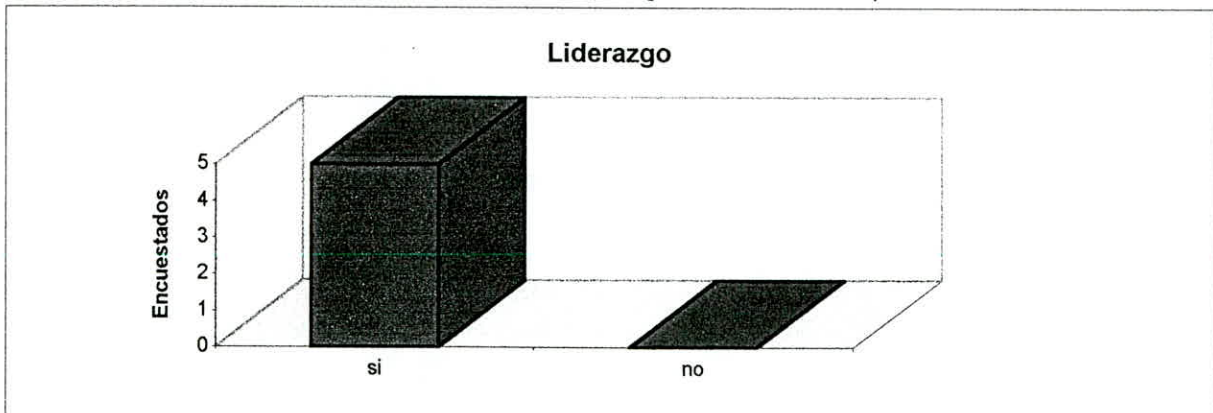
34. ¿ En lo que respecta a sus funciones, la libertad que tiene para actuar es?



INTERPRETACION:

La gran mayoría de los responsables del área de ensambles metálicos, afirman que la libertad que tienen para realizar sus funciones es muy alta, lo que indica que la dirección si da la autoridad suficiente a los jefes para actuar en su área.

35. ¿Toma en cuenta las opiniones y sugerencias de su personal?



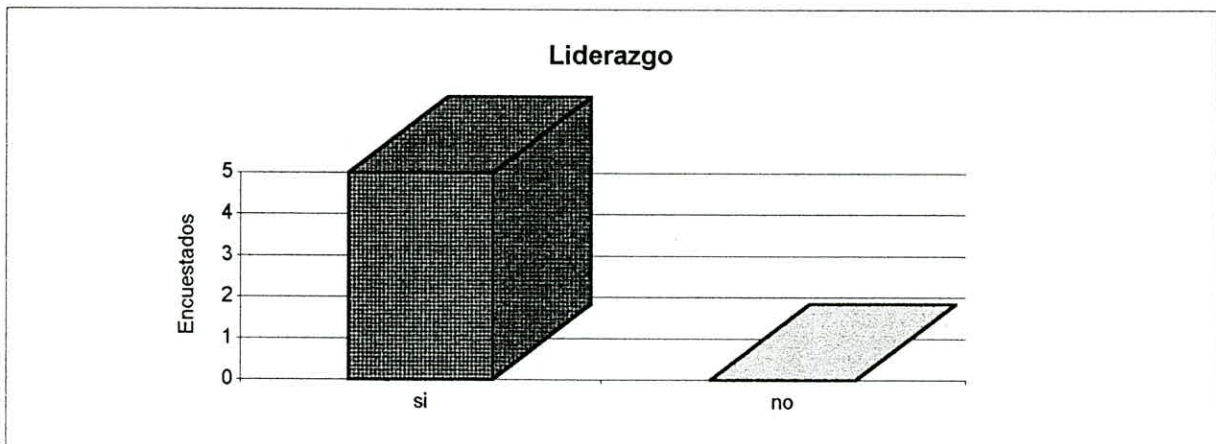
INTERPRETACION:

Todos los responsables de esta área si toman en cuenta las opiniones y sugerencias de su personal, lo que indica que el liderazgo que desarrollan es participativo, y valoran a las personas como parte importante del trabajo.

¿ Por qué?

Las respuestas obtenidas es, que en base a ello realizan la mayoría de mejoras en el área, otra persona dijo que es por que emplean proyectos de mejora continua con los grupos autodirigidos, otro más respondió por que la verdad del personal es tan importante como la suya y por eso se les toma en cuenta, por que se trabaja en equipo, y es más fácil resolver ciertas cosas y problemas con el punto de vista de todos.

36. ¿ Lleva a cabo juntas periódicas con su personal para tratar asuntos de trabajo?



INTERPRETACION:

El gerente, jefe de área y supervisores del área de ensambles metálicos realizan juntas con su personal para informar a cerca del trabajo, de los avances y problemas que existen, fomentando con esto la retroalimentación con su personal.

37. ¿ Cuáles son los problemas más frecuentes entre su personal?

En esta pregunta no se gráfican las respuestas debido a que son muy variadas, los problemas que frecuentemente se presentan son, materiales con defectos de calidad del proveedor ajenos al área, problemas en cuanto a disciplina del personal, cumplimiento de estándares de la producción, y de calidad, el logro de objetivos, ausentismo por la región en la que se encuentra ubicada la empresa.

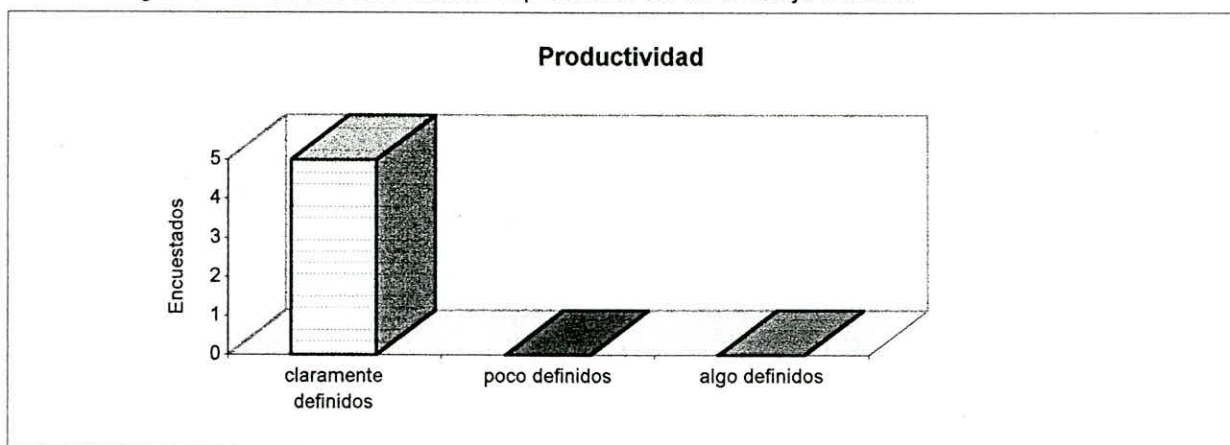
38. ¿ Cuando existe algún problema de que manera se resuelve?

La manera en que se solucionan los problemas que se presentan es a través de pláticas con los involucrados, una persona dijo que se resuelven con soluciones democráticas, planteandolo de manera clara el problema viendo alternativas para su solución, otra persona respondió que lo hacen por medio del metodo 8 D'S, y la lluvia de ideas.

39. ¿ Cuáles son los valores que más destacan entre el personal?

Los jefes de está área respondieron que destaca el trabajo en equipo, sentido humano, compromiso moral hacia la empresa, la convicción, y la actitud de hacer las cosas, cooperación, entusiasmo, la humildad y la nobleza, con todo esto se puede decir que el personal posee los valores necesarios para funcionar como un equipo altamente eficaz.

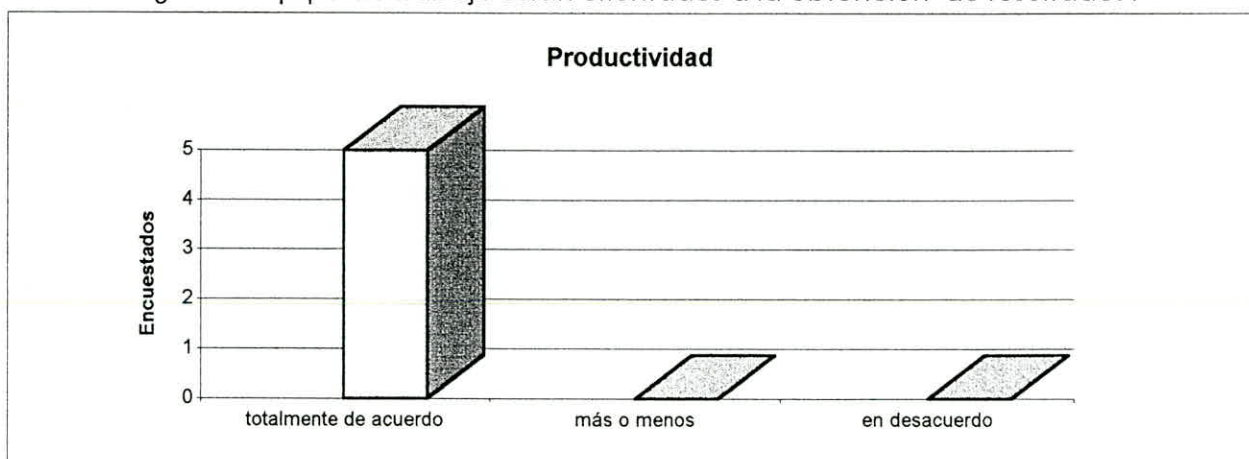
40. ¿ Para usted los resultados esperados de su trabajo están?



INTERPRETACIÓN:

Las personas responsables del área de ensambles metálicos tienen claramente definido cuáles son los resultados que tienen que lograr cada una en su puesto y en toda su área para cumplir con la productividad.

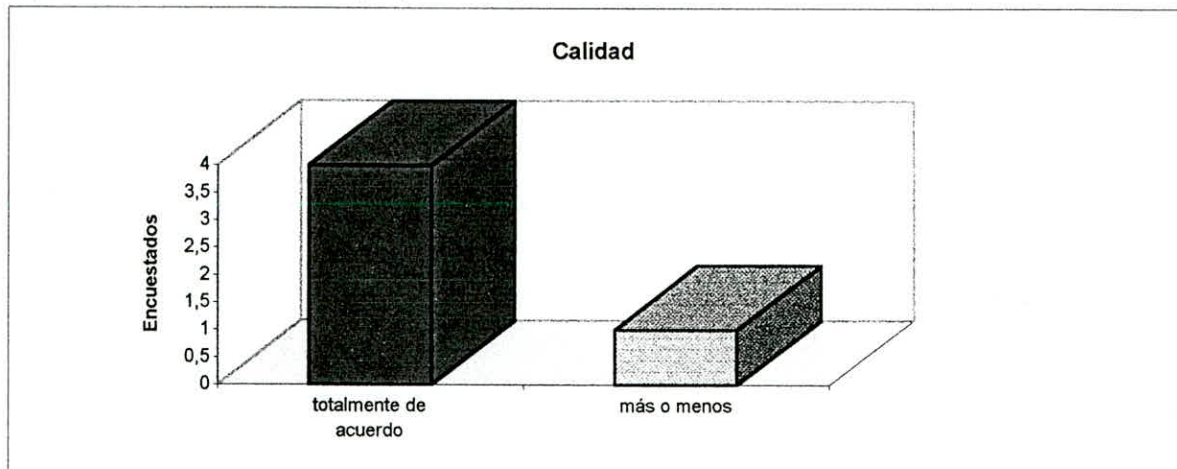
41. ¿ En su equipo de trabajo están orientados a la obtención de resultados?



INTERPRETACIÓN:

Los responsables de esta área consideran que las personas que conforman su área están concientes y orientados en obtener los resultados que los jefes esperan y lo más importante es que son los responsables finales de la terminación del producto.

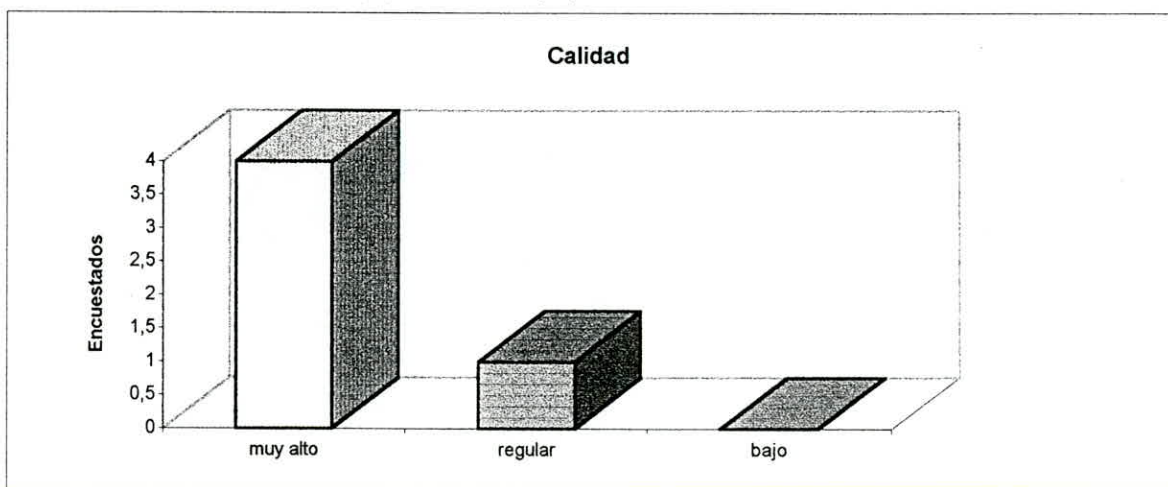
42. ¿ Las personas que trabajan alrededor suyo poseen los conocimientos y las habilidades requeridas para hacer un trabajo que satisfaga las necesidades de los clientes?



INTERPRETACION:

Con las respuestas obtenidas en esta pregunta, se confirma que el equipo de la unidad de producción de ensambles metálicos están debidamente capacitadas y poseen los conocimientos necesarios de su trabajo y las habilidades requeridas para hacer un trabajo de calidad y cumplir con el objetivo más importante de la empresa que es lograr la satisfacción del cliente, sólo una persona respondió que más o menos se cuenta con los conocimientos y habilidades del personal, para lograr el 100% de la calidad del trabajo, lo que indica que aun falta mejorar algunos aspectos y cambios necesarios para ser mejores.

43. ¿ El compromiso en su equipo de trabajo por hacer las cosas con calidad es?

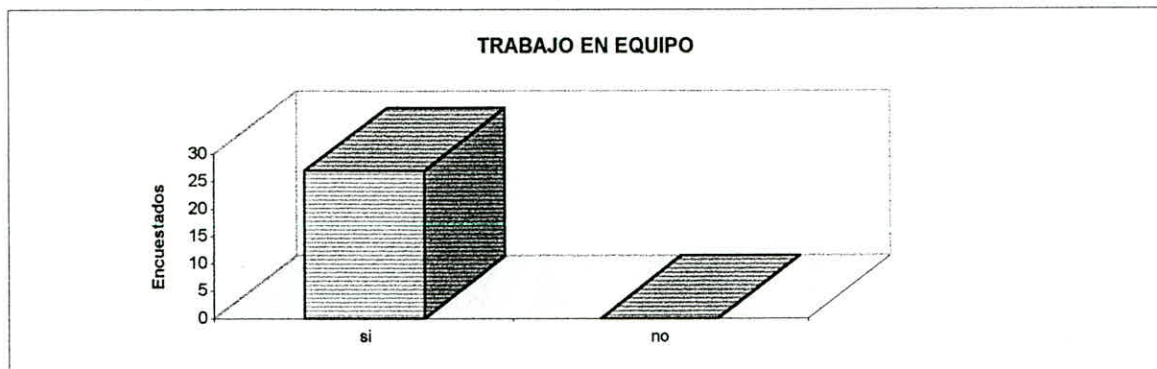


INTERPRETACION:

La gran mayoría de los jefes de ésta área están convencidos que el compromiso de su personal por hacer y cumplir con la calidad del trabajo es muy alto, y se confirma que efectivamente es el valor que más destaca entre los miembros de los equipos de ensambles metálicos, sólo una persona respondió que es regular el compromiso que existe entre el personal para hacer las cosas con calidad, lo que refleja que se tiene que seguir trabajando en este aspecto para que efectivamente las personas sientan el compromiso de cumplir con la calidad.

4.7.1 ANALISIS DE LA INFORMACION DE LA ENCUESTA AL PERSONAL 1er TURNO

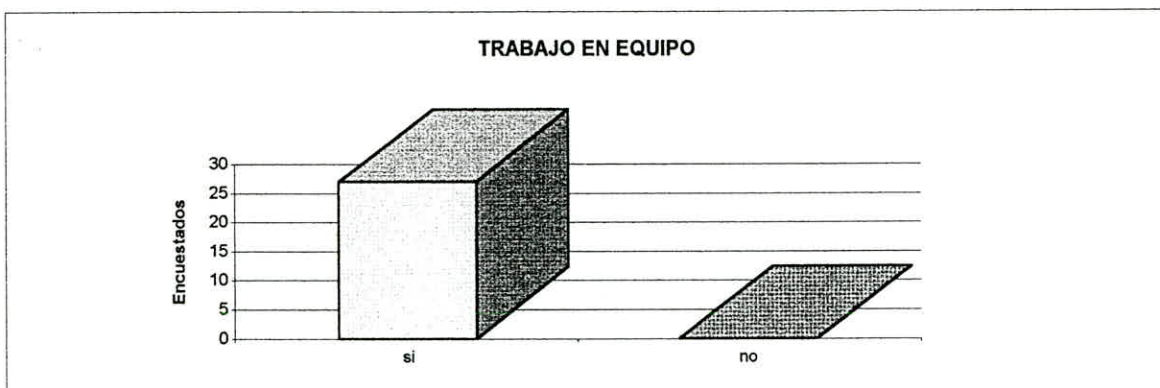
1. ¿ Considera usted que existe el trabajo en equipo en la empresa?



INTERPRETACION:

El personal del 1er turno de la unidad de producción de ensambles metálicos está convencida que sí existe el trabajo en equipo en la empresa.

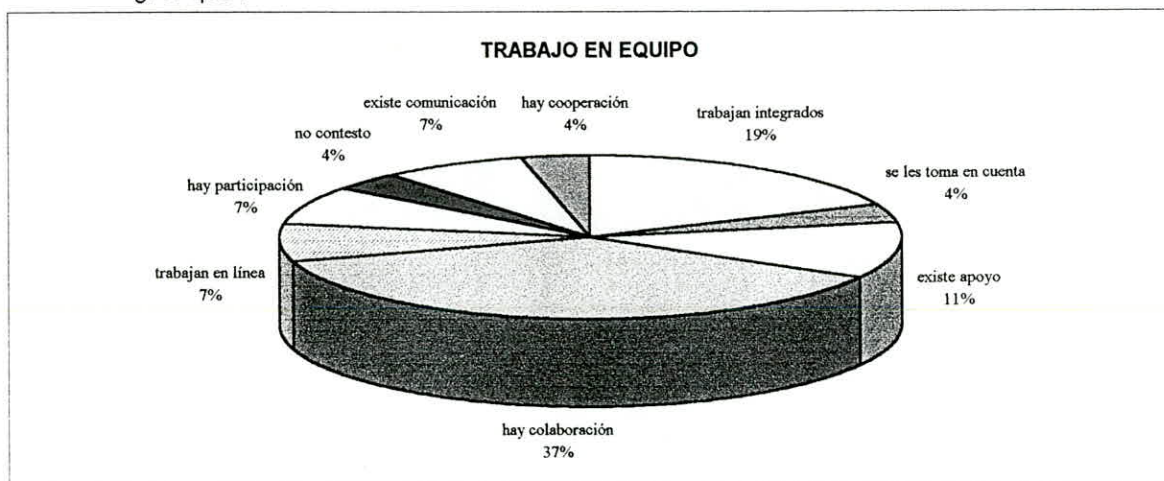
2. ¿ Se siente parte de un equipo?



INTERPRETACION:

El 100% de las personas entrevistadas se siente parte de un equipo, lo que demuestra que en esta área las personas trabajan integradas en equipo y están convencidas de esto.

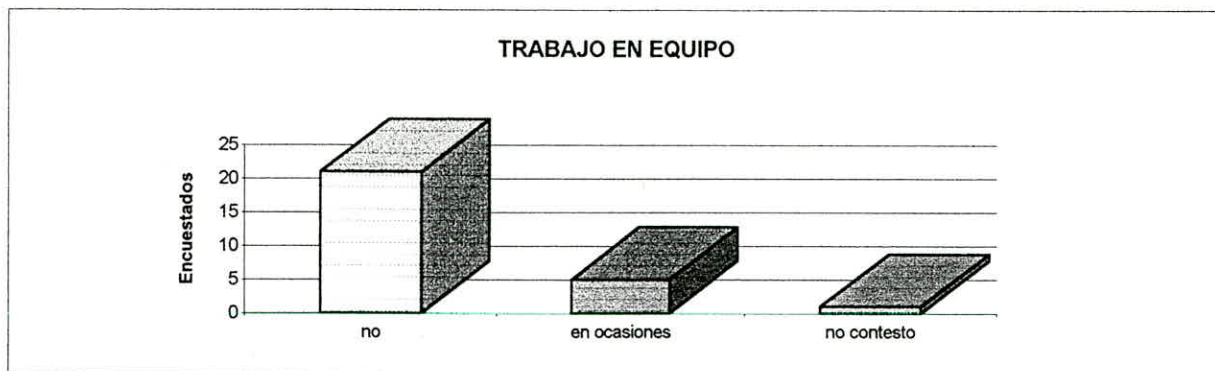
¿Por qué?



INTERPRETACION:

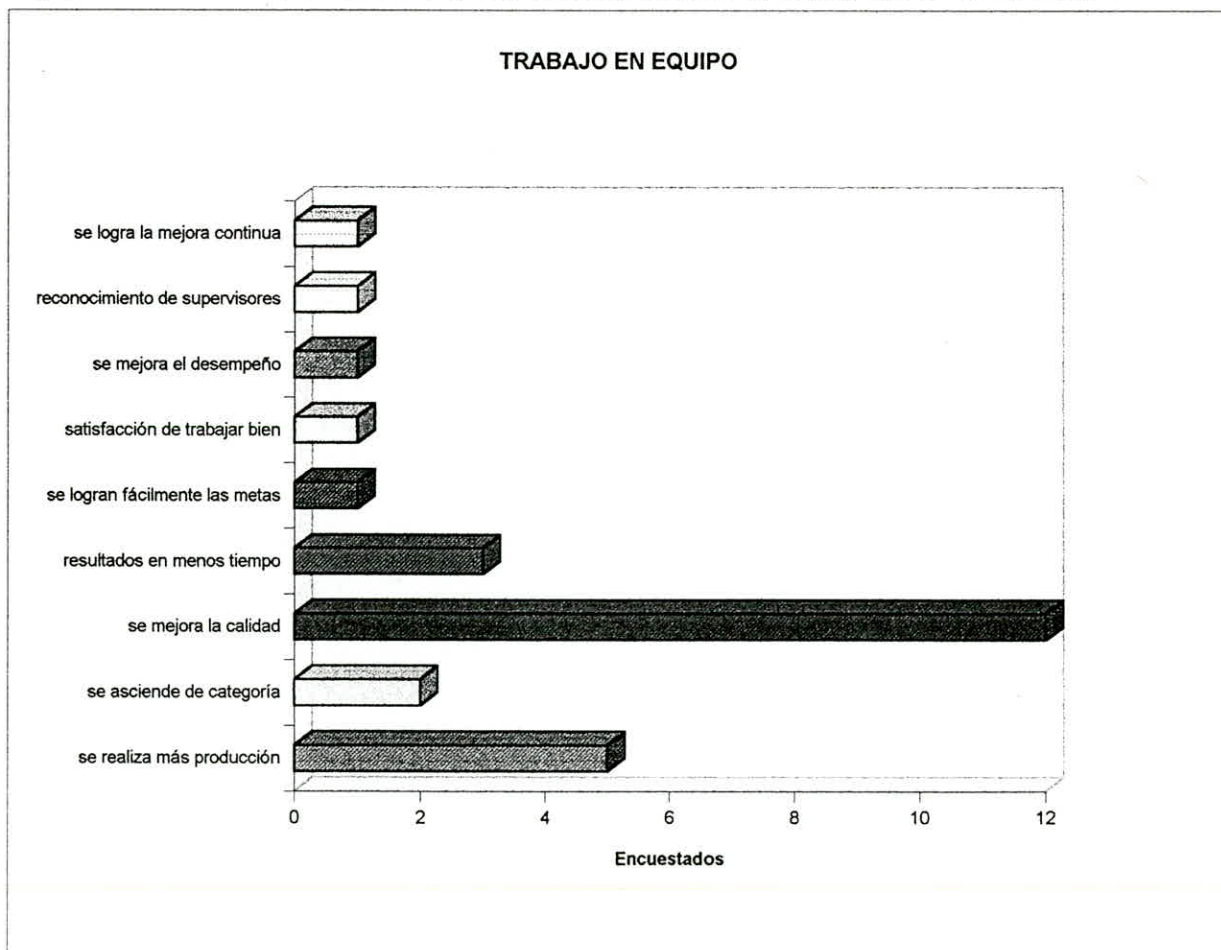
Como se puede observar en la gráfica la mayoría del personal entrevistado el 37%, coincide que se siente parte de un equipo, por que existe la colaboración de todos, el segundo aspecto que destaca (19%) es que trabajan integrados en equipo, y el tercero importante (11%) es que existe el apoyo de compañeros.

3.¿ Existe el individualismo entre sus compañeros de trabajo?

**INTEGRACION:**

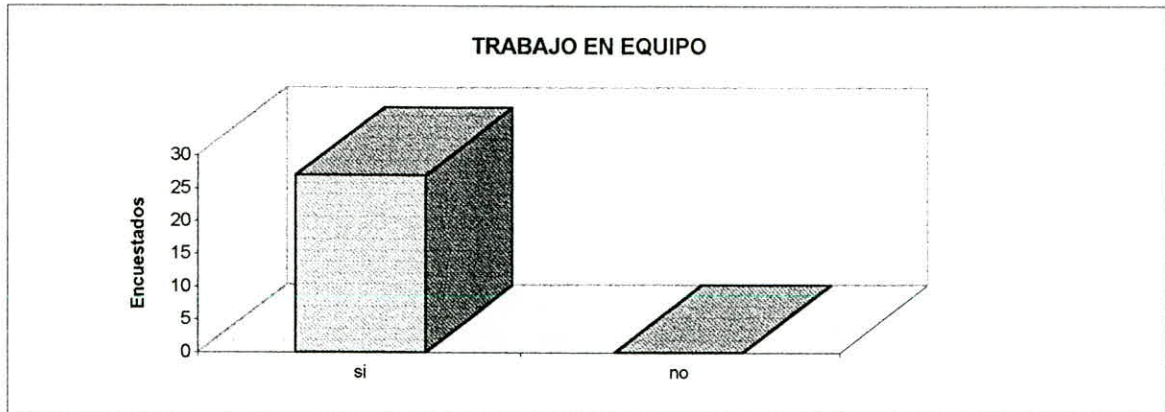
La mayoría de las personas de este turno consideran que no existe el individualismo entre los compañeros de trabajo, y sólo la minoría afirmó que en ocasiones se da en algunas personas, pero no es muy repetitivo, lo que indica que la mayoría del personal si se integra y coopera con los demás.

4.¿ Qué beneficios considera usted que se pueden obtener al realizar un trabajo en equipo

**INTERPRETACION:**

La mayoría del personal del 1er turno considera que uno de los beneficios que se puede obtener al trabajar en equipo es mejorar la calidad del trabajo, y es el objetivo más importante en esta empresa, el segundo beneficio en el que coincidieron cinco personas es que se realiza mayor producción trabajando en equipo, el tercero importante que tres personas consideran es obtener mejores resultados en menos tiempo, y otro beneficio que más destaque como se ve en la gráfica y que dos personas coincidieron es que se puede ascender de categoría si cumplen con los estándares con la ayuda de todos, los demás son también importantes pero tuvieron menor incidencia.

5. ¿ Cree usted que el trabajo en equipo es una herramienta importante para conseguir los objetivos de manera eficiente dentro de una empresa?



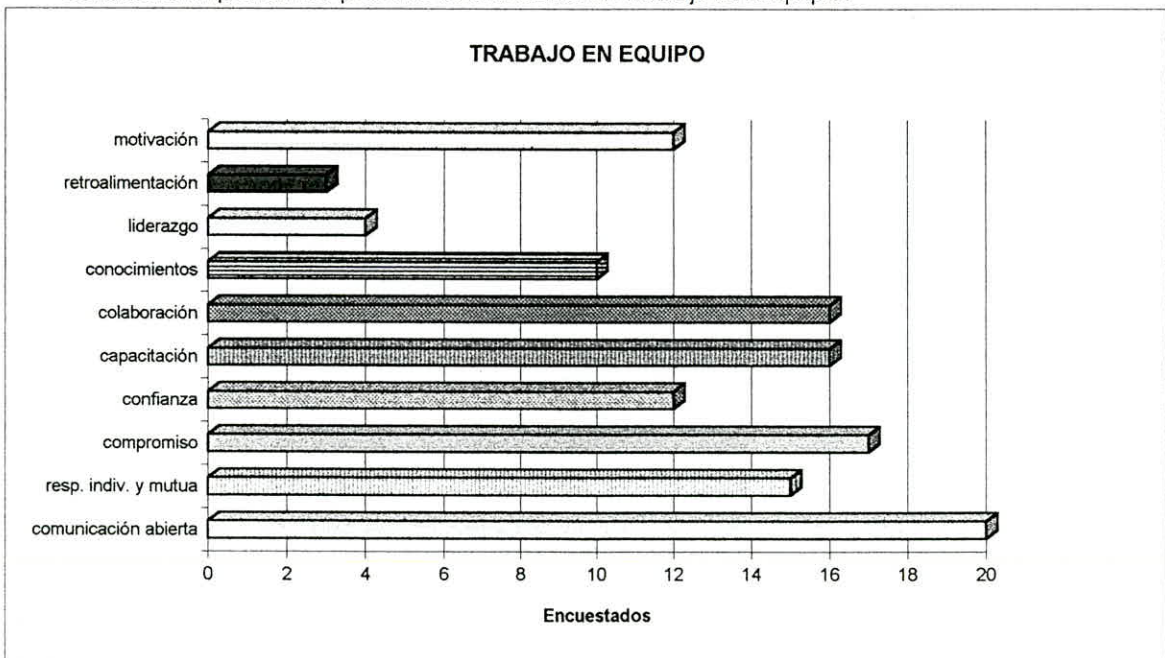
INTERPRETACION:

El personal que se entrevisto del 1er turno está consciente y cree que el trabajo en equipo es una herramienta importante para lograr los objetivos de forma eficiente en una empresa, siendo positiva la respuesta de las 27 personas.

¿Por qué?

Las respuestas que se obtuvieron fueron diferentes por eso no se graficaron y estas son: por que si se trabaja en equipo se logran las expectativas de la empresa, se alcanzan las metas de la empresa, se obtienen mejores resultados en menos tiempo, al trabajar en equipo todos opinan para realizar mejoras, se alcanzan los estándares de producción, la retribución con el trabajo en equipo es tanto personal como para la empresa, se trabaja de manera eficiente, y por que con la ayuda de todos se logra mejor el trabajo, se mejora la calidad y el trabajo se hace menos pesado.

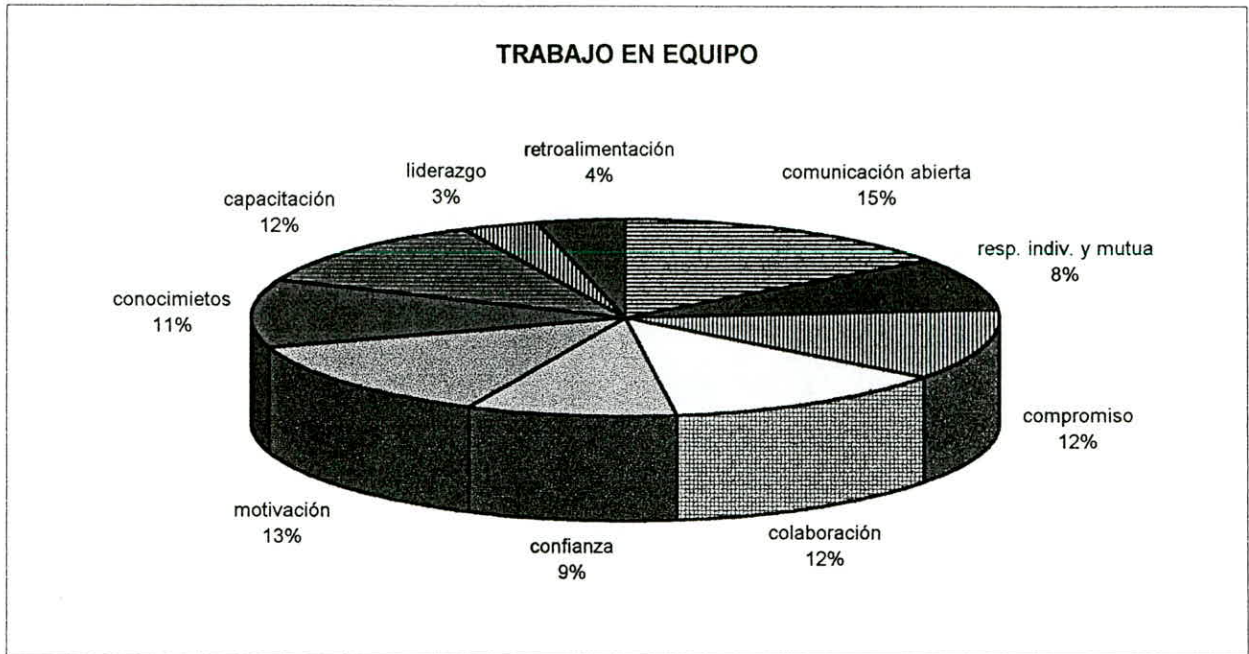
6. A continuación marque en orden de importancia del 1 al 5 los elementos que usted considera importantes para llevara a cabo un trabajo en equipo.



INTERPRETACION:

La mayoría del personal del 1er turno coincidió que el primer elemento más importante para llevar a cabo el trabajo en equipo es que se necesita una comunicación abierta entre el personal y jefes, el segundo fué el compromiso del personal, el tercero es la capacitación que es indispensable para lograr el desempeño del personal, el cuarto es colaboración, pues si el personal no tiene esa disposición de colaborar no se logra el trabajo, el quinto importante como se observa en la gráfica es la responsabilidad individual y mutua entre el personal.

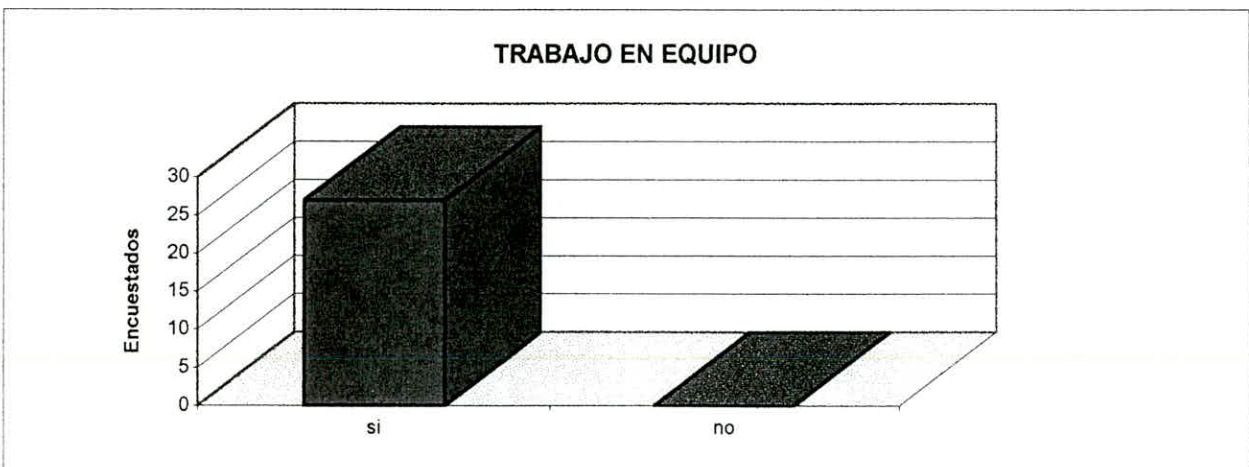
7. De los siguientes elementos que se mencionan marque cuáles si tiene su equipo de trabajo.



INTERPRETACION:

Los elementos que más existen en los equipos de trabajo del 1er turno es la comunicación abierta así lo confirmó el 16% de los entrevistados, el 13% opinó existe motivación entre los compañeros, el 12% con más incidencia, opinó que si hay capacitación, colaboración, compromiso como se aprecia en la gráfica, se puede afirmar que en este turno si se tienen los elementos indispensables para trabajar en equipo aunque se requiere también de una combinación de más elementos que son importantes para lograr un equipo de trabajo altamente productivo.

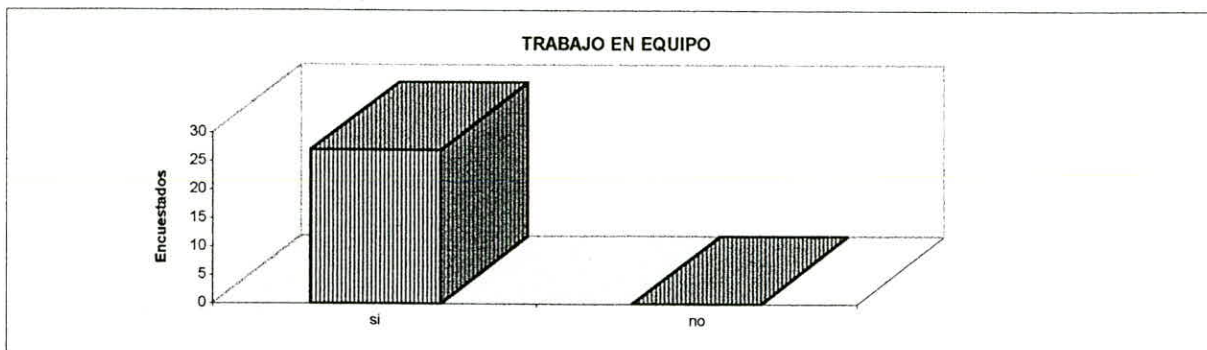
8. ¿ Se manejan en su área los equipos de trabajo autodirigidos?



INTERPRETACION:

Todas las personas entrevistadas del área de ensambles metálicos del primer turno confirmó que si existen los equipos de trabajo autodirigidos y es la forma en la que actualmente están laborando, pero la mayoría del personal los reconoce más como GAD (Grupos de trabajo autodirigidos).

9.¿ Considera usted que al trabajar por medio de equipos de trabajo autodirigidos se obtienen más beneficios que con el esquema de trabajo en equipo tradicional?



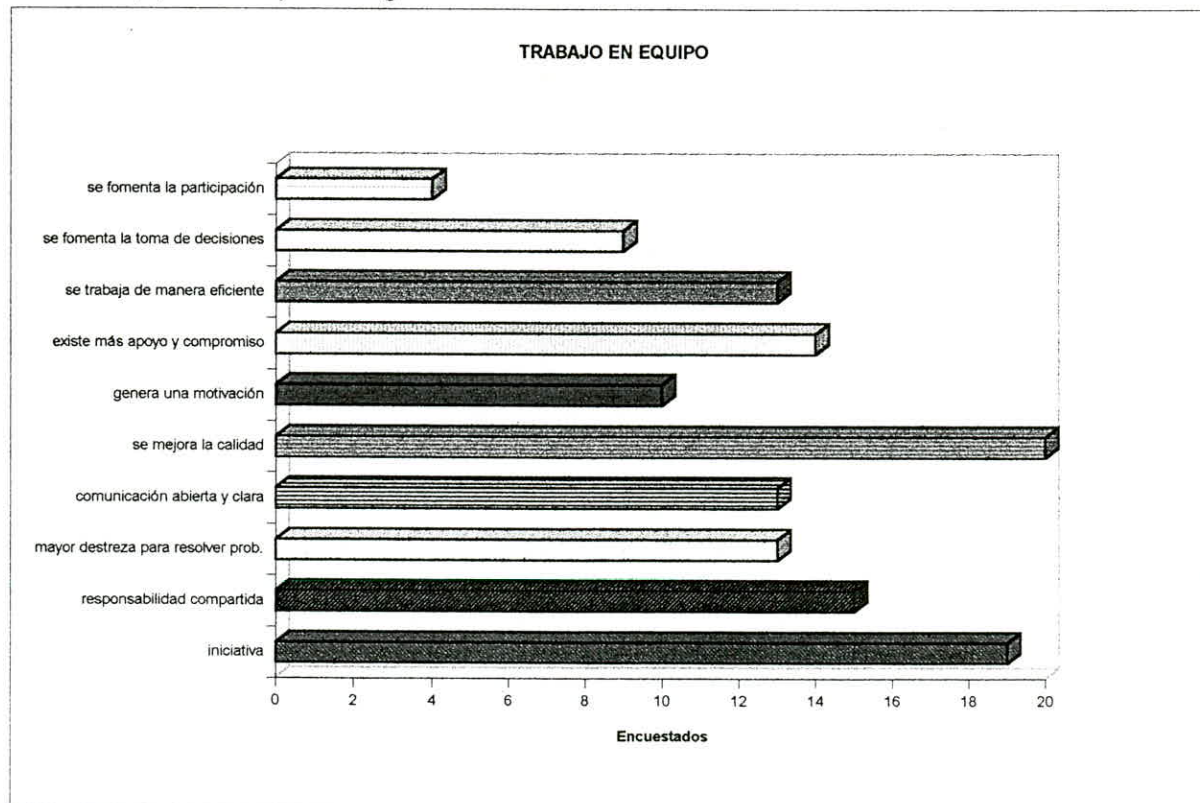
INTERPRETACION:

Todas las personas entrevistadas del 1er turno del área de ensambles metálicos, está consciente de que al trabajar en grupos de trabajo autodirigidos se obtienen más beneficios que con el trabajo en equipo común y corriente, lo que da una referencia de que el personal le ha tomado importancia a esta forma de trabajo.

¿Por qué?

Las respuestas obtenidas proporcionan un conocimiento más amplio del por que las personas piensan que se obtienen más beneficios con grupo autodirigido, y es por que existe más constancia del personal, todos se superan para realizar el trabajo, se mejora la calidad del trabajo, se obtienen mejores resultados, todos aportan ideas, el supervisor los anima a realizar el trabajo, hay un jefe en el equipo que informa a los miembros sobre la producción, existe responsabilidad de todos para realizar el trabajo, hay más unidad y comunicación, más apoyo, motivación para hacer el trabajo, se fomenta el compromiso y se resuelven los problemas entre todos.

10. A continuación marque del 1 al 5 en orden de importancia, los beneficios que pueden obtenerse al trabajar en un equipo de trabajo autodirigido.



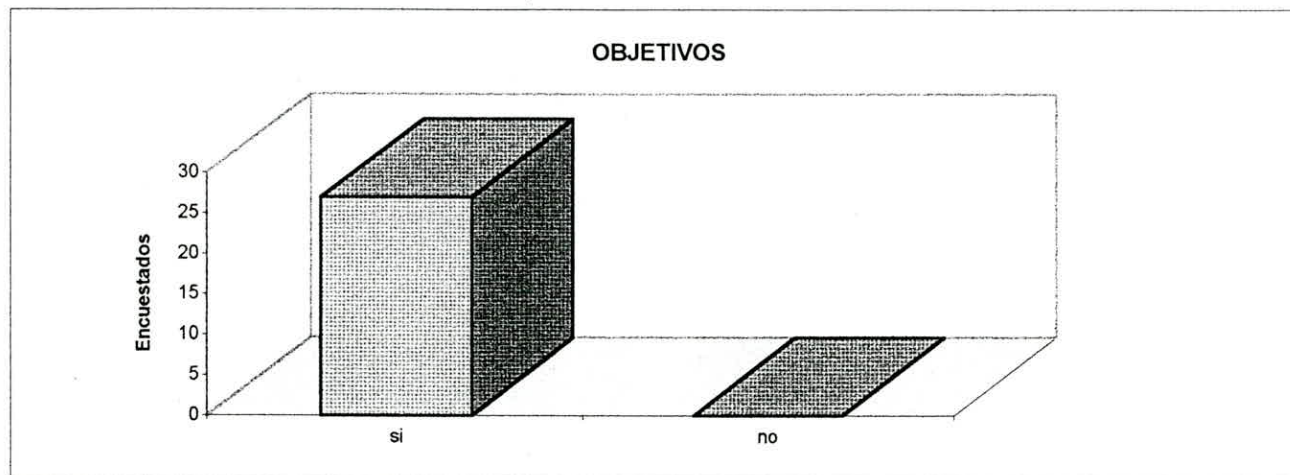
INTERPRETACION:

La mayoría de las personas del 1er turno coincidieron en que uno de los beneficios que pueden obtenerse al trabajar en un equipo de trabajo autodirigido, es la mejora a la calidad del trabajo, el segundo más importante es que se fomenta la iniciativa en las personas, el tercero es la responsabilidad compartida, el cuarto es que existe más apoyo y compromiso, el quinto más importante está integrado de tres ya que hubo un empate en el que coincidieron varias personas, que son mayor destreza para resolver problemas, una comunicación abierta y clara, y por último se trabaja de manera eficiente.

11. ¿ En su opinión que elementos se necesitan para que funcione adecuadamente un equipo de trabajo autodirigido?

En esta pregunta no se graficó debido a que las respuestas fueron distintas debido a los diferentes puntos de vista de los entrevistados, y sus opiniones fueron: que se requiere de participación de todas las personas, compromiso, mucha comunicación, una mentalidad positiva para trabajar motivación del supervisor hacia los empleados, responsabilidad individual, colaboración de todos, que exista confianza, coordinación de los jefes, interés de las personas, la capacitación necesaria, que los problemas se resuelvan abiertamente, y algo importante que todos se lleven bien.

12. ¿ Conoce la misión de la empresa?



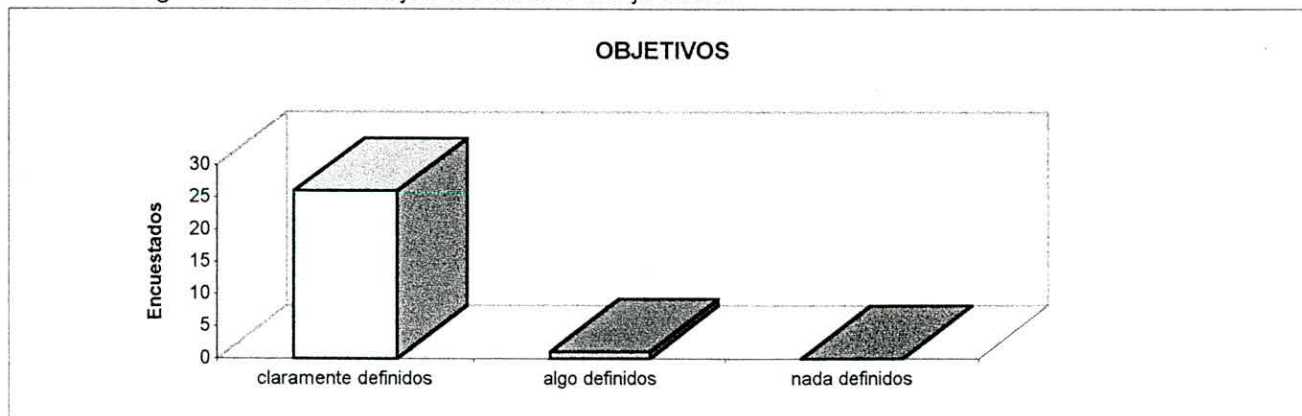
INTERPRETACION:

Todas las personas entrevistadas en el 1er turno del área de ensambles metálicos, sí tienen conocimiento de cuál es la misión de la empresa, y con esto se afirma que las personas conocen cuál es el propósito de la organización y la función o tarea básica que tiene la empresa, y que los orienta para cumplir con los objetivos de esta.

¿Cuál es?

La mayoría del personal se sabe al pie de la letra la misión que es "continuamente superar las expectativas de los clientes", otras personas la han asimilado de diferente manera relacionandola con los objetivos que son necesarios cumplir para llevar a cabo la misión, y unas personas respondieron que es "mejorar las expectativas del cliente", "satisfacer las expectativas de los clientes".

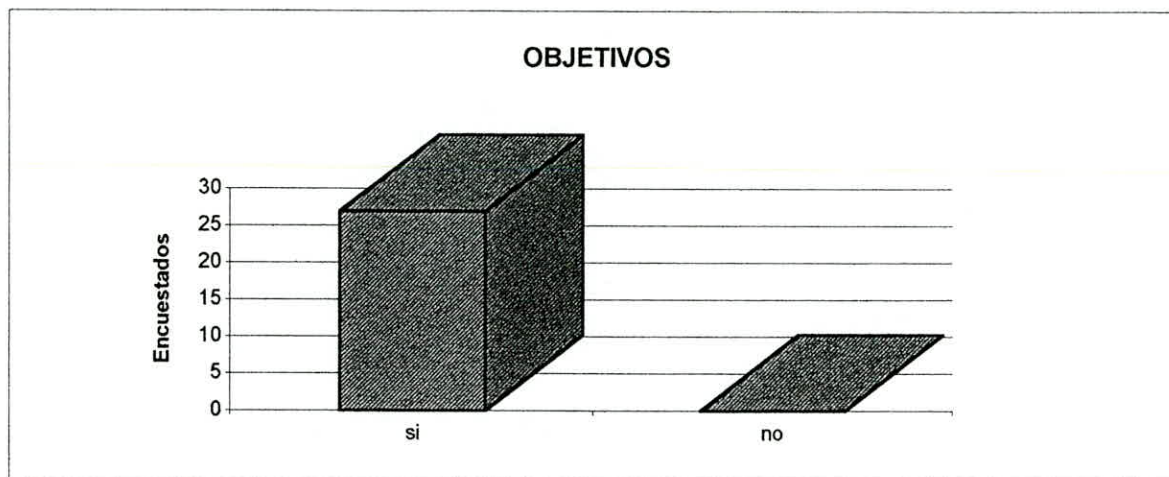
13. ¿ Para usted los objetivos de su trabajo están?



INTERPRETACION:

Para la gran mayoría de las personas entrevistadas los objetivos que tienen que cumplir con su trabajo están claramente definidos, y con esto se puede deducir que el personal sabe cuál es el esfuerzo que tiene que dar para lograrlos, solamente una persona respondió que están algo definidos los objetivos de su trabajo

14. ¿ Conoce los objetivos de la empresa?

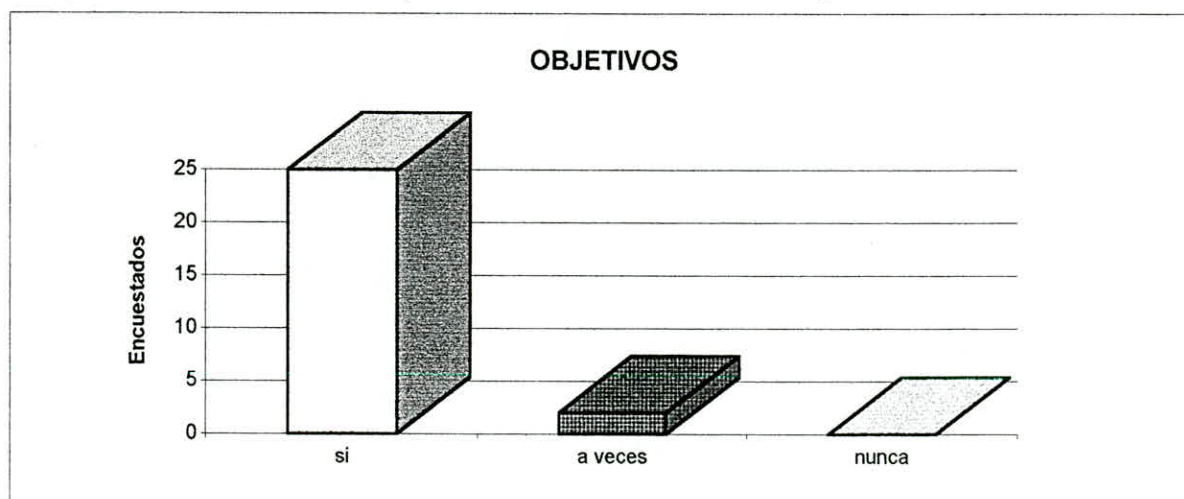
**INTERPRETACION:**

Todas las personas entrevistadas del 1er turno si tienen conocimientos de cuáles son los objetivos que persigue la empresa, y es muy importante que el personal los conozca pues permite armonizar los esfuerzos de todas las personas en el trabajo.

¿Cuáles son?

La mayoría de las personas respondió que la satisfacción del cliente, otros respondieron que es la mejora continua, el liderazgo en el mercado, una más dijo que es mejorar la calidad, y algunas personas contestaron que el objetivo que ahora tiene la empresa es lograr la certificación QS-9000.

15.¿ Se le toma en cuenta para la elaboración de los objetivos de su área?

**INTERPRETACION:**

La gran mayoría de la personas encuestadas confirmó que si se le toma en cuenta para elaborar los objetivos de su área, con esto se comprueba que efectivamente se trabaja en equipo al hacer que el personal colabore en la elaboración de los objetivos, sólo dos personas opinaron que no siempre se les toma en cuenta para elaborar los objetivos del área.

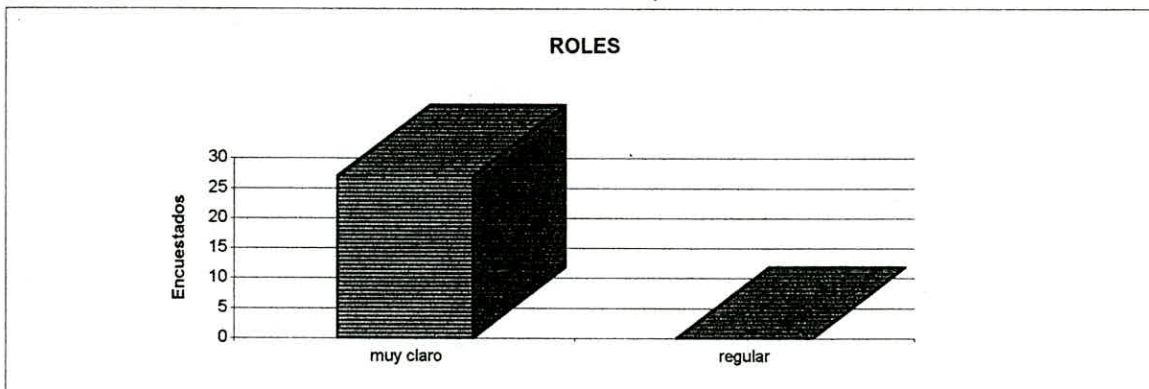
16. ¿ Recibe retroalimentación por parte de su jefe acerca de sus objetivos?



INTERPRETACION:

La gran mayoría de los encuestados de este turno, respondieron que frecuentemente están recibiendo retroalimentación por parte de sus jefes para saber como van, que problemas están surgiendo, que se tiene que mejorar, etc, con lo que se demuestra que si existe una comunicación efectiva en el área en donde no basta con informales los objetivos y se preocupan por darles el apoyo y seguimiento en su trabajo para lograr la producción, y fué minoría, solo 3 personas que afirmaron que no es muy frecuente la retroalimentación del supervisor hacia algunas personas en los equipos.

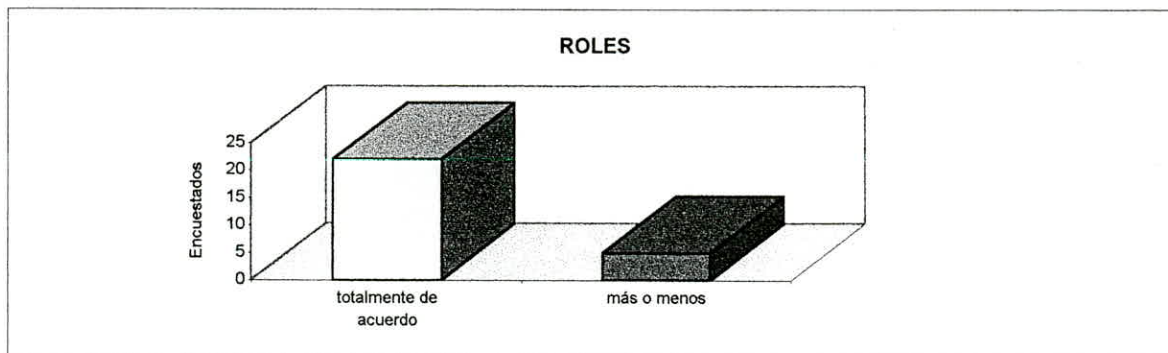
17. ¿ El conocimiento de su responsabilidad en el trabajo es ?



INTERPRETACION:

Todas las personas entrevistadas en el 1er turno, confirmaron que el conocimiento que tienen de su responsabilidad en el trabajo está muy claro, lo que indica que las personas saben muy bien cuál es el papel que tienen que desempeñar y la responsabilidad que tienen que cumplir con su puesto.

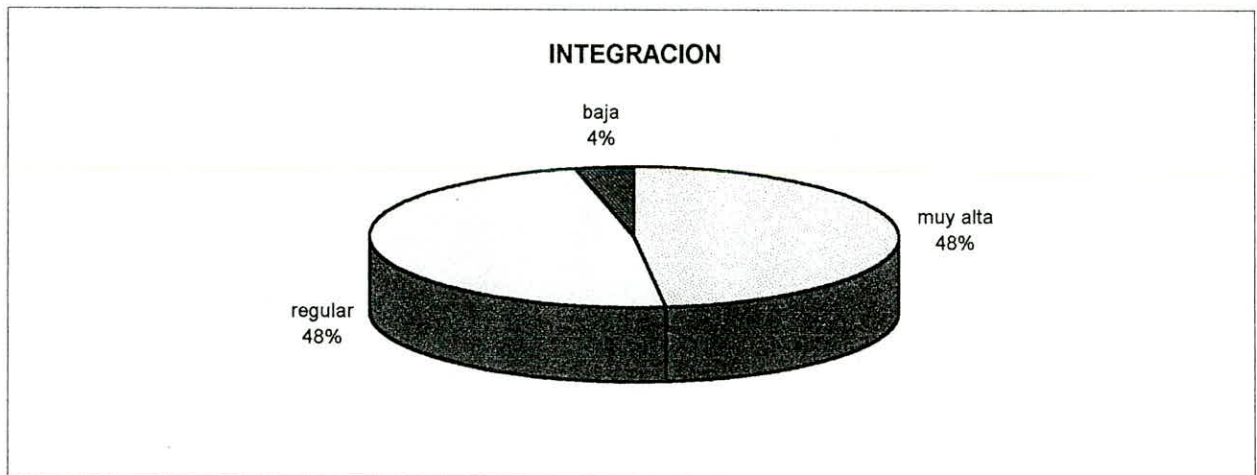
18. ¿ En asuntos de trabajo sus relaciones con personas de otras áreas están claramente definidas?



INTERPRETACION:

La mayoría de las personas entrevistadas está totalmente de acuerdo que si están bien definidas las relaciones con personas de otras áreas, es decir saben con quién tienen que dirigirse para arreglar algún asunto del trabajo, sólo 5 personas dijeron que más o menos están definidas las relaciones con otras áreas, tal vez sea por que llevan poco tiempo laborando en la empresa.

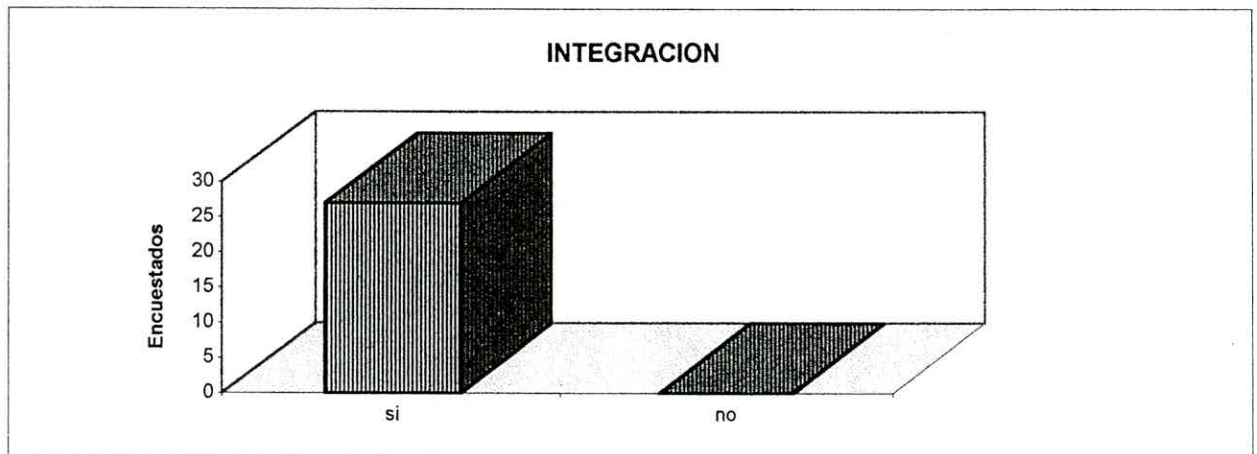
19. ¿ Su integración con la empresa es?



INTERPRETACION:

Para el 48% de las personas entrevistadas del 1er turno, su integración en la empresa es muy alta, lo que refleja que se sienten a gusto en la empresa, en cambio otro 48% de las personas respondió que su integración es regular, aún no se sienten completamente adentradas en la empresa, y esto se traduce en que faltan actividades que propicien más la integración de las personas a la empresa, y la mínima parte de las personas el 4% afirmó que su integración en la empresa es baja, tal vez esto se deba a que las personas llevan poco tiempo laborando en la empresa o no les interesa integrarse más a la empresa.

20. ¿ Se siente a gusto bajo el esquema actual de trabajo que existe en la empresa?



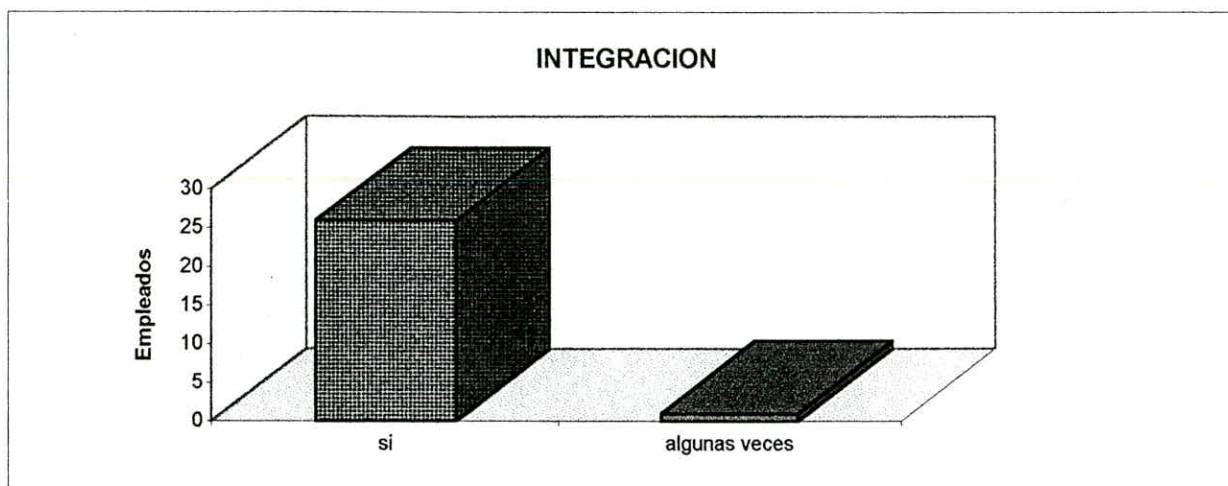
INTERPRETACION:

Las personas entrevistadas del 1er turno del área de ensamblajes metálicos, si se sienten a gusto con el esquema actual de trabajo que existe en la empresa, lo que indica que el personal se identifica con el sistema de la empresa.

¿Por qué?

Las personas respondieron que es por se trabaja en equipo para lograr la mejora continua, por el trato que dan los supervisores a las personas, hay oportunidad para superarse, existen beneficios para el empleado, oportunidades de crecimiento, hay ideas claras y definidas una persona afirmó que no existe egoísmo, continuamente se está capacitando, los supervisores, motivan al personal, es una empresa internacional, y por último existe la integración en equipo.

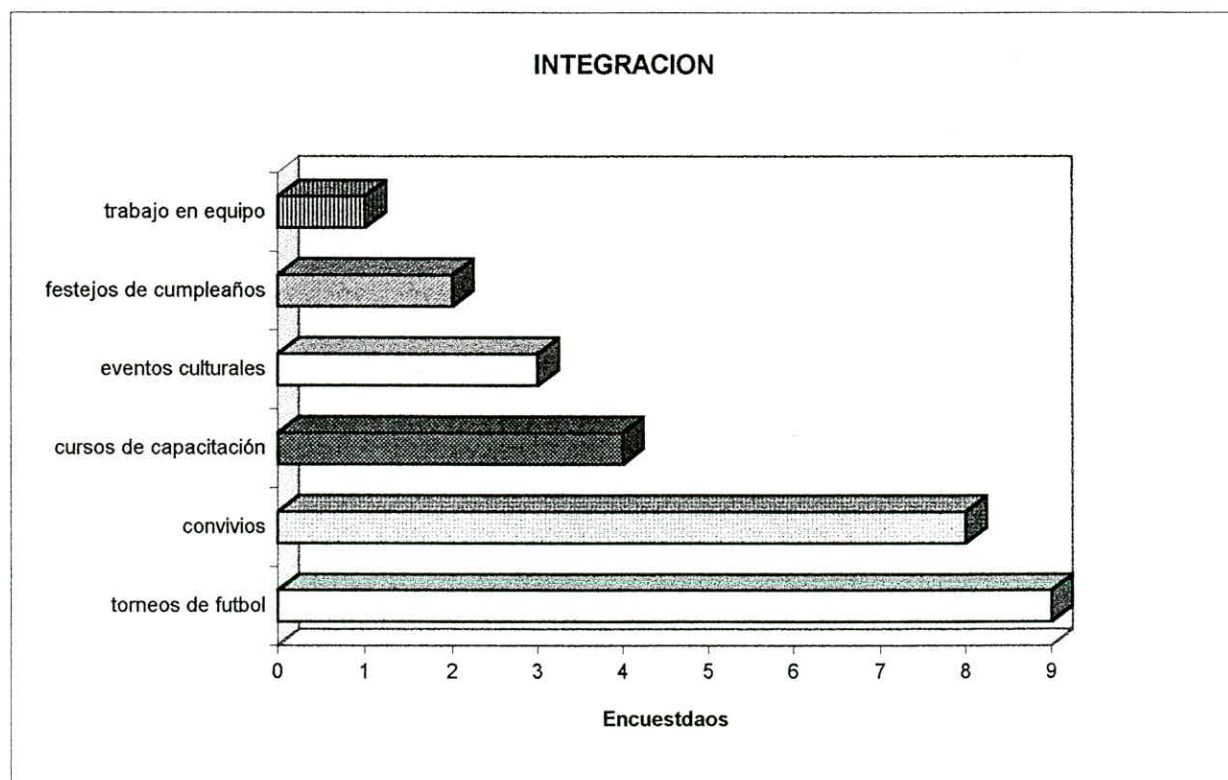
21. ¿ Existen actividades en la empresa que propicien la integración?



INTERPRETACION:

En la empresa si se llevan a cabo actividades que ayuden a la integración de su personal a la empresa, así lo afirmó la gran mayoría de las personas encuestadas, y sólo una persona respondió que algunas veces se realizan actividades para integrar al personal.

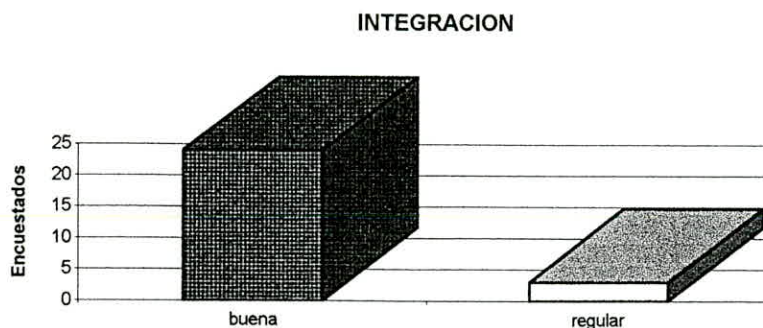
¿ Cómo cuales?



INTERPRETACION:

Como se puede apreciar en la gráfica, las actividades que la mayoría de las personas entrevistadas afirmó que si existen en la empresa, son los torneos de futbol, los convivios en su área, y los cursos de capacitación que algunas personas consideran como una forma de integración para el personal.

22. ¿Cómo es la relación que lleva con sus compañeros de trabajo?



INTERPRETACIÓN:

Entre el personal del primer turno la relación que existe entre las personas es buena, así lo afirmó la gran mayoría de las personas entrevistadas, sólo 3 personas consideraron que la relación que llevan con sus compañeros de trabajo es regular.

23. ¿Cómo considera el ambiente que existe en la empresa?



INTERPRETACION:

El ambiente de trabajo que existe en la empresa es catalogado como bueno, así lo afirmó el 85% de las personas entrevistadas del 1er turno de esta área, pero existen algunos factores que impiden que sea totalmente bueno así lo manifestó el 4% de los encuestados que dijo que falta mejorarlo aún más, para el 7% de las personas el ambiente de trabajo lo califican como saludable, y para un 4% es abierto y alegre.

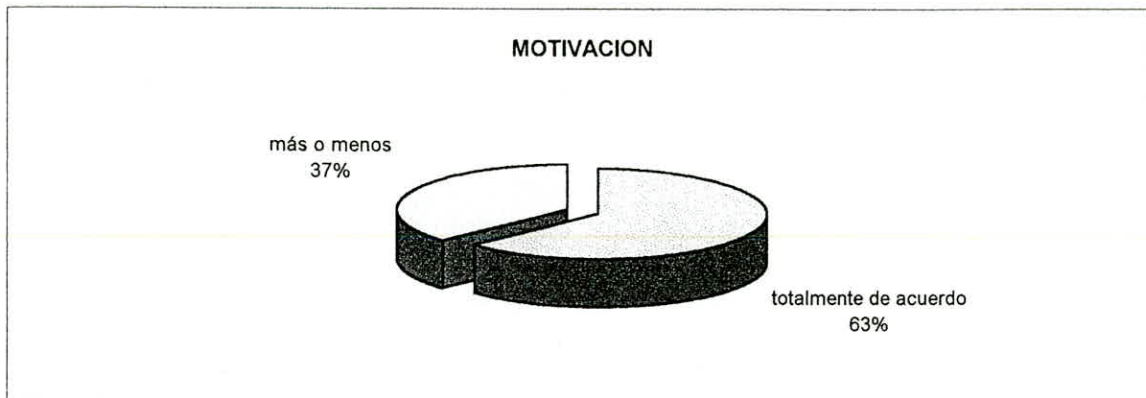
24. ¿Su trabajo actual le ayuda a lograr sus objetivos personales?



INTERPRETACION:

Para la mayoría de los entrevistados el 77%, está totalmente de acuerdo que con su trabajo ha podido lograr sus objetivos personales, que indica que a través de su trabajo las ha podido satisfacer, para el 19% su trabajo le ayudado más menos a realizar sus metas personales, y la mínima parte el 4% de los encuestados de esta área, afirmó que aún no ha podido realizar sus objetivos personales con su trabajo, lo que indica que no han sido cubiertas sus necesidades.

25. ¿ Considera usted que son buenas las prestaciones que recibe?



INTERPRETACION:

La mayoría de las personas entrevistadas el 63%, del 1er turno considera que si son buenas las prestaciones que la empresa ofrece, de alguna manera eso les motiva para seguir trabajando en esta empresa, y el 37% afirma que son regulares las prestaciones que se dan en la empresa, lo que se traduce como inconformidad para estas personas.

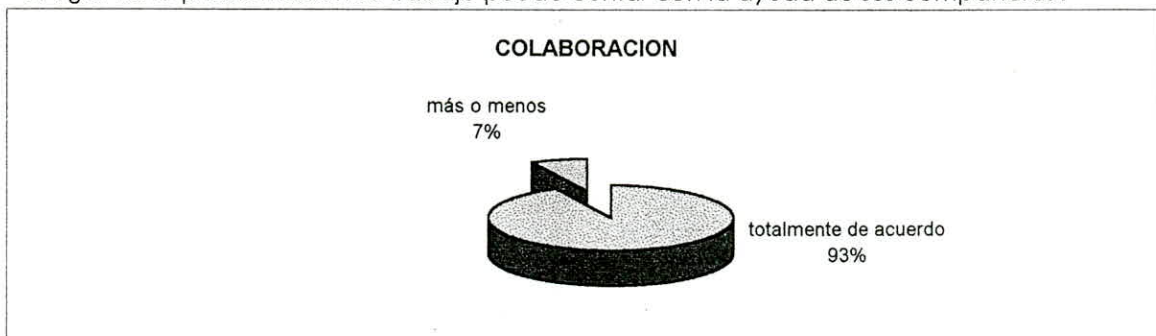
26. ¿ Cuando realiza algo bien, es reconocido por sus superiores?



INTERPRETACIÓN:

En el área de ensambles metálicos los jefes y supervisores sí reconocen a su personal cuando alguien realiza bien su labor, así lo afirma el 89% de las personas entrevistadas del 1er turno, lo que revela que si existe interés por su personal y se les reconoce, motivando así su esfuerzo y sólo la minoría el 11% respondió que en ocasiones son reconocidos cuando realizan algo bien, pero no siempre.

27. ¿ Si tiene problemas en su trabajo puede contar con la ayuda de sus compañeros?



INTERPRETACION:

Entre el personal del 1er turno del área de ensambles metálicos si existe la ayuda mutua entre compañeros, ya que la gran mayoría de los entrevistados el 93% respondió que está de acuerdo que cuando se le presenta algún problema puede contar con la ayuda de sus compañeros, reflejando con esto que existe también compañerismo, el 7% que es la mínima parte respondió que más o menos se puede contar con la ayuda de sus compañeros.

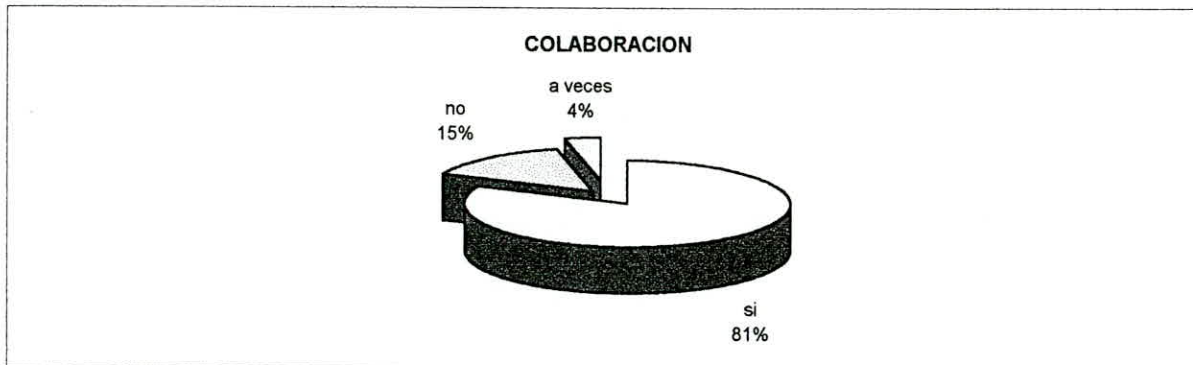
28. ¿ Participa usted en la toma de decisiones de su área?



INTERPRETACION:

El personal del 1er turno del área de ensambles metálicos, si colabora junto con los supervisores para tomar algunas decisiones con respecto a su trabajo, siendo el 67% de los encuestados que afirmó que siempre participa en la toma de decisiones de su área, el 33% de las personas dijo que su participación es en ocasiones, no siempre se les toma en cuenta.

29. ¿ Se le toma en cuenta cuando existe algún problema en su área?



INTERPRETACION:

En el área de ensambles metálicos los jefes, si se preocupan en tomar en cuenta al personal cuando existe algún problema, afirmándolo así el 81% de las personas entrevistadas que representa la mayoría, con esto se puede deducir que los problemas se resuelven en equipo, que es como operan en esta área, tan solo el 4% opinó que no siempre se les toma en cuenta, y para el 15% de los entrevistados no se les toma en cuenta, por que sólo los jefes los solucionan el problema, lo que hace pensar que aún falta lograr al 100% la colaboración y participación de todo el personal en el área de ensambles metálicos.

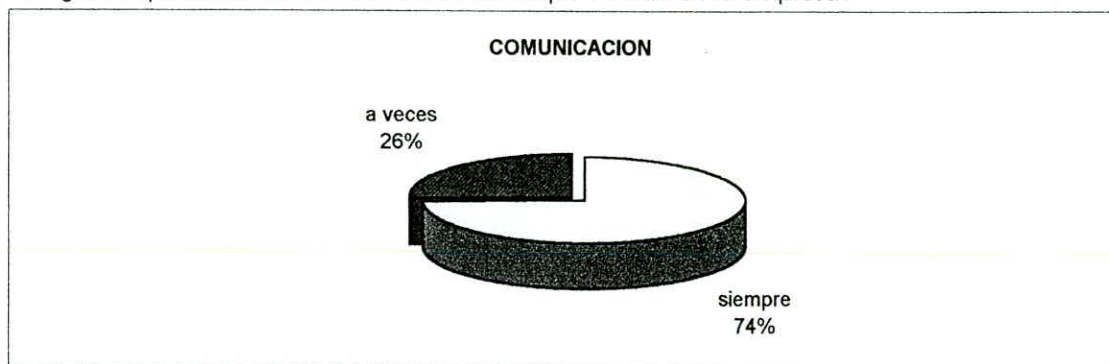
30. ¿ Puedes y te sientes libre de comunicar tus ideas a tus superiores?



INTERPRETACION:

En el 1er turno del área de ensambles metálicos si existe una comunicación abierta por parte de los supervisores hacia su personal y la confianza necesaria para que el personal exponga sus ideas y opiniones a sus jefes, confirmándolo la gran mayoría de los entrevistados que fué el 96%, y sólo el 4% opinó que no se siente con la libertad necesaria para expresar sus ideas a los supervisores, contestando que es por que sólo lo hacen cuando es necesario, el motivo puede ser por que aún no se sienten en confianza con los supervisores.

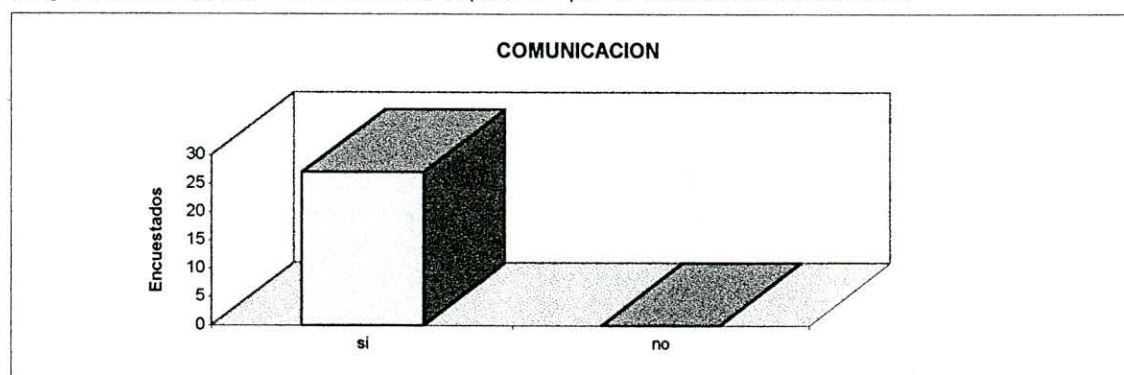
31. ¿ Está oportunamente comunicado de lo que sucede en la empresa?



INTERPRETACIÓN:

La mayoría del personal del 1er turno (74%), considera que siempre está comunicado a tiempo de lo que pasa en la empresa, lo que nos da una referencia de que la comunicación que existe en toda la empresa es la adecuada, aunque no al 100% ya que 26% de las personas dijo que a veces está oportunamente comunicado, entonces existen aspectos que se tienen que mejorar.

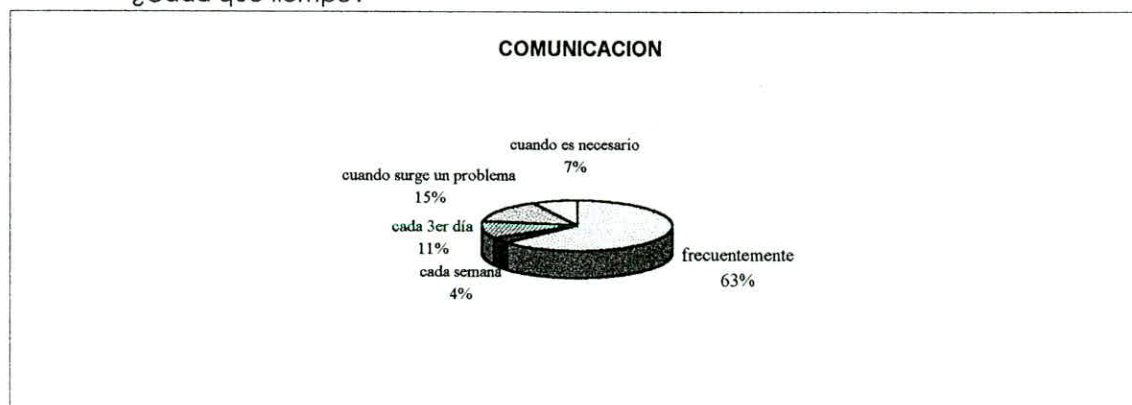
32. ¿ Existen reuniones en donde se le explica lo que va sucediendo en su área?



INTERPRETACION:

En el 1er turno del área de ensambles metálicos si llevan a cabo reuniones los jefes con su personal para explicarles como va el avance del trabajo o los problemas que surgen así lo confirmó todas las personas entrevistadas, lo que indica que si se practica la retroalimentación hacia el personal, y por lo mismo una adecuada comunicación.

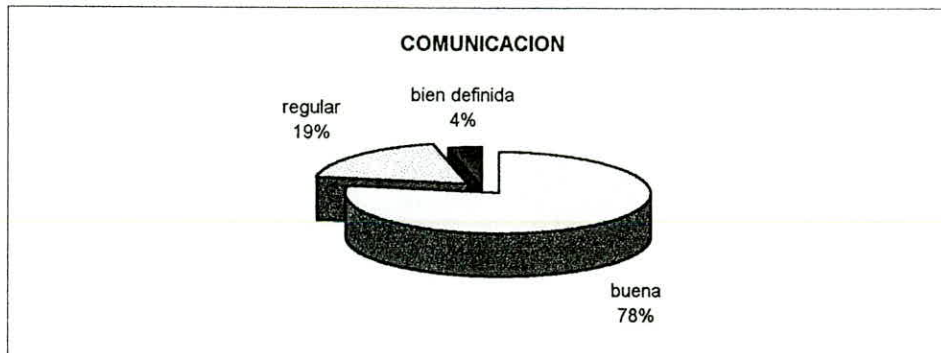
¿Cada que tiempo?



INTERPRETACION:

La mayoría de las personas entrevistadas(63%), respondieron que las reuniones que realizan los jefes con el personal, son frecuentemente, indicando así que mantienen una comunicación continua con el personal para evitar errores en el trabajo y que todo salga bien, para el 15% de las personas las reuniones se realizan cuando surge algún problema relacionado con la calidad, el resto opinó que se llevan a cabo cada semana, cada 3er día, o cuando es necesario.

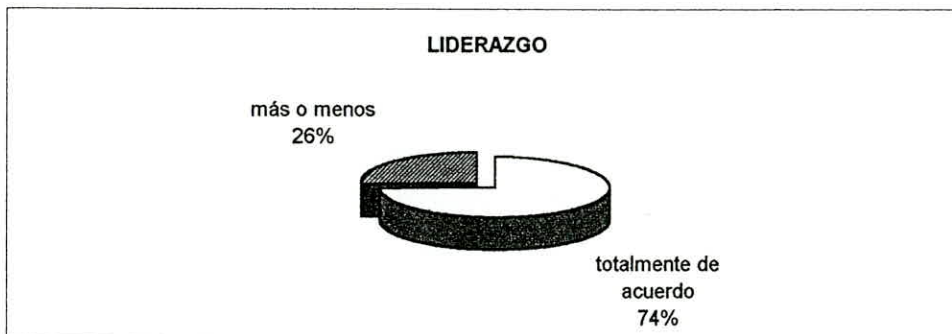
33. ¿Cómo considera que es la comunicación que existe en su área?



INTERPRETACION:

La gran mayoría del personal (77%), del 1er turno considera que la comunicación existente en su área es buena, para un 4% de las personas la describió como una comunicación bien definida, indicando con esto que es clara, pero para el 19% de los entrevistados la comunicación que existe es regular, considerando con esto que aún tiene fallas que se tienen que mejorar para llegar a una comunicación abierta y clara.

34. ¿Se le da la oportunidad de incorporar nuevas formas para realizar su trabajo?



INTERPRETACION:

La mayoría del personal entrevistado del 1er turno (74%), afirma que si tiene la oportunidad de incorporar nuevas formas para realizar su trabajo, lo que indica que los jefes desarrollan un liderazgo participativo hacia su personal, aunque el 26% de las personas opinó que más o menos se les da la oportunidad de incorporar algo nuevo al trabajo.

35. ¿Su jefe se interesa en escuchar lo que tiene que decirle?



INTERPRETACION:

En el área de ensambles metálicos si existe la apertura y disposición de los jefes para escuchar a su personal así lo afirmó el 89% del personal entrevistado en el 1er turno, que representa la gran mayoría, confirmando con esto que si se fomenta la comunicación abierta, para el 11% de las personas los jefes no muestran su disposición para escucharlos siempre, pero es de forma regular.

36. ¿Cómo es su jefe o supervisor entre el personal?

LIDERAZGO

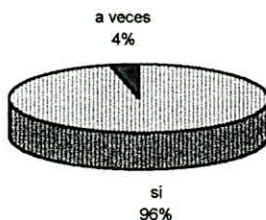


INTERPRETACION:

Para la mayoría del personal del 1er turno del área de ensambles metálicos, los supervisores si los toman en cuenta y los escuchan, así lo afirmó el 59% de los entrevistados, indicando así que el liderazgo que practican es participativo, porque existe apertura de los supervisores para escuchar y tomar en cuenta al personal, el 37% describió a los supervisores como comprensivos que indica que si valoran a su personal como personas, y solo el 4% opinó que son autoritarios, por que lo que él supervisor dice se tiene que hacer y no los escucha.

37. ¿Le dan la suficiente confianza para elaborar sus actividades?

LIDERAZGO

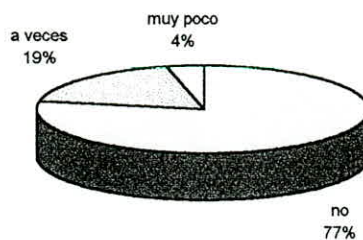


INTERPRETACION:

En el área de ensambles metálicos los jefes si desarrollan la confianza hacia su personal así lo confirmó el 96% de las personas entrevistadas en el 1er turno de esta área, pues sienten que el jefe les da la confianza para realizar sus actividades, y la minoría el 4% dijo que a veces los jefes les dan la suficiente confianza para que realicen su trabajo.

38. ¿Existen frecuentemente problemas entre sus compañeros de trabajo.?

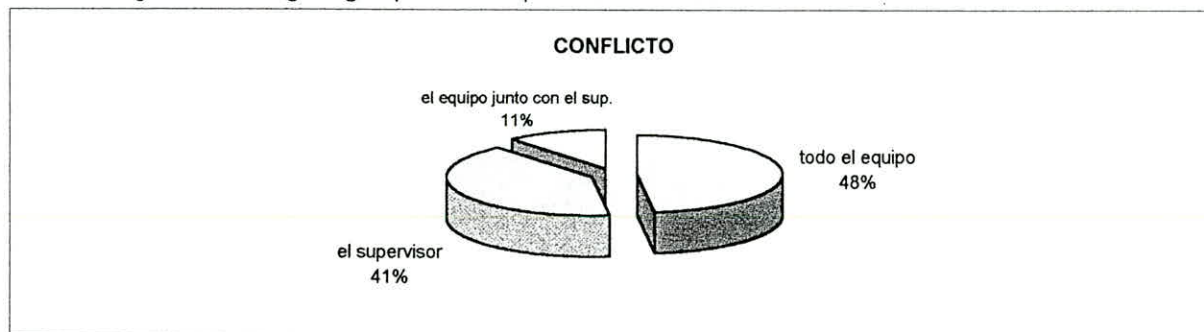
CONFLICTO



INTERPRETACION:

En el 1er turno del área de ensambles metálicos el ambiente de trabajo se puede considerar como bueno, ya que el 77% del personal entrevistado afirmó que no existen frecuentemente problemas entre los compañeros de trabajo, aunque siempre existirán problemas debido a las distintas personalidades de las personas, así lo afirmó el 19% al responder que a veces surgen problemas entre el personal, para el 4% los problemas entre compañeros son muy pocos.

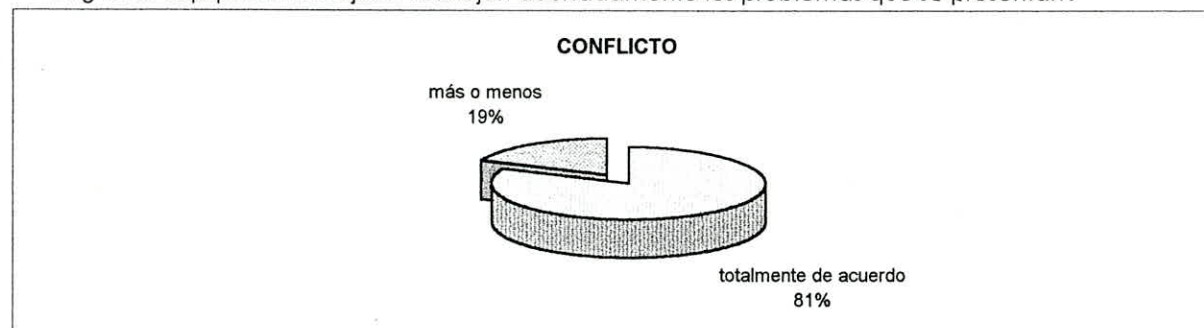
39. ¿ Cuando surge algún problema quién lo resuelve?



INTERPRETACION:

La mayoría del personal del 1er turno (48%) afirmó que cuando surge un problema este se resuelve entre todo el equipo en donde se origina, y como el personal se encuentra organizado en grupos de trabajo autodirigidos, todos se involucran para solucionarlo, el 41% afirmó que el supervisor es quién resuelve los problemas, pues si es un problema grave se tiene que acudir al supervisor, y para el 11% de las personas los problemas se resuelven entre todo el equipo con la ayuda del supervisor.

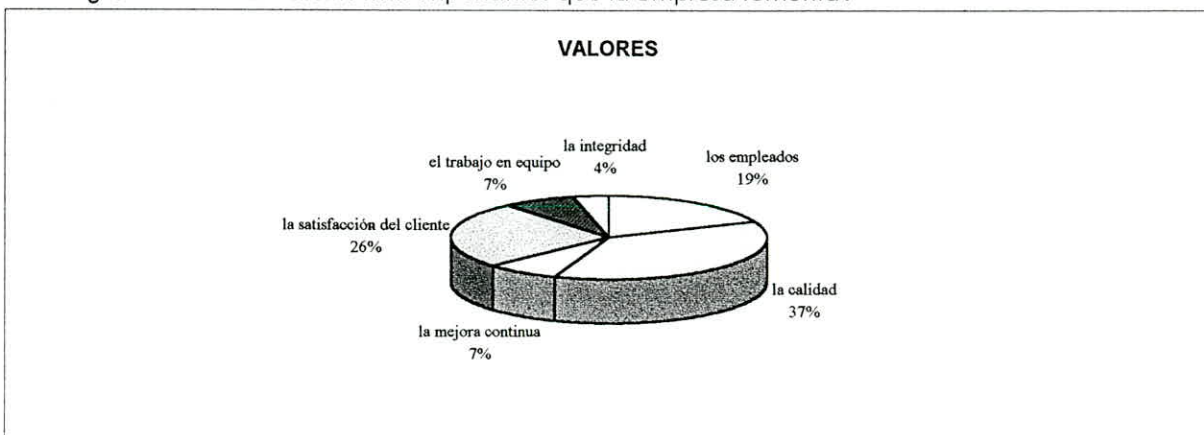
40. ¿ En su equipo de trabajo se manejan acertadamente los problemas que se presentan?



INTERPRETACION:

En los equipos de trabajo del 1er turno del área de ensambles metálicos, los problemas que surgen se manejan y solucionan acertadamente, así lo manifestó el 81% que es la gran mayoría de las personas entrevistadas, lo que indica que existe un verdadero trabajo en equipo donde todos se sienten responsables y comprometidos a dar soluciones adecuadas, sólo el 19% afirmó que más o menos se llega a la solución adecuada de los problemas en el trabajo.

41. ¿ Cuáles son los valores más importantes que la empresa fomenta?



INTERPRETACION:

El personal del 1er turno del área de ensambles metálicos conocen claramente lo que la empresa valora, y aunque el personal no se sabe todos los valores con precisión, los identifican con el trabajo diario que realizan, para la mayoría el 37% de los entrevistados respondió que es la calidad, el 26% dijo que es la satisfacción del cliente, para el 19% son sus empleados, para otro 7% recordó que es la mejora continua, un 4% dijo que la integridad y por último el 7% agregó que el trabajo en equipo.

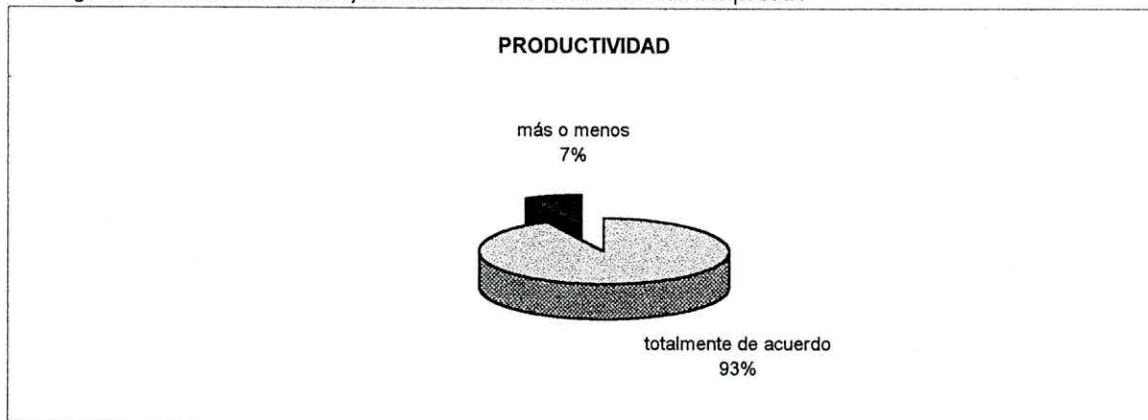
42. ¿ Para usted los resultados esperados de su trabajo están?



INTERPRETACION:

El personal que integra el 1er turno del área de ensambles metálicos, conoce claramente cuáles son los resultados a los que tiene que llegar con su trabajo para ser productivo, así lo afirmó el 96% que es la mayoría de los entrevistados, y sólo el 4% considera que están poco definidos los resultados que debe lograr, tal vez se deba a que lleva poco tiempo en el trabajo.

43. ¿ Sus resultados contribuyen fuertemente al éxito de la empresa?



INTERPRETACION:

El personal que integra el 1er turno del área de ensambles metálicos está consciente de que el éxito de la empresa depende de los resultados que logre con su trabajo y cumplir con la productividad que la empresa busca en su personal siendo el 93% de los entrevistados que está totalmente de acuerdo con esto, y el 7% restante afirmó que más o menos contribuye con su trabajo fuertemente al éxito de la empresa.

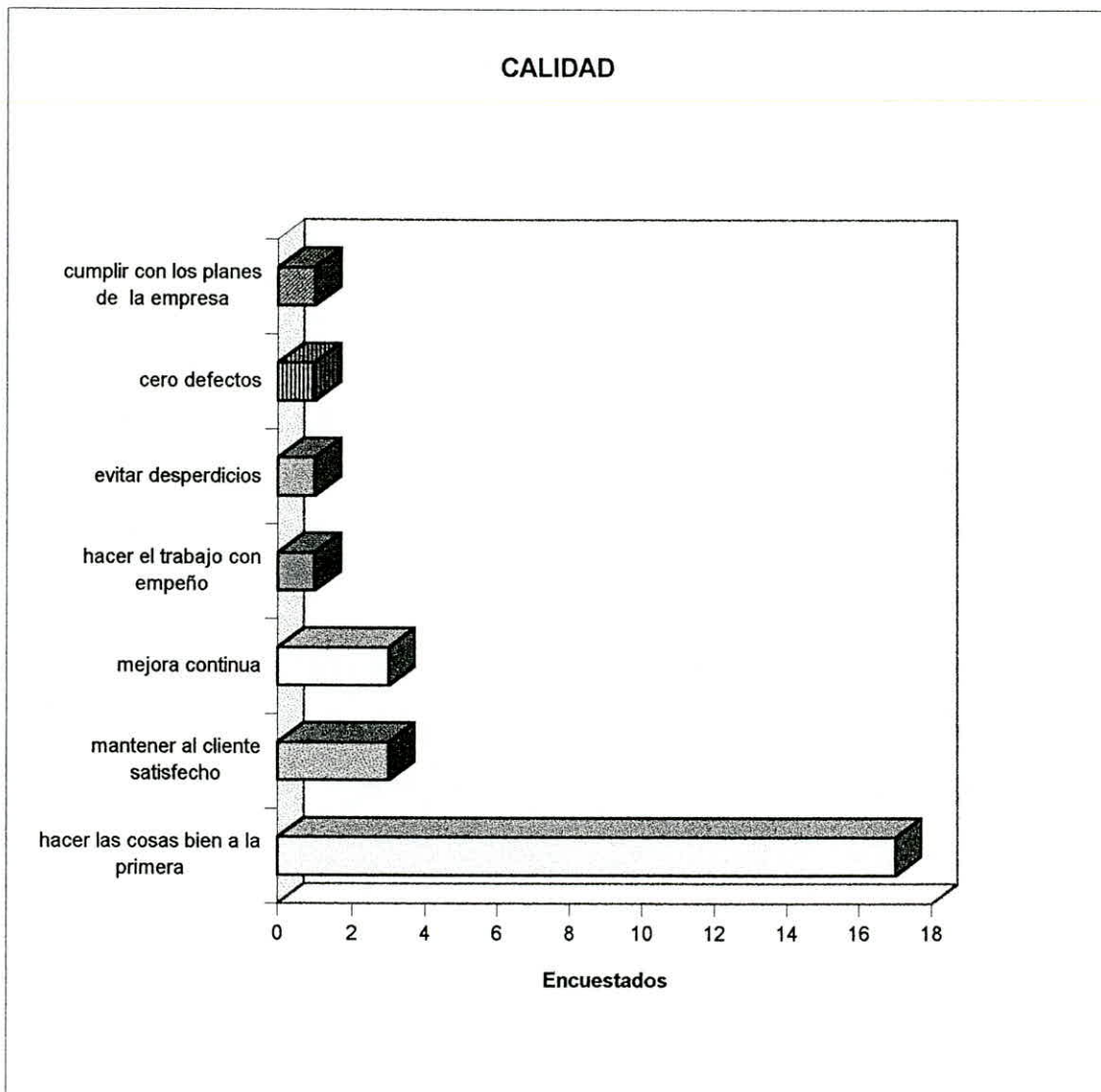
44. ¿ El compromiso en su equipo de trabajo por hacer las cosas con calidad es?



INTERPRETACION:

En el 1er turno del área de ensambles metálicos, el personal que lo integra posee un compromiso muy alto por hacer su trabajo con calidad, así lo manifestó el 96% del personal entrevistado, que considera que sus compañeros si aceptan el compromiso por cumplir con la calidad, y sólo el 4% que es una minoría considera que el compromiso es regular aún falta que todos se comprometan.

45.¿ En su opinion que es para usted hacer las cosas con calidad?

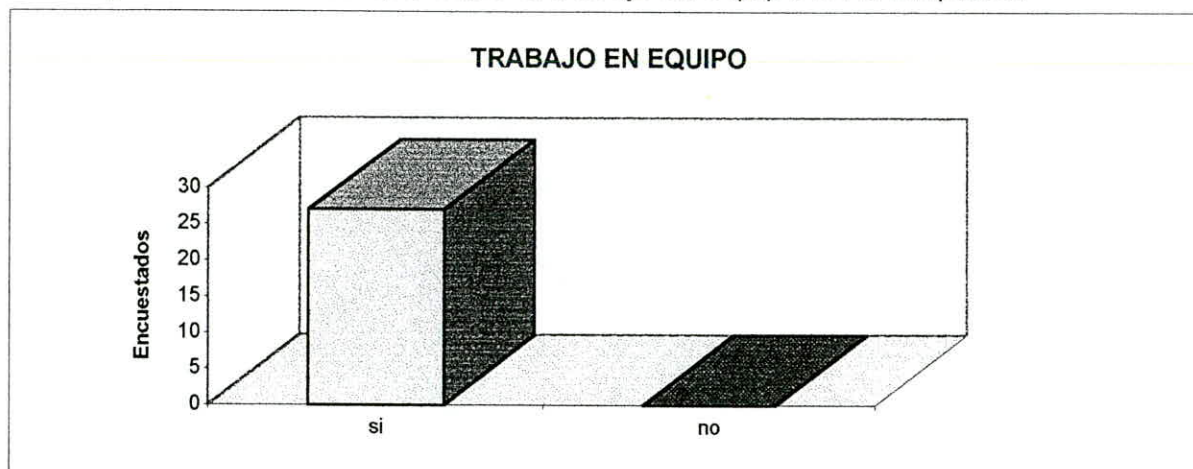


INTERPRETACION:

La forma en que el personal asimila a la calidad en el 1er turno en esta área, fueron diferentes, para la mayoría de los encuestados es, hacer las cosas bien a la primera, para otras personas es mantener al cliente satisfecho, la mejora continua, hacer el trabajo con empeño, evitar desperdicios, cero defectos y por último para otros es cumplir con los planes de la empresa, la forma en que el personal definió a la calidad indica que el concepto de calidad lo han asimilado a través de su trabajo diario y de la política de calidad que tiene la empresa, y aunque no sea una definición completa en cada una existen elementos que intervienen en la calidad.

4.7.2 ANALISIS DE LA INFORMACION DE LA ENCUESTA AL PERSONAL 2º TURNO

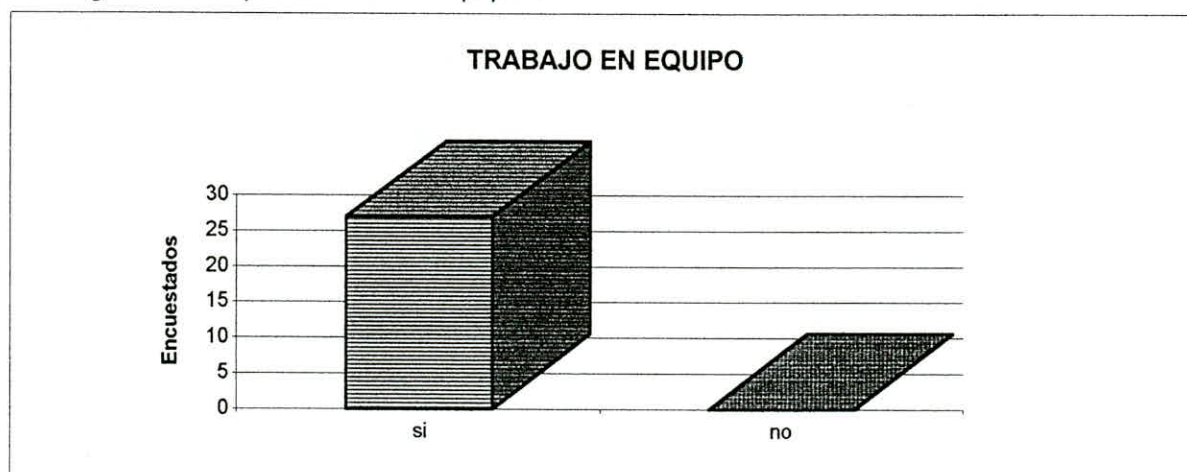
1. ¿ Considera usted que existe el trabajo en equipo en la empresa?



INTERPRETACION:

Todo el personal entrevistado en este turno de la unidad de producción de ensambles metálicos, está de acuerdo que sí existe en la empresa el trabajo en equipo.

2. ¿ Se siente parte de un equipo?



INTERPRETACION:

El personal entrevistado del 2º turno de esta área, sí se siente parte de un equipo, lo que indica que las personas están integradas e identificadas al equipo de trabajo del cual forman parte.

¿Por qué?

Fué importante conocer las razones por las que el personal de este turno se siente parte de un equipo y estas son; por que sin equipo nuestro trabajo no se llevaría a cabo, cada línea está integrada en equipo, todos cooperan para lograr las metas, por que el trabajo realizado es en equipo, se ayudan unos a otros para producir más, existe compañerismo y amistad, por que todos tienen el mismo objetivo y se ve su productividad, y además que trabajan en equipos autodirigidos.

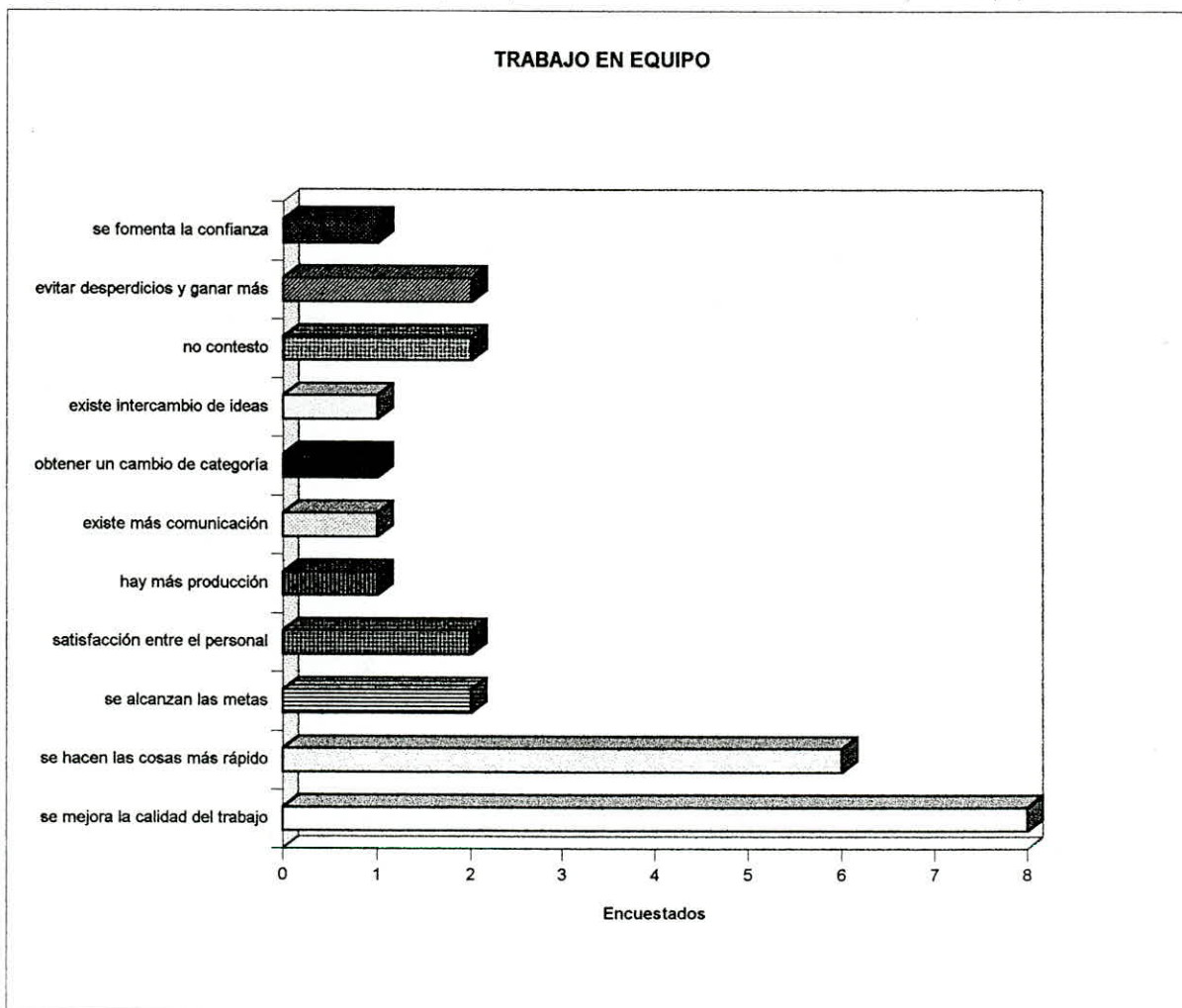
3. ¿ Existe el individualismo entre sus compañeros de trabajo?



INTERPRETACION:

Entre el personal del segundo turno de esta área no se presenta el individualismo en las personas ya que el 89% de los encuestados respondió que no existe, y sólo el 11% afirmó que algunas veces se da entre compañeros de trabajo pero es mínimo.

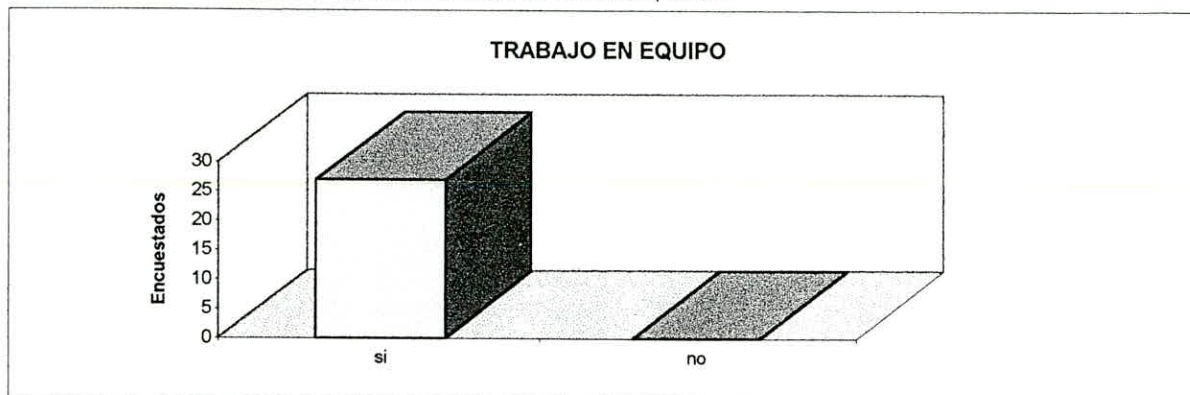
4. ¿ Qué beneficios considera usted que se pueden obtener al realizar un trabajo en equipo?



INTERPRETACION:

La mayoría del personal entrevistado del 2º turno coincidió, en que el beneficio que se obtiene al trabajar en equipo es, que se mejora la calidad de la producción y del trabajo, otro beneficio que en su opinion varias personas estuvieron de acuerdo, es que se hace el trabajo más rápido y mejor, otros de los beneficios que las personas dieron, pero en los que pocos coincidieron y que son importantes, es que se alcanzan las metas, satisfacción entre el personal, se realiza más producción, existe más comunicación y todos ganan, obtener un cambio de categoría, más intercambio de ideas, evitar desperdicios y obtener ganancias, y por último se fomenta la confianza.

5. ¿ Cree usted que el trabajo en equipo es una herramienta importante para conseguir los objetivos de manera eficiente dentro de una empresa?



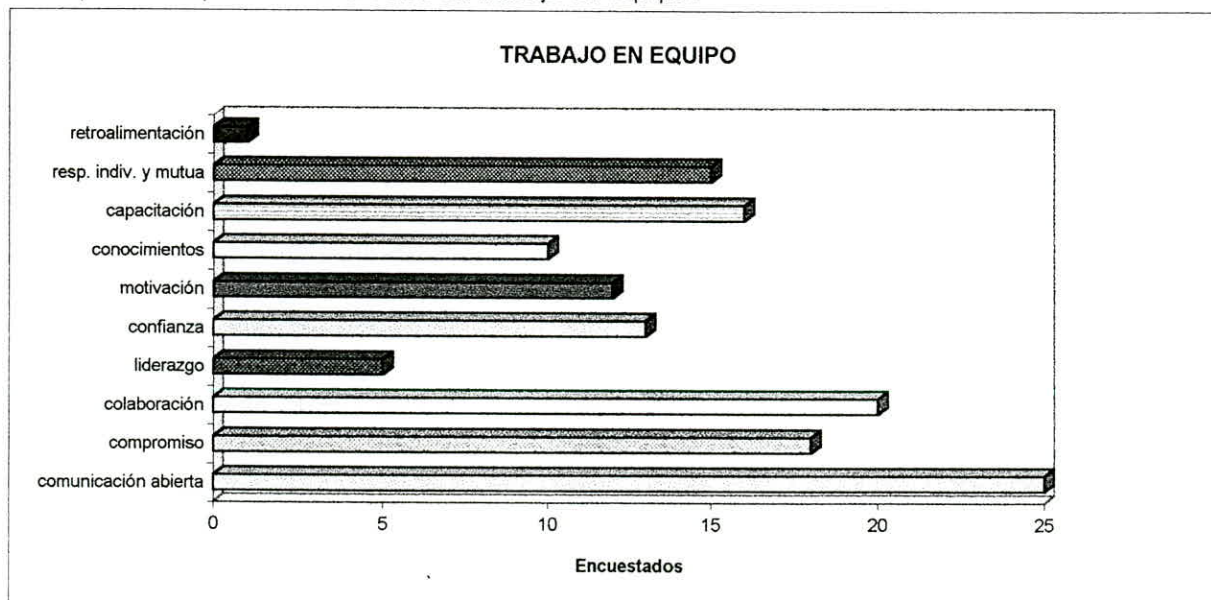
INTERPRETACION:

El 100% del personal entrevistado en el 2º turno, opina que el trabajo en equipo es una herramienta importante para lograr objetivos de manera eficiente en una empresa, esto da una referencia de que el personal está convencido de que el trabajo en equipo es importante.

¿Por qué?

Debido a la variedad de opiniones no se graficó, para el personal es importante por que todos los integrantes del equipo persiguen el mismo objetivo, existe la cohesión de equipo que es el éxito del mismo, hay más participación y más ideas, sin un equipo no hay producción, se realiza el trabajo más rápido y bien, la unión de todos es la fuerza, si existe la ayuda mutua se produce mejor, el trabajo de equipo lo hacen todos, se facilita la realización del trabajo, se obtiene mejor calidad del producto, se trabaja mejor y a gusto se adquiere más confianza en uno mismo, es importante y necesario.

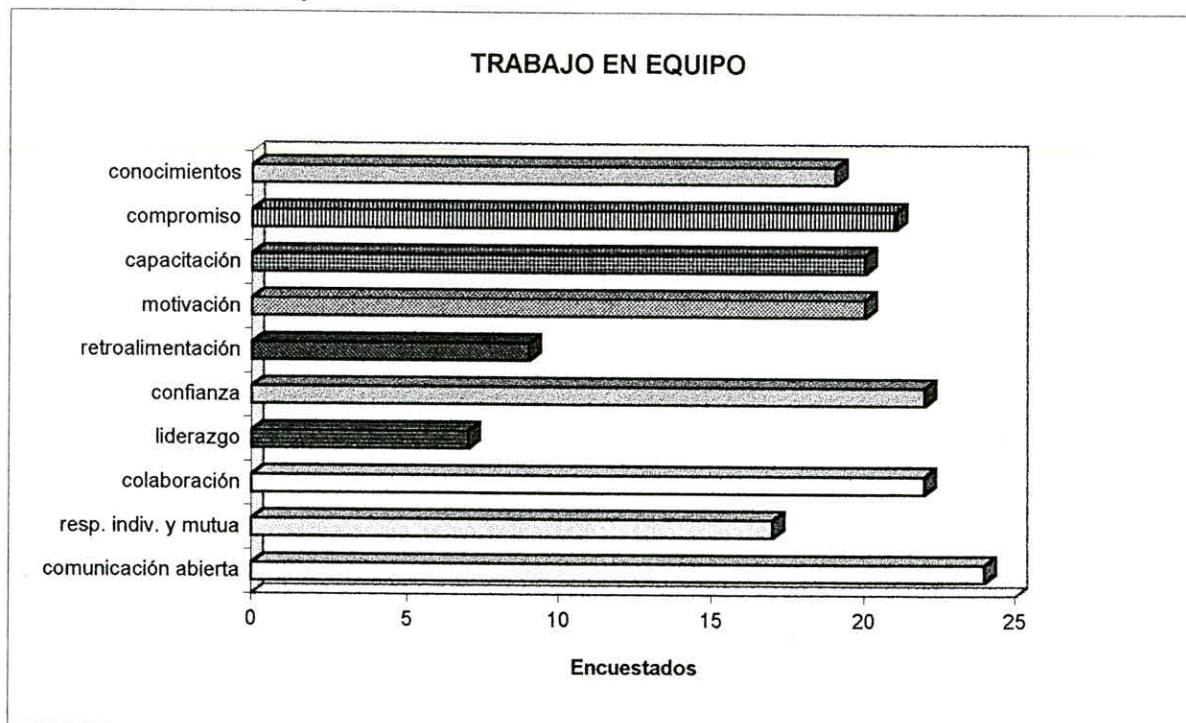
6. A continuación marque en orden de importancia del 1 al 5 los elementos que usted considera importantes para llevar a cabo un trabajo en equipo.



INTERPRETACION:

Para el personal entrevistado en este 2º turno los cinco elementos más importantes que desde su punto de vista son necesarios para llevar a cabo el trabajo en equipo, y en los que más incidencia tuvieron entre el personal como se puede apreciar en la gráfica son: la comunicación que debe ser abierta, se requiere de compromiso, colaboración, la capacitación que es indispensable, y por último la responsabilidad individual y mutua.

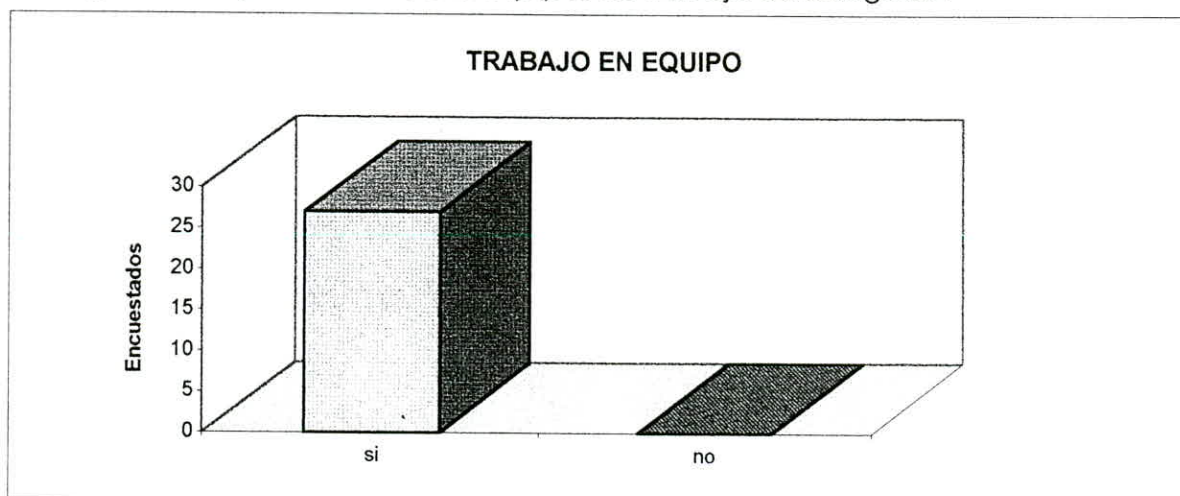
7. De los siguientes elementos que se mencionan marque cuáles si tiene su equipo de trabajo.



INTERPRETACION:

En los equipos de trabajo del 2º turno si existen todos los elementos que se mencionaron, pero algunos tienen mayor incidencia como se aprecia en la gráfica y que a juicio del personal entrevistado son los que más distinguen y son, la comunicación abierta con una alta frecuencia, existe colaboración, confianza, el compromiso de las personas, hay motivación, poseen capacitación, hay responsabilidad individual y mutua.

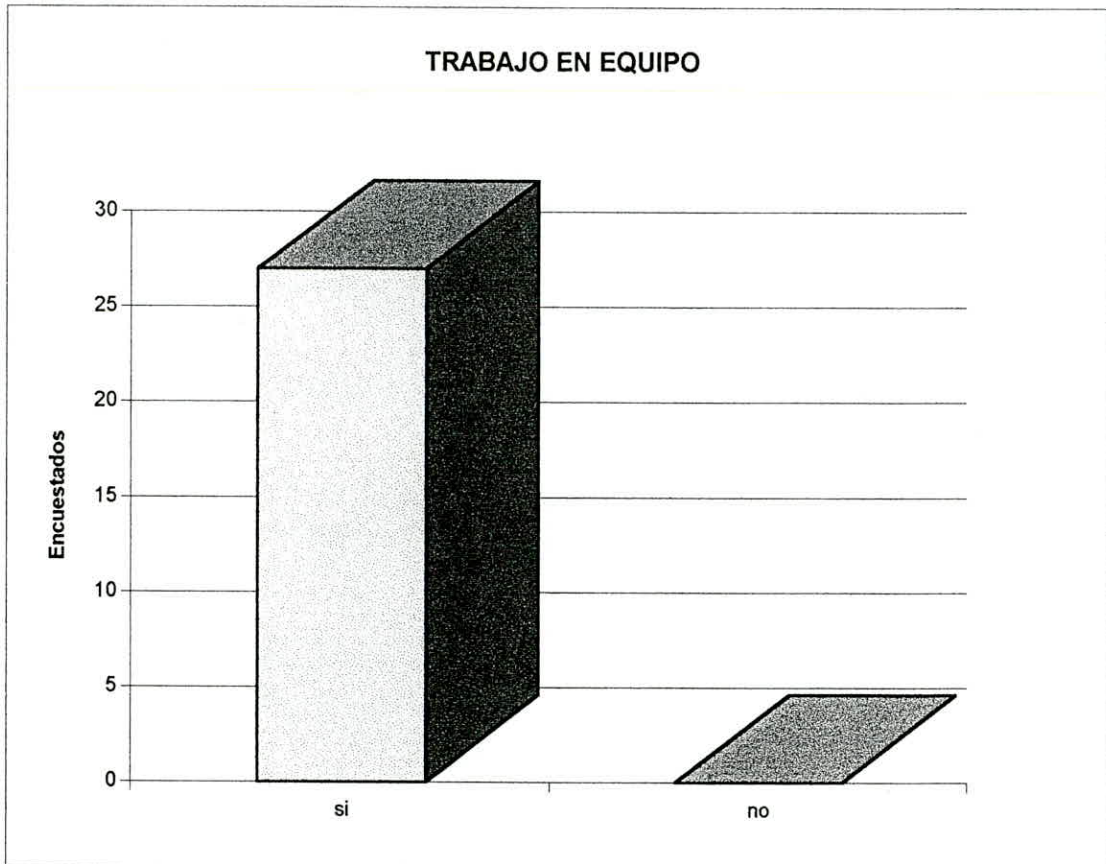
8. ¿ Se manejan en su área lo equipos de trabajo autodirigidos?



INTERPRETACIÓN:

En el área de ensambles metálicos se trabaja por medio de equipos autodirigidos, así lo confirmó el personal entrevistado en el 2º turno de esta área.

9. ¿ Considera usted que al trabajar por medio de equipos autodirigidos se obtienen más beneficios que con el esquema de trabajo en equipo tradicional?



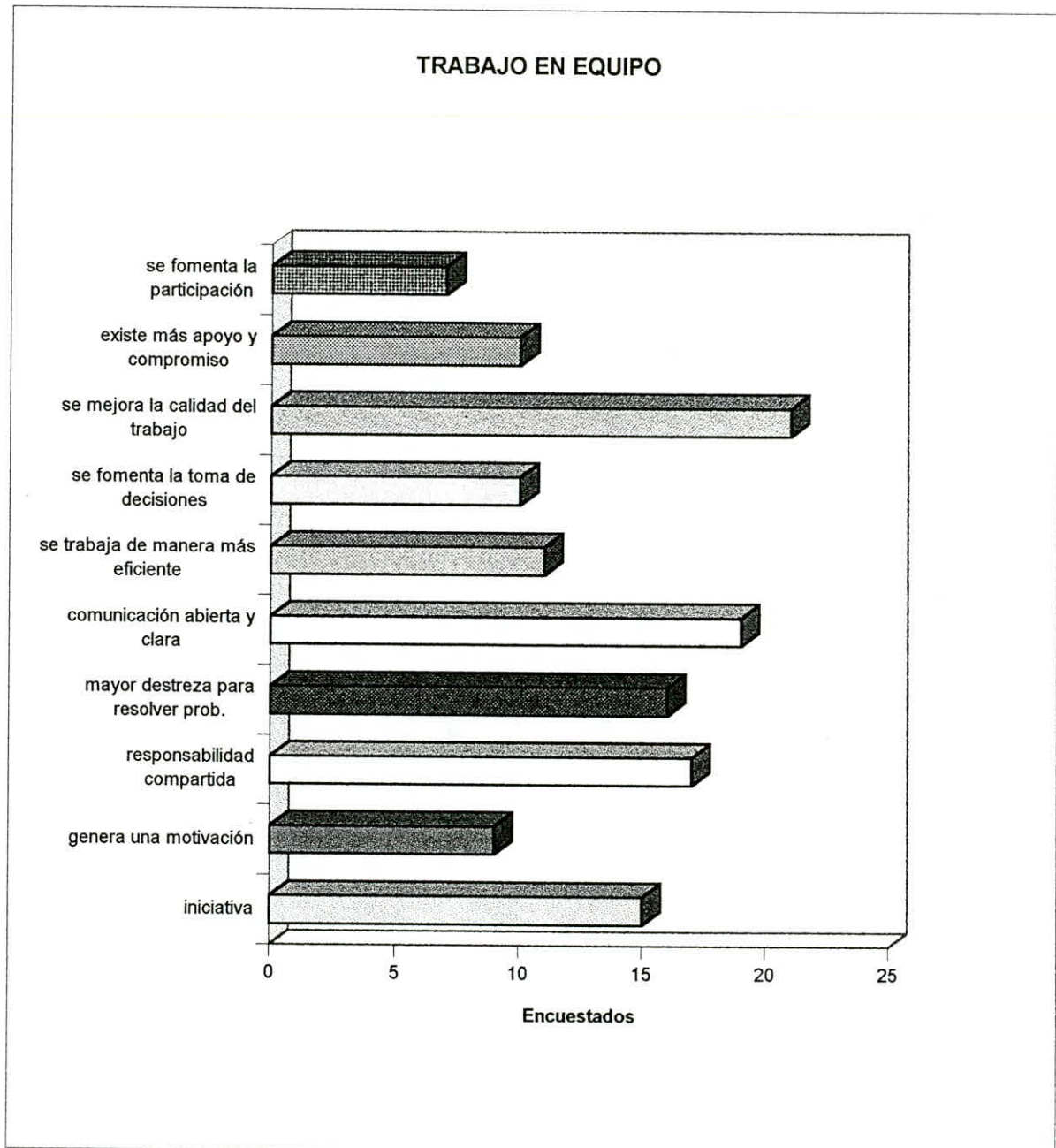
INTERPRETACION:

El personal del 2º turno del área de ensambles metálicos, si está obteniendo beneficios al trabajar en equipos autodirigidos, que con el simple esquema de trabajo en equipo tradicional, así lo expresaron todas las personas entrevistadas.

¿ Por qué?

Las personas respondieron que los supervisores los motivan y existe confianza, el trabajo se hace más fácil y es menos pesado, se mejora la producción, se obtienen mejores resultados para satisfacer al cliente, se trabaja con orden, tienen menos presión, por que no se necesita que el jefe esté sobre las personas, el personal está más capacitado para realizar su trabajo, cada uno sabe lo que tiene que hacer, el jefe del equipo sabe los problemas de la línea y las necesidades de los integrantes, hay una comunicación más abierta, y por último el compromiso que tienen todos para realizar bien el trabajo, y no hay necesidad de que el supervisor los presione a realizarlo, más bien los apoya.

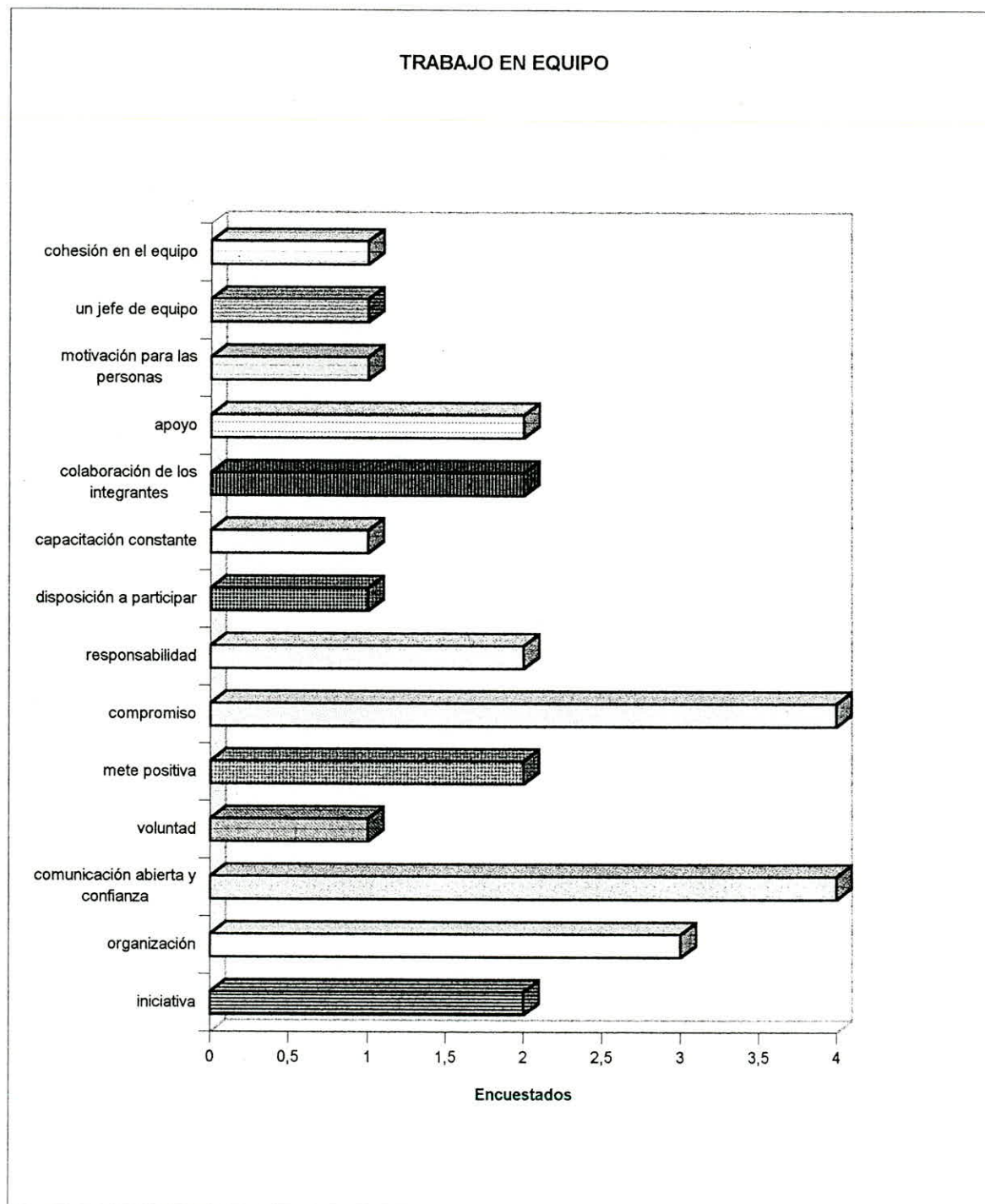
10. A continuación marque del 1 al 5 en orden de importancia, los beneficios que pueden obtenerse al trabajar en un equipo autodirigido.



INTERPRETACION:

Los beneficios de mayor frecuencia entre el personal entrevistado en el 2° turno, y que desde su punto de vista se pueden obtener con un equipo autodirigido, es que se mejora la calidad del trabajo, una comunicación abierta y clara, responsabilidad compartida entre el personal, mayor destreza para resolver problemas, y se fomenta la iniciativa en las personas, son los cinco beneficios que mayor elección e importancia tuvieron.

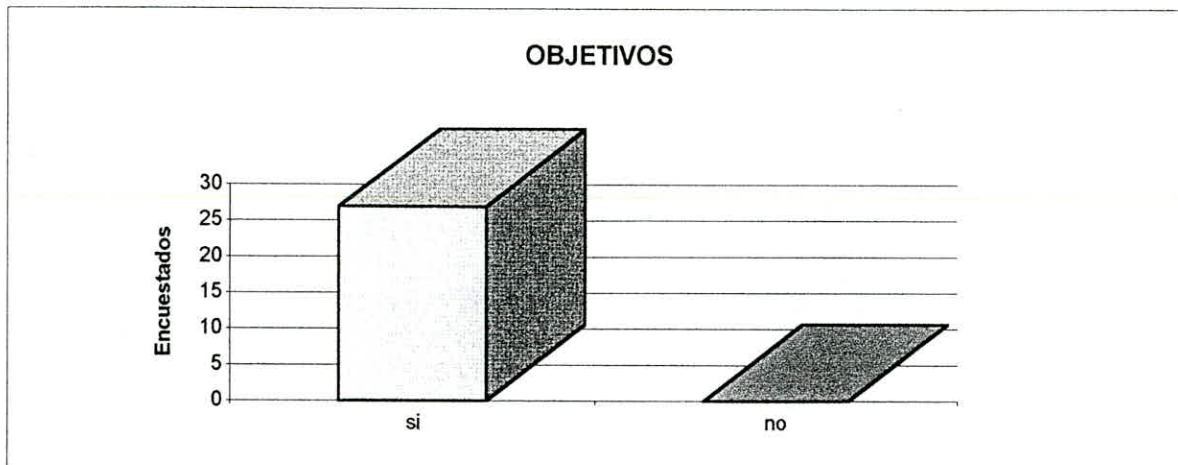
11. ¿En su opinión que elementos se necesitan para que funcione adecuadamente un equipo de trabajo autodirigido?



INTERPRETACION:

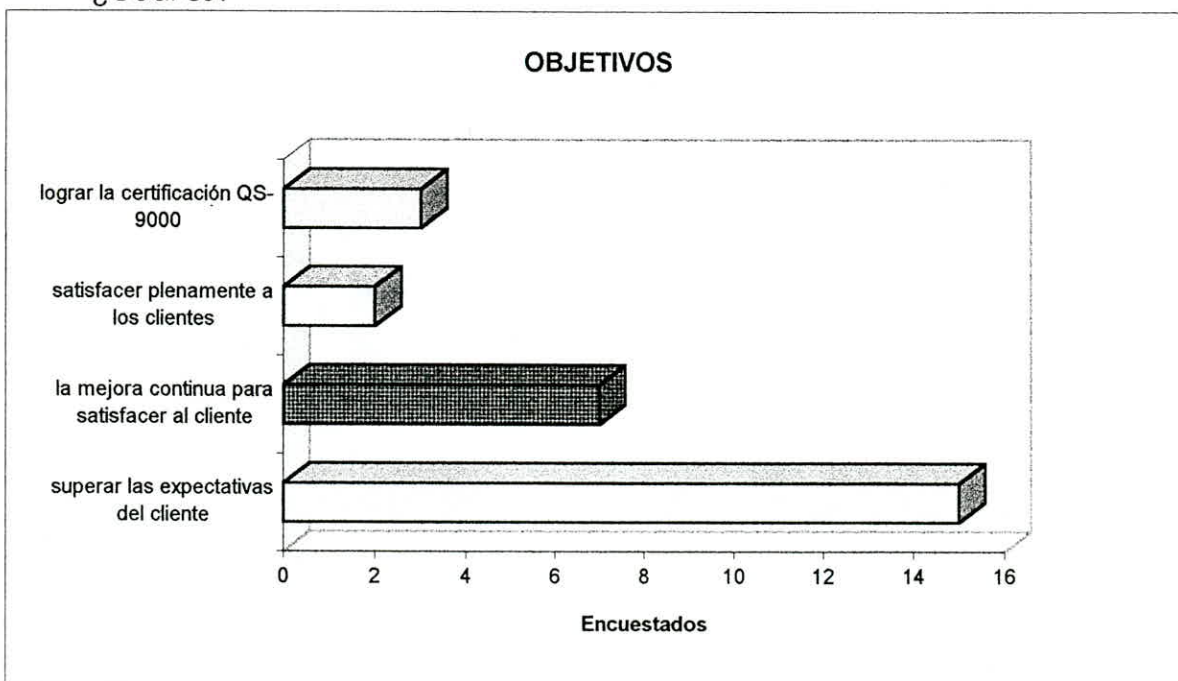
El personal del 2º turno de ésta área opinó que los elementos que se necesitan para que funcione un equipo autodirigido, y que varias personas coincidieron como se muestra en la gráfica son: que exista comunicación abierta y confianza entre el personal, el compromiso hacia el equipo, organización para realizar el trabajo, iniciativa de cada persona, mente positiva, responsabilidad, colaboración de todos los que integran el equipo, apoyo y participación, los demás son también importantes pero tuvieron menos incidencia.

12. ¿Conoce la misión de la empresa?

**INTERPRETACION:**

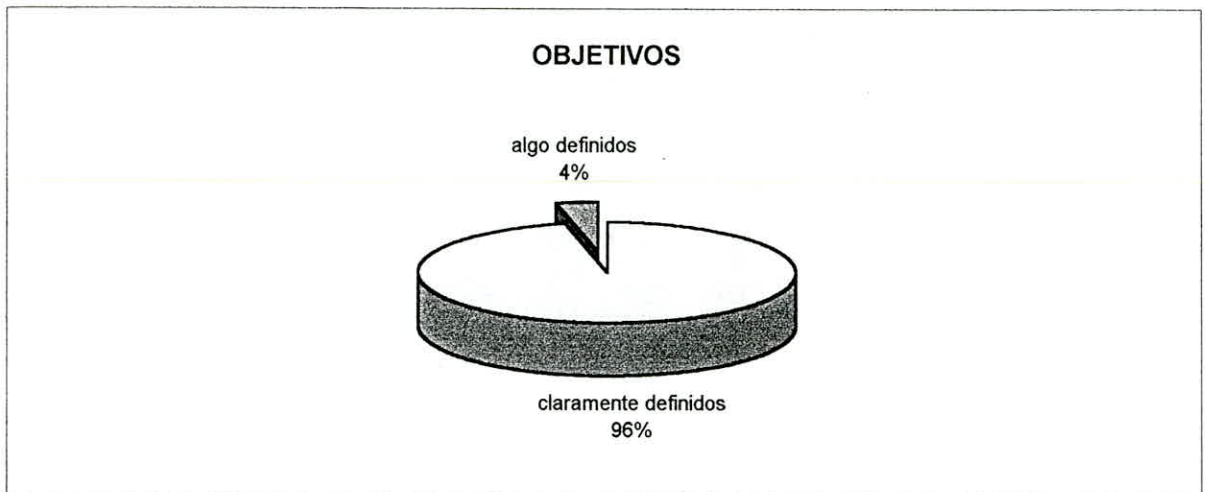
Todo el personal entrevistado en el 2º turno, conoce cuál es la misión de la empresa, sabe cuál es el propósito de la organización e identifica la tarea básica de esta, y hacia donde se dirige.

¿Cuál es?

**INTERPRETACION:**

Al preguntar al personal cuál es la misión, la gran mayoría respondió de manera exacta que es superar las expectativas de los clientes, algunas personas la relacionaron con los objetivos que conlleva la realización de la misión que es la satisfacción del cliente y la mejora continua, y otras personas respondieron que lograr la certificación QS-900 que no se puede considerar como la misión total de la empresa pero que sí es un objetivo que influye en la realización de la misión, pues es un sistema de requerimientos de calidad de la industria automotriz, que ayuda a superar las expectativas de los clientes.

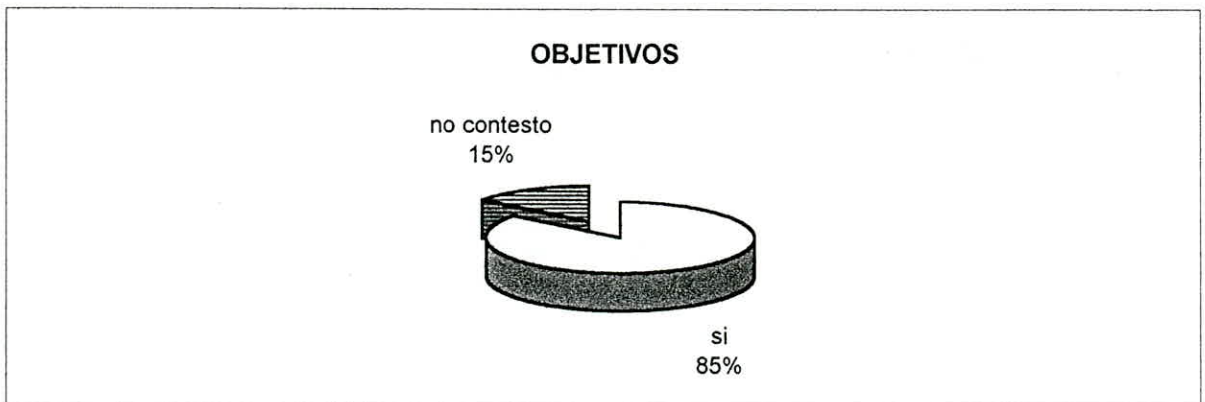
13. ¿Para usted los objetivos de su trabajo están?



INTERPRETACION:

La gran mayoría del personal entrevistado en el 2º turno (96%), afirmó que los objetivos que debe lograr en su trabajo son claramente definidos y no existe el desconocimiento, pero para 4% que es minoría los objetivos de su trabajo están algo definidos, tal vez sea por que estas personas llevan poco tiempo laborando o no han prestado atención a los objetivos que se persiguen en su área.

14. ¿Conoce los objetivos de la empresa?



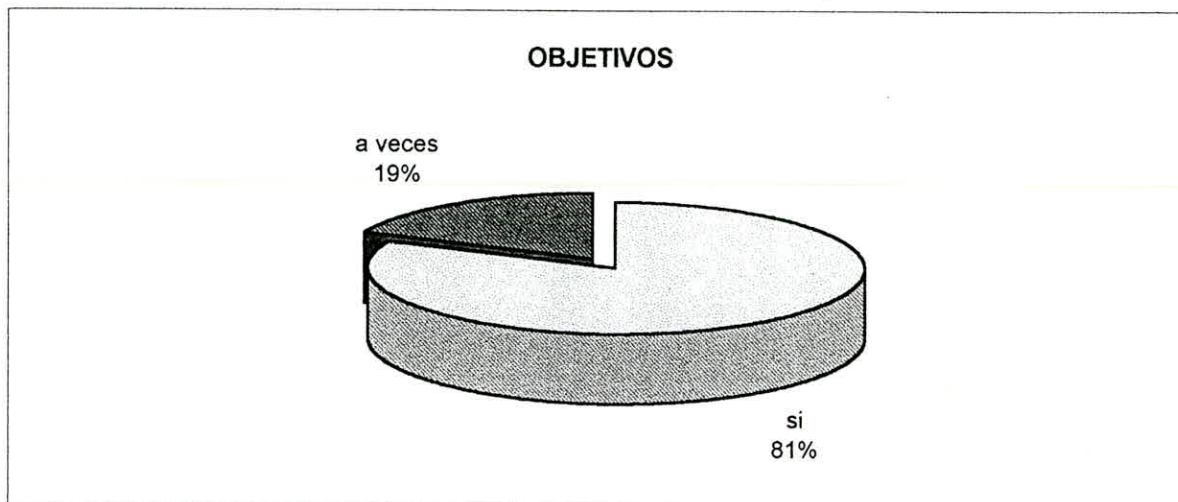
INTERPRETACION:

La mayoría del personal entrevistado en este turno, sí tiene conocimientos de cuáles son los objetivos que persigue la empresa, el 15% del personal no dió respuesta, lo que indica que no conocen cuales son los objetivos de la empresa.

¿Cuále son?

La mayoría del personal respondió que es buscar el crecimiento, el liderazgo en el mercado, la satisfacción del cliente, mejorar la calidad, mejorar continuamente y superar las expectativas del cliente, y algunas personas coincidieron que es lograr la certificación QS- 9000 que es un objetivo a corto plazo, con el que actualmente se encuentran en el, para pasar la auditoría de calidad, en general el personal entrevistado identifica los objetivos de la empresa a través de su trabajo diario en la empresa y en la información que los jefes les proporcionan, algo importante que se puede mencionar es que el personal sabe y está orientado a la consecución de estos.

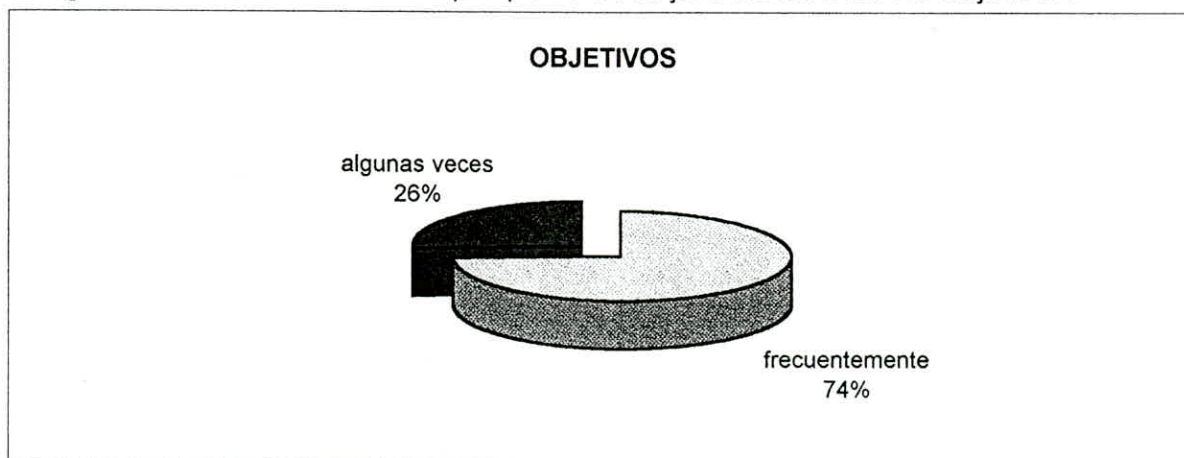
15. ¿Se le toma en cuenta para la elaboración de los objetivos de su área?



INTERPRETACION:

En el área de ensambles metálicos, los jefes si toman en cuenta a su personal para elaborar los objetivos de su área, así lo afirmó el 89% del personal entrevistado en el 2º turno, lo que indica que si se trabaja en equipo al involucrar al personal en el establecimiento de los objetivos y que se sientan comprometidos en su logro, sólo el 19% de los entrevistados respondió que a veces, tal vez se requiere que los supervisores fomenten más la integración y participación del personal en su equipo.

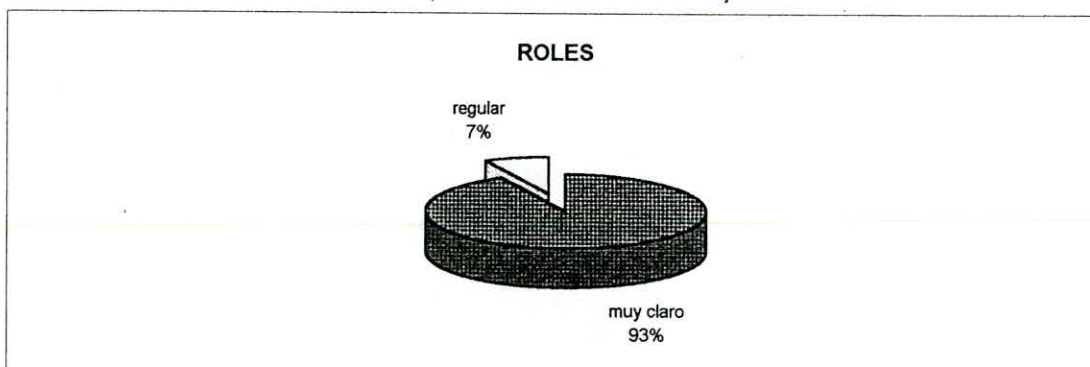
16. ¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe acerca de sus objetivos?



INTERPRETACION:

En el segundo turno de esta área los jefes si practican la retroalimentación con su personal para conocer si se han presentado problemas que impidan su realización , o para conocer que necesitan las personas, y si tienen dudas de los objetivos, y al realizarla frecuentemente indica que los supervisores están preocupados en prevenir errores, o si estos surgen actuar adecuadamente y a tiempo, pero existe una opinión contraria del 26% del personal entrevistado, que opinó que algunas veces si recibe retroalimentación del supervisor, lo que demuestra que aún falta mejorarla.

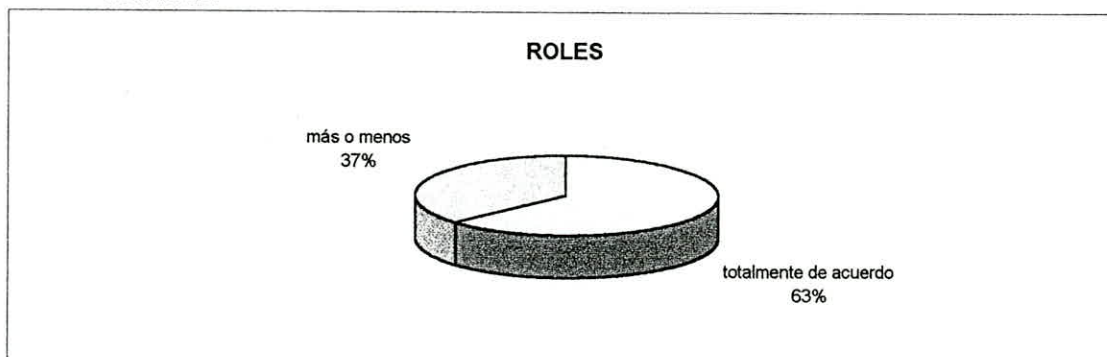
17. ¿El conocimiento de su responsabilidad en el trabajo es?



INTERPRETACION:

El conocimiento que el personal del 2° turno tiene con respecto a la responsabilidad de su trabajo, es muy claro para el 93% de los entrevistados, indicando que están conscientes de cuál es el papel que desempeñan en su puesto en ésta área, para el 7% que es minoría es regular el conocimiento de su responsabilidad, se deduce que es por que llevan poco tiempo laborando o existen dudas.

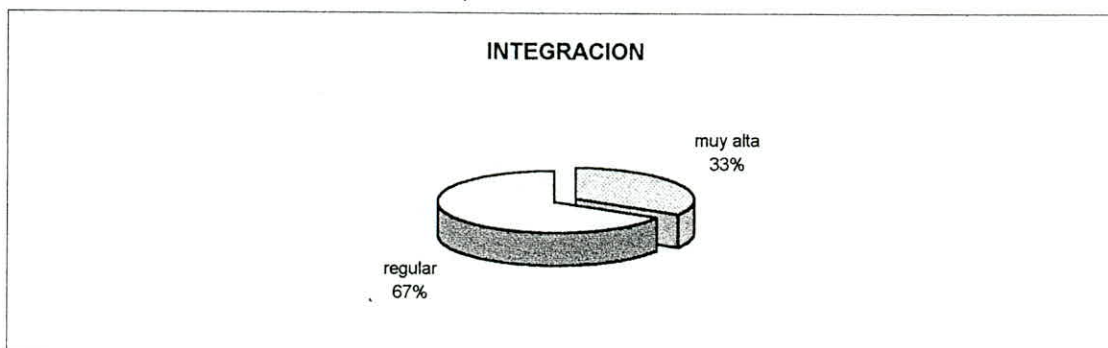
18. ¿En asuntos de trabajo sus relaciones con personas de otras áreas están claramente definidas?



INTERPRETACION:

Para la mayoría del personal entrevistado del 2° turno, están totalmente claras y definidas las relaciones de trabajo con otras áreas, es decir saben quienes operan en otras áreas y cuál es su función, para el 37% están más o menos definidas las relaciones con otras áreas de la empresa.

19. ¿Su integración con la empresa es?



INTERPRETACION:

El personal del 2° turno en esta área no se encuentra aún bien integrado con la empresa, así lo manifestó el 67% de los entrevistados, deduciendo que falta lograr que el personal se sienta totalmente integrado a la empresa, sólo el 33% opinó que su integración es muy alta en la empresa, y si se ha identificado con esta.

20. ¿Se siente a gusto bajo el esquema actual de trabajo que existe en la empresa?



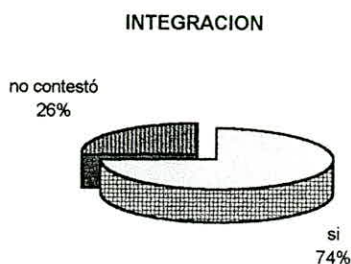
INTERPRETACION:

La gran mayoría del personal entrevistado del 2º turno si se siente a gusto con el esquema de trabajo que existe en la empresa y se identifican con el, sólo 4% del personal no se identifica con la forma de trabajar en esta empresa.

¿por qué?

Las razones por las que el personal si se siente a gusto es por que existe una organización del personal para trababajar, hay oportunidades de crecimiento, se superan las expectativas en la empresa, no hay tantas presiones en el trabajo, existe confianza y responsabilidad, existe un buen ambiente de trabajo, hay una comunicación constante, se motiva al personal, les gusta el trabajo que hacen, por la rolación de turnos, se han hecho muchas mejoras en el área, y también por que se trabaja en equipo, y la persona que respondió que no se siente a gusto con la forma de trabajo opinó que es por que a veces existe conformismo en algunas personas.

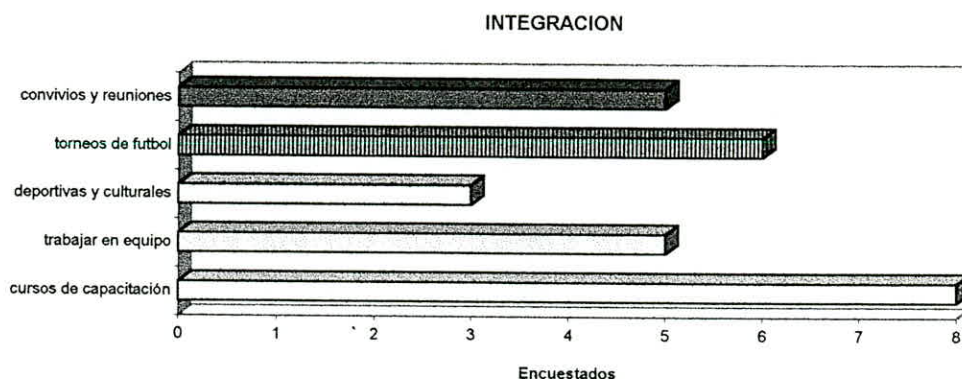
21. ¿Existen actividades en la empresa que propicien la integración?



INTERPRETACIÓN:

En la empresa si se realizan actividades que propicien la integración del personal, así lo afirmó el 74% del personal entrevistado en el 2º turno, el 26% de las personas no respondió a esta pregunta, tal vez se debió a que no se entendió lo que se les preguntó.

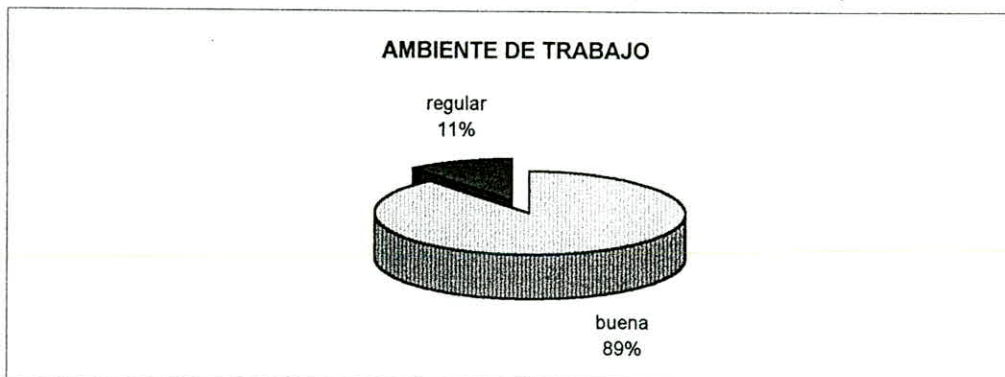
¿Cómo cuales?



INTERPRETACION:

La mayoría del personal del personal del 2º turno de esta área coincidió en que las actividades que existen y propician la integración son: los cursos de capacitación, trabajar en equipo, los torneos de futbol, convivios y reuniones, y actividades deportivas y culturales.

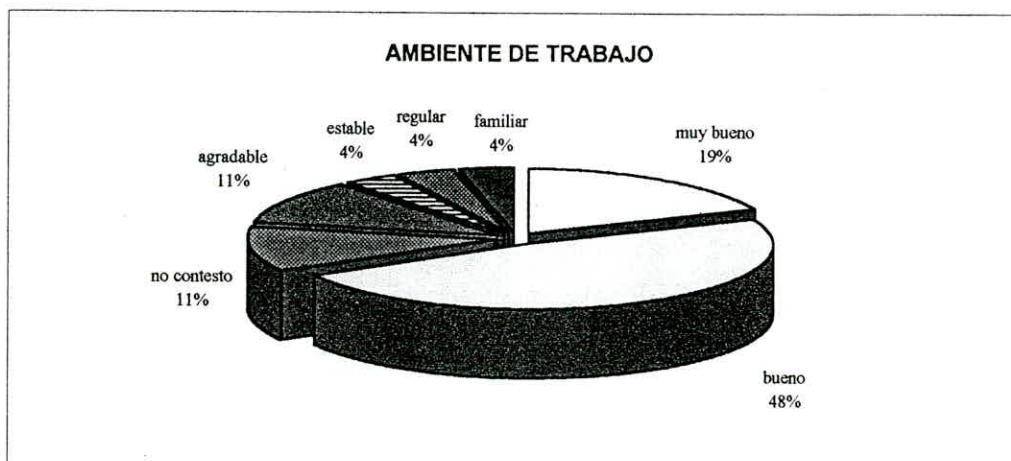
22. ¿Cómo es la relación que lleva con sus compañeros de trabajo?



INTERPRETACION:

En casi su totalidad el personal entrevistado en el 2º turno lleva una buena relación con sus compañeros de trabajo, lo que refleja que existe la amistad y compañerismo entre el personal, sólo el 11% opinó que es regular y tal vez se deba a que estas personas no se integran con los demás equipos o no les interesa relacionarse con los demás.

23. ¿Cómo considera el ambiente que existe en la empresa?



El ambiente que existe en la empresa es calificado como bueno por la mayoría del personal entrevistado en el 2º turno (48%), el 19% del personal coincidió que es muy bueno, el 11% opinó que es agradable, otro 11% no respondió a la pregunta, y el 4% del personal lo califica como estable, regular, y familiar.

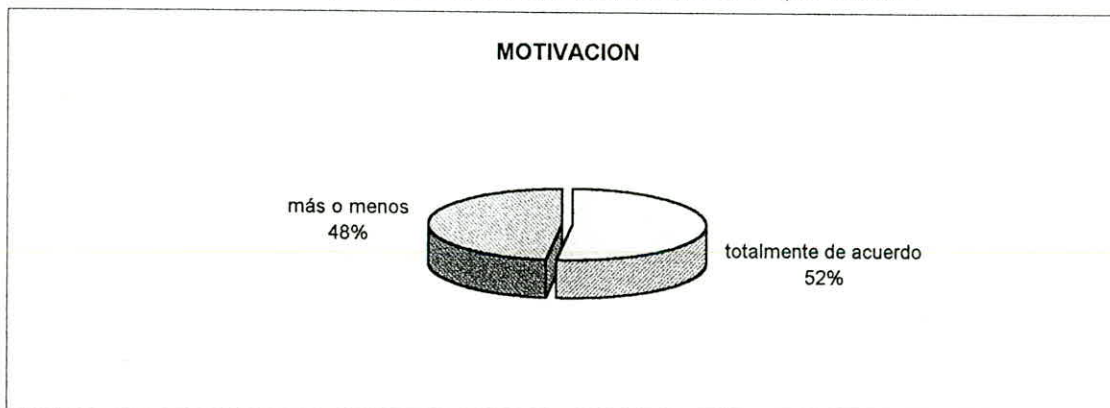
24. ¿Su trabajo actual le ayuda a lograr sus objetivos personales?



INTERPRETACION:

La mayoría del personal entrevistado (59%) de este turno, afirmó que con su trabajo en esta empresa ha podido lograr sus objetivos personales, y para el 41% de las personas aún no han logrado realizar sus metas totalmente.

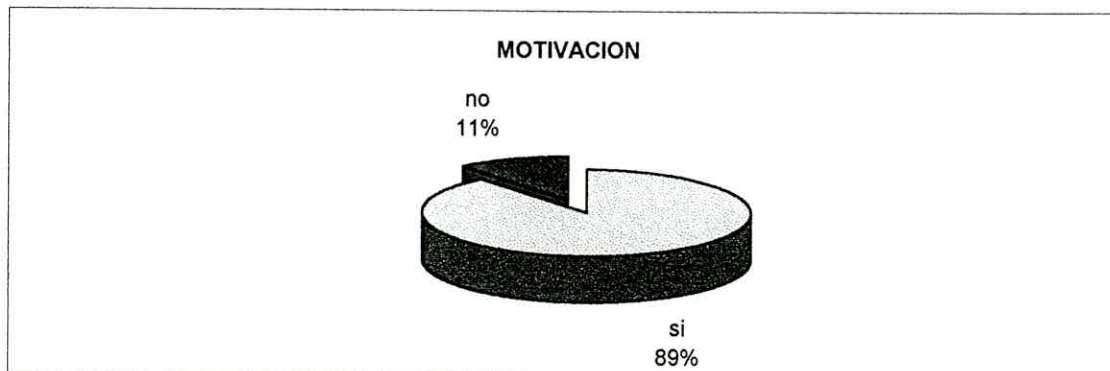
25.¿Considera usted que que son buenas las prestaciones que recibe ?



INTERPRETACION:

El 52% del personal entrevistado en el 2° turno, opinó que sí está totalmente de acuerdo en cuanto a las prestaciones que recibe en la empresa, lo que refleja que si se sienten satisfechos, y motivados en esta empresa, para el 48% son regulares las prestaciones que se otorgan, no están totalmente de acuerdo con lo que reciben.

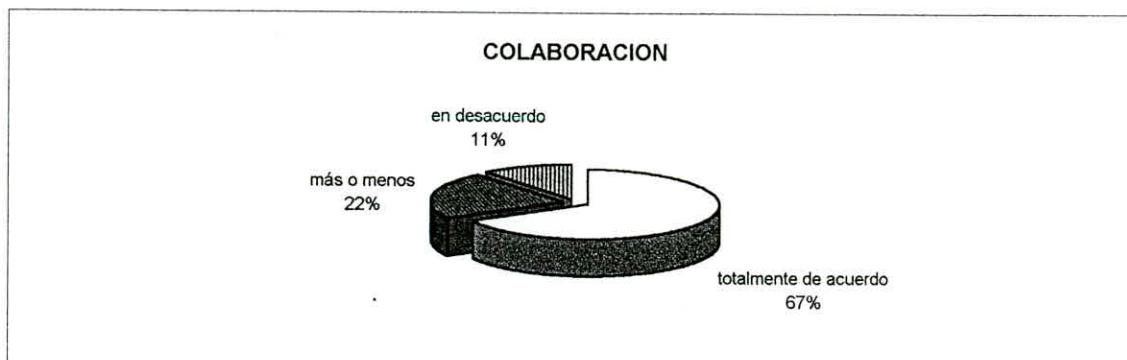
26.¿ Cuando realiza algo bien, es reconocido por sus superiores?



INTERPRETACION:

En el 2° turno de esta área los supervisores, si reconocen a su personal cuando realiza algo bien, así lo expresó el 89% del personal entrevistado, lo que refleja que existe el interés por el personal al reconocer su esfuerzo y motivarlo a seguir así, el 11% opinó que no se le reconoce y dijo que es por que los jefes no se enteran de lo que realiza, y nunca prestan atención a lo que hace, lo que es algo contrapuesto ya que la gran mayoría afirma que sí se les reconoce.

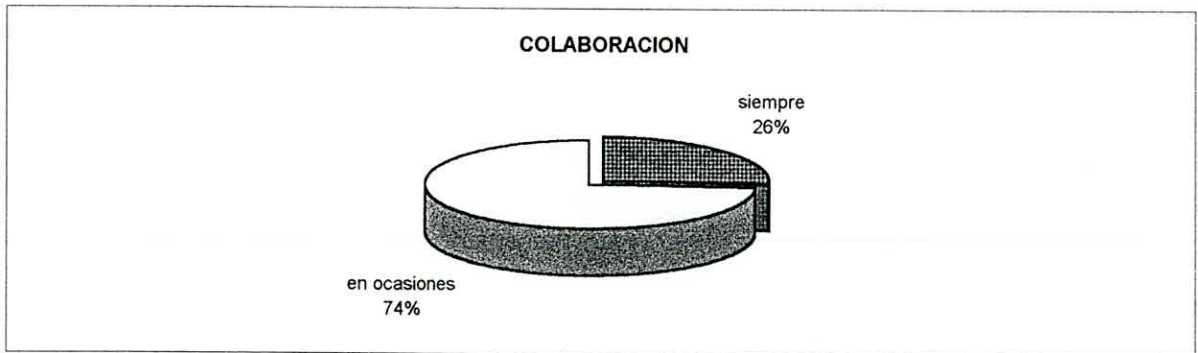
27.¿ Si tiene problemas en su trabajo puede contar con la ayuda de sus compañeros?



INTERPRETACION:

Para el 67% del personal del 2° turno sí existe la ayuda mutua y la colaboración de los compañeros de trabajo, si se les presenta algún problema pueden contar con ellos, en cambio el 22% opinó que es regular la ayuda que proporcionan los compañeros de trabajo, para el 11% de los entrevistados no existe la ayuda de sus compañeros.

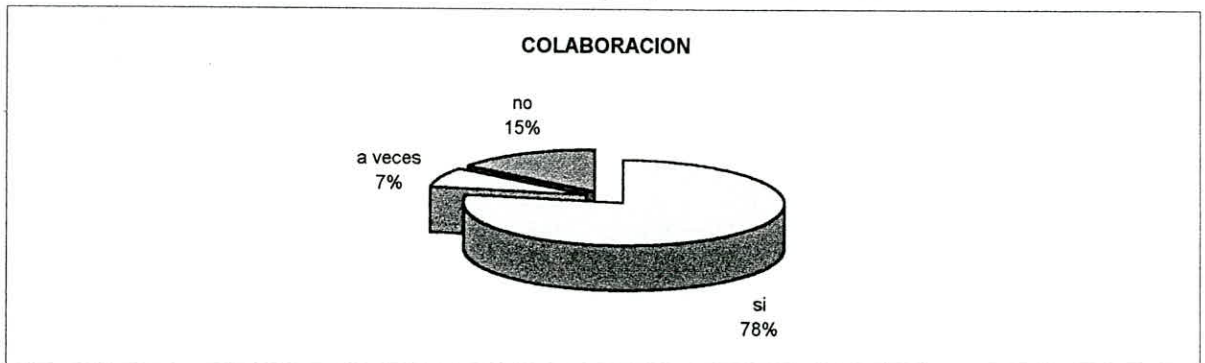
28. ¿Participa usted en la toma de decisiones de su área?



INTERPRETACION:

En el 2° turno los supervisores aún no confían totalmente en su personal, ya que el 74% opinó que en ocasiones participa en la toma de decisiones en su área, y no se fomenta su colaboración en este sentido, el 26% de los entrevistados afirmó que siempre participa en la toma de decisiones o si se le involucra.

29. ¿Se le toma en cuenta cuando existe algún problema en su área?



INTERPRETACION:

En esta área los supervisores, si toman en cuenta al personal cuando existe algún problema, respondiendo que sí el 78% de las personas entrevistadas, lo que refleja que como trabajan con equipos de trabajo autodirigidos todos son responsables de lo que sucede en su equipo y en toda el área, para el 15% los supervisores no les toman en cuenta cuando sucede algo en el área, afirmando que es por que sólo los jefes solucionan los problemas, aunque esto se justifica por que los jefes son los responsables finales del trabajo de esta área, así que si el problema es grave ellos lo solucionan para que no existan más fallas, el 7% opinó que a veces se les toma en cuenta para solucionar los problemas.

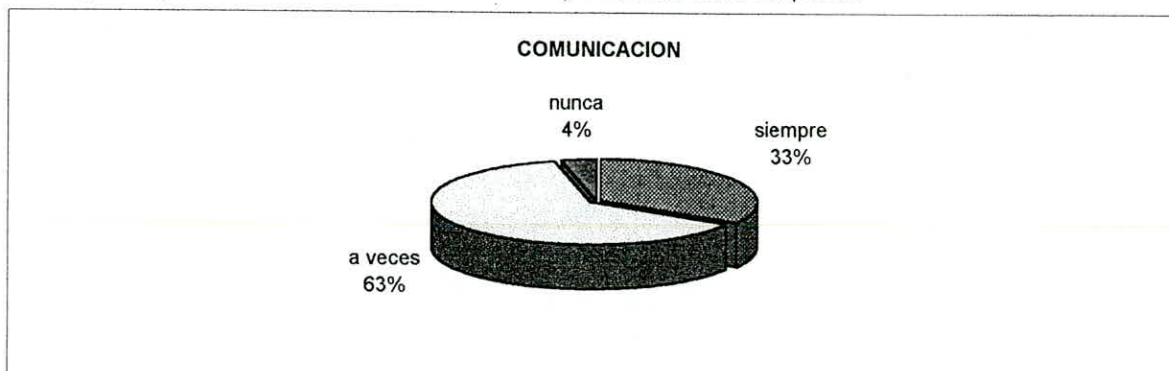
30. ¿Puedes y te sientes libre de comunicar tus ideas a tus superiores?



INTERPRETACION:

La mayoría del personal entrevistado (93%) del 2° turno, considera que sí se siente con la libertad de expresar sus ideas y opiniones a sus jefes, lo que refleja que los supervisores tienen una comunicación abierta con el personal y la disposición para escucharlos, pero no en su totalidad ya que el 7% opinó que no se siente con la confianza y libertad de comunicar sus ideas, opinando que es por que no motivan alguna idea que podría mejorar el área, y por que piensan que si lo hacen no les interesaría a los jefes.

31. ¿Está oportunamente comunicado de lo que sucede en la empresa?



INTERPRETACION:

Como se puede ver en la gráfica la mayoría del personal entrevistado en este 2° turno, afirmó que a veces está comunicado a tiempo de lo que pasa en la empresa, lo que indica que los medios que se utilizan para comunicar algo necesitan mejorarse, pues no son totalmente efectivos pues existe retraso para que el personal este comunicado a tiempo, pero que también tiene que ver el personal al no mostrar interés de checar los medios informativos, el 33% consideró que si esta comunicado a tiempo de lo que sucede en la empresa, y el 4% dijo que nunca se entera.

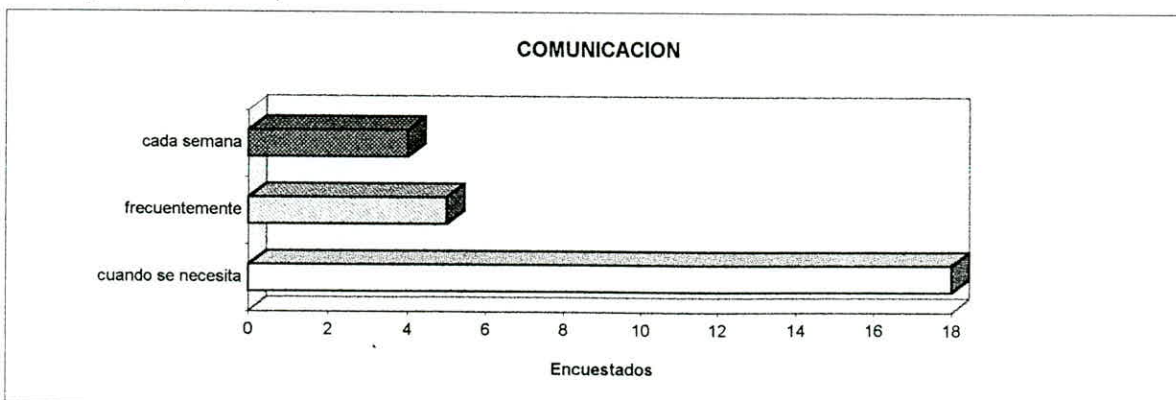
32. ¿Existen reuniones en donde se le explica lo que va sucediendo en su área?



INTERPRETACION:

En esta área los jefes si realizan reuniones con su personal, así lo confirmó el 93% del personal entrevistado que es la gran mayoría, lo que indica que se desarrolla una comunicación continua y abierta para que el personal esté informado de lo que pasa en su área de trabajo.

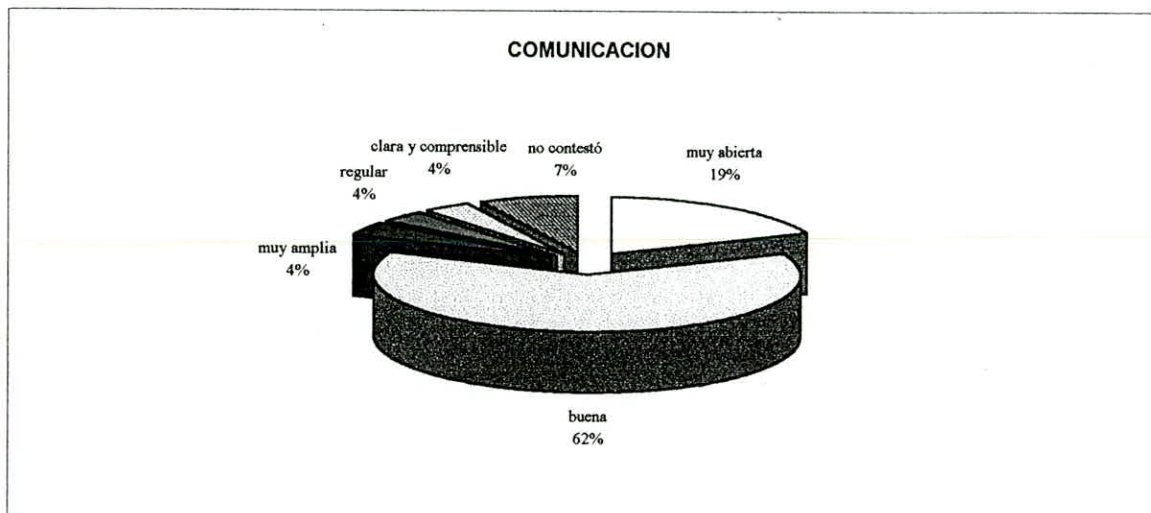
¿Cada que tiempo?



INTERPRETACION:

En el 2° turno la mayoría del personal opino, que las reuniones se realizan cada vez que el supervisor lo cree necesario, o cuando se necesita que es cuando surge algún problema, lo que indica que los supervisores tienen una comunicación constante y a tiempo con su personal, algunas personas dijeron que es frecuentemente, lo que refleja que la comunicación tiene una alta prioridad en el área.

33. ¿Cómo considera que es la comunicación que existe en su área?



INTERPRETACION:

La comunicación que existe en el área de ensambles metálicos en el 2º turno es buena, así la calificó el 62% del personal entrevistado, el 19% dijo que es muy abierta, el resto opinó que es muy amplia, clara y comprensible, sólo una persona dijo que es regular y dos personas no la pudieron calificar.

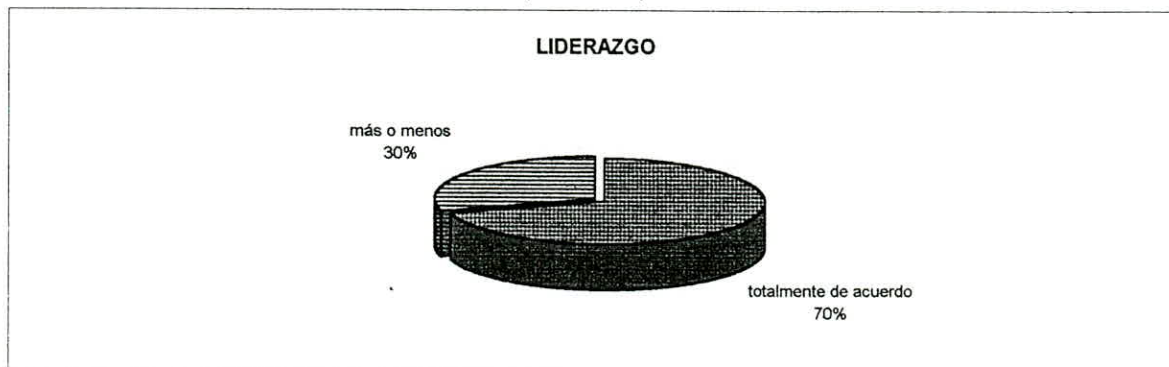
34. ¿Se le da la oportunidad de incorporar nuevas formas para realizar su trabajo?



INTERPRETACION:

Los jefes del 2º turno si dan la oportunidad a su personal de aportar algo nuevo en la forma de realizar su trabajo, lo que refleja que si están abiertos y fomentan la participación en su personal, así lo afirmó el 55% de los entrevistados, para el 41% es regular la oportunidad que dan los jefes para incorporar nuevas formas de hacer el trabajo, el 4% dijo que no se dan oportunidades.

35. ¿Su jefe se interesa en escuchar lo que tiene que decirle?



INTERPRETACION:

Para la mayoría del personal (70%) entrevistado en el 2º turno, sus jefes si se interesan en escucharlos, lo que refleja que los jefes están abiertos y hay disposición de escucharlos, sólo el 30% de las personas dijo que es regular el interes de los jefes para escucharlos.

36. ¿Cómo es su jefe o supervisor entre el personal?



INTERPRETACION:

Los jefes del 2° turno en esta área, llevan a cabo un liderazgo participativo ya que el 63% del personal opino que su jefe lo escucha y lo toma en cuenta, para el 33% de los entrevistados lo catalogan como una persona comprensiva con ellos, y sólo una persona dijo que es autoritario desde su punto de vista.

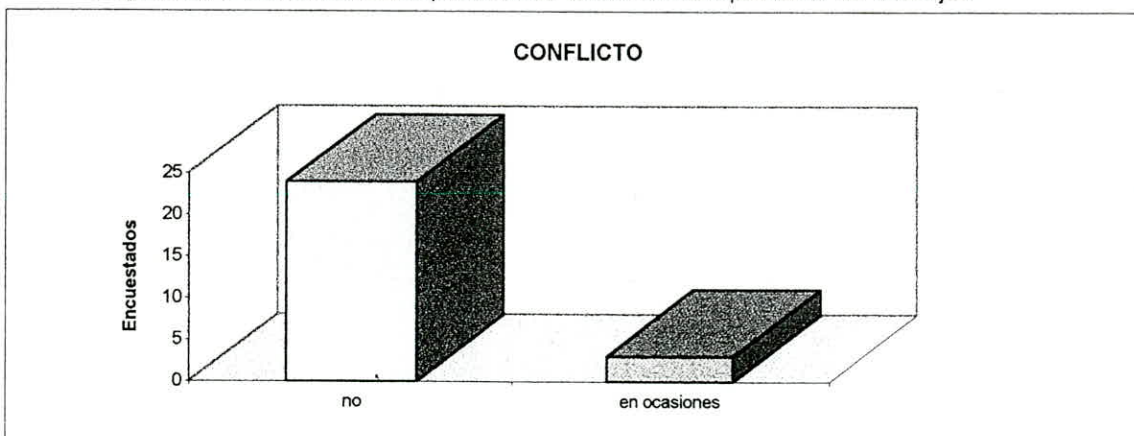
37. ¿Le dan la suficiente confianza para elaborar sus actividades?



INTERPRETACION:

En el 2° turno los jefes si confían lo suficiente en su personal, ya que el 93% que es la gran mayoría de las personas entrevistadas opinaron que su jefe si les da la suficiente confianza para que realicen sus actividades, sólo el 7% opina que no es siempre.

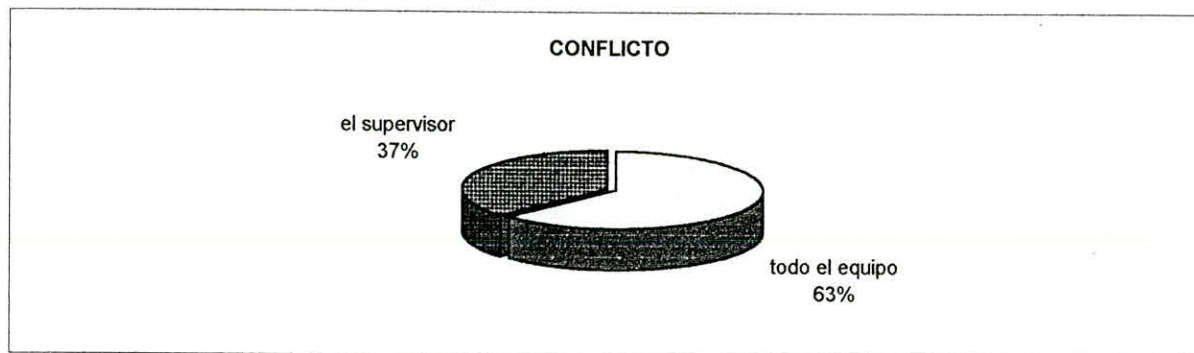
38. ¿Existen frecuentemente problemas entre sus compañeros de trabajo?



INTERPRETACION:

El personal del 2° turno se puede catalogar como tranquilo, ya que la gran mayoría de los entrevistados opino que no existen frecuentemente problemas entre sus compañeros de trabajo, y sólo se presentan en ocasiones así lo manifestaron 3 personas.

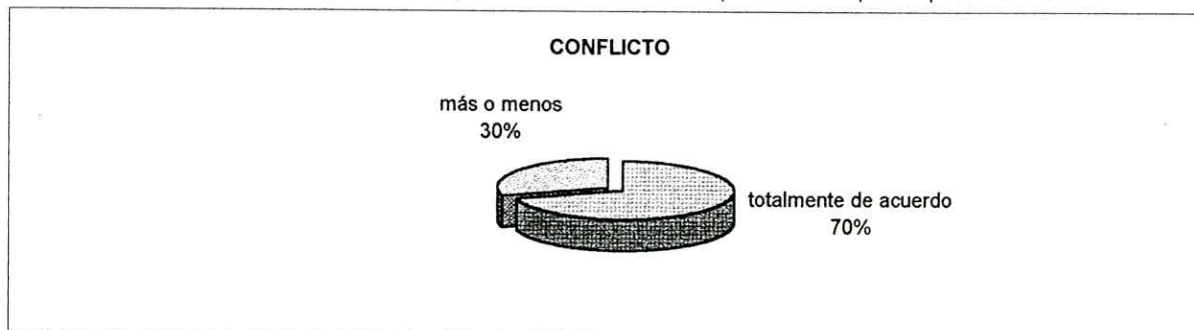
39. ¿Cuándo surge algún problema quién lo resuelve?



INTERPRETACION:

En el 2º turno del área de ensambles metálicos los problemas se resuelven la mayoría de las veces entre todo el equipo donde se origina, así lo afirmó el 63% de los entrevistados que es la mayoría, para el 37% del personal los problemas los resuelve el supervisor, aunque esto tiene que ver con el tipo y magnitud del problema.

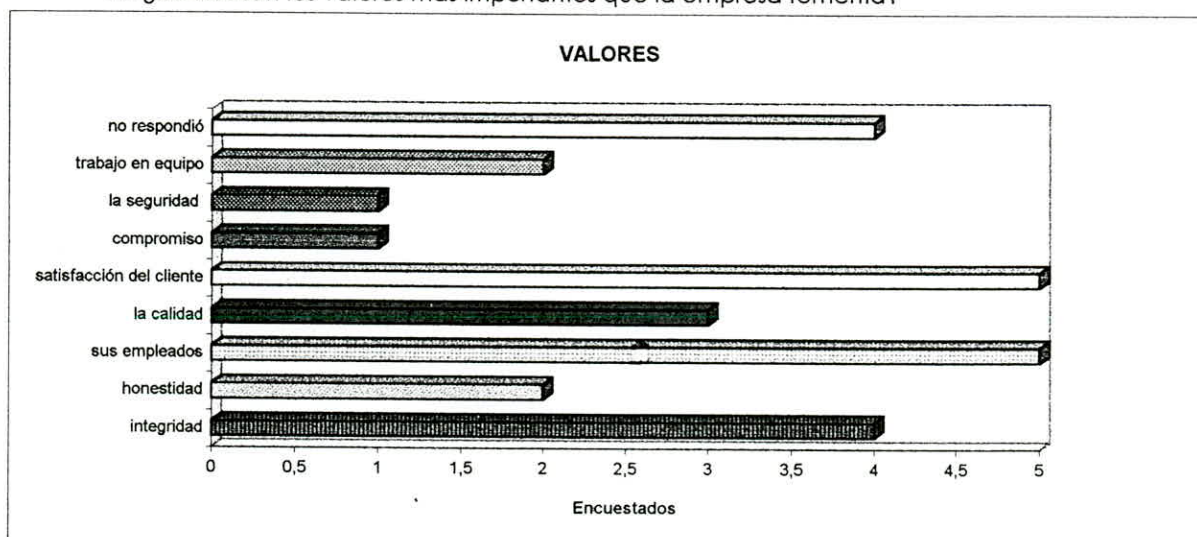
40. ¿En su equipo de trabajo se manejan acertadamente los problemas que se presentan?



INTERPRETACION:

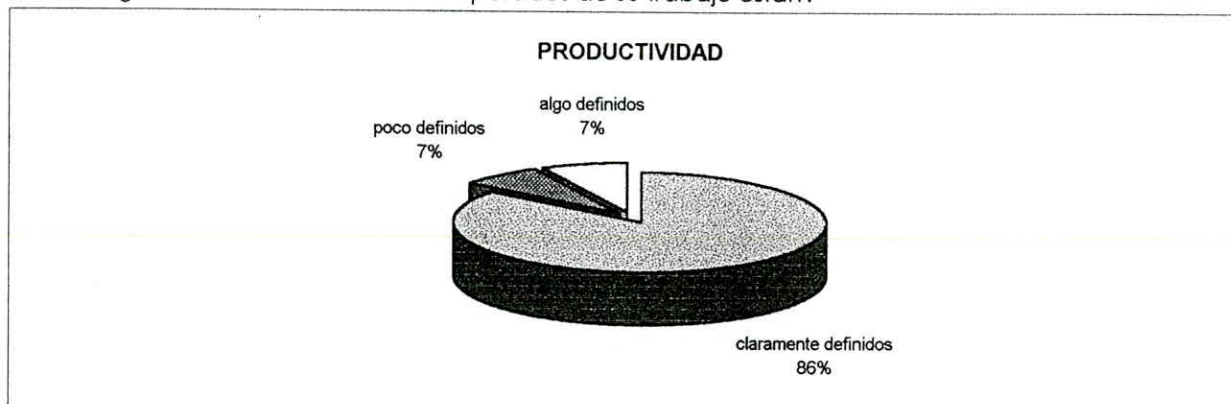
La mayoría del personal entrevistado en el 2º turno afirmó que en su equipo de trabajo los problemas se manejan y resuelven acertadamente, siendo el 70% de los entrevistados que sí está de acuerdo, para el 30% los problemas se manejan más o menos, indicando que no siempre se solucionan acertadamente.

41. ¿Cuáles son los valores más importantes que la empresa fomenta?



El valor que el personal del 2º turno considera más importante ya que fué en el que varias personas coincidieron es sus empleados, la satisfacción del cliente, la integridad, y la calidad, otras personas opinaron que es la honestidad, compromiso, la seguridad y algo que dos personas mencionaron que es el trabajo en equipo que en su opinión es un valor que han notado en la empresa, también es importante destacar que 4 personas no respondieron lo que indica que aún no los identifican o no los han asimilado.

42. ¿Para usted los resultados esperados de su trabajo están?



INTERPRETACION:

Para el personal del 2° turno están claramente definidos los resultados que debe lograr con su trabajo, así lo afirmó el 86% de las personas entrevistadas, lo que refleja que están conscientes de cuales son los productos que deben lograr con su trabajo diario, y el 7% coincidió en que los resultados están para unos algo definidos, para el otro 7% restante son poco definidos.

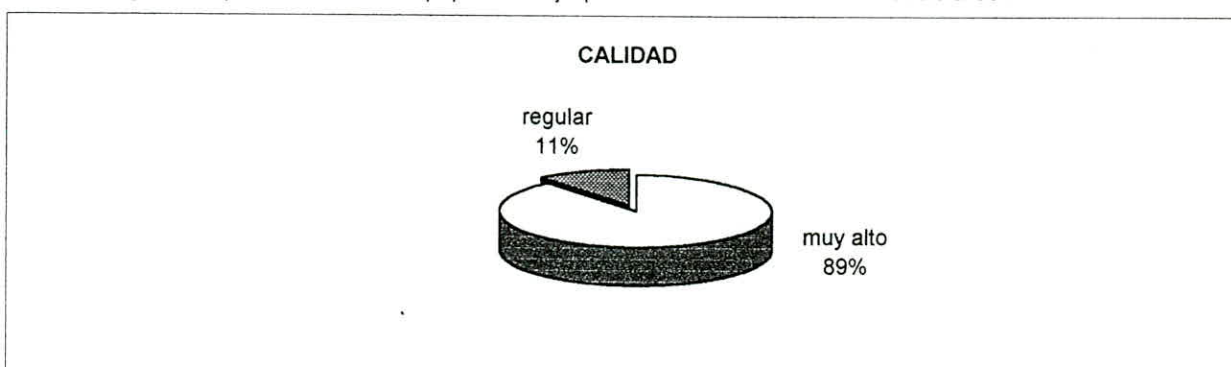
43. ¿Sus resultados contribuyen fuertemente al éxito de la empresa?



INTERPRETACION:

El personal del 2° turno de esta área está consciente de que de los resultados que él obtenga, dependerá que la empresa tenga éxito en los objetivos que ésta tiene, así lo manifestó el 81% que sí está de acuerdo, el 19% no está plenamente convencido de que sus resultados dependan directamente en el éxito de la empresa.

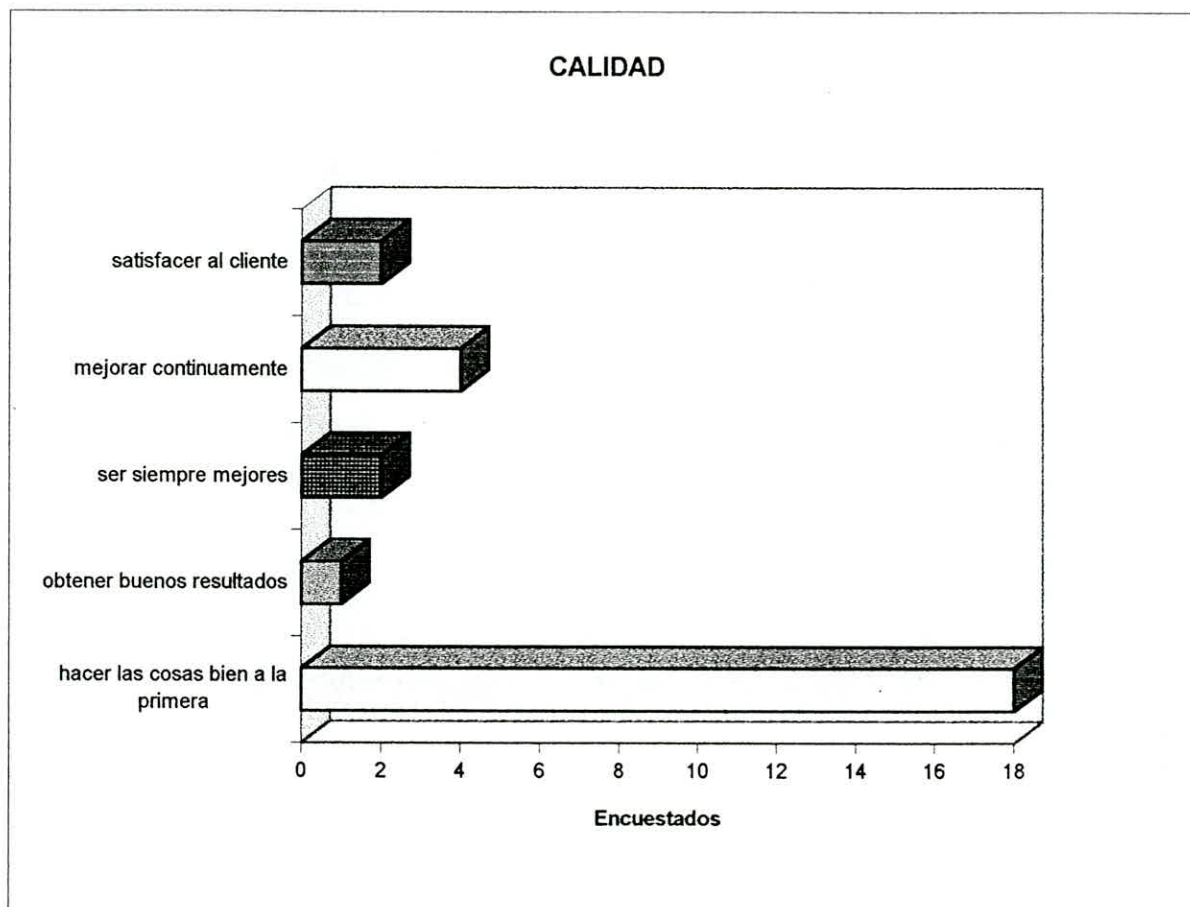
44. ¿El compromiso en su equipo trabajo por hacer las cosas con calidad es?



INTERPRETACION:

El compromiso en los equipos de trabajo del 2° turno, por hacer las cosas con calidad es muy alto afirmándolo el 89% de los entrevistados, lo que refleja que el personal si trabaja para cumplir con la misión que tiene la empresa, y existe responsabilidad para la cumplir con la calidad, sólo el 11% dijo que es regular, lo que refleja que aún falta concientizar más a las personas para cumplir con la calidad.

45.¿ En su opinión que es para usted hacer las cosas con calidad?



INTERPRETACION:

La mayoría del personal del 2º turno desde su punto de vista, entiende el concepto de la calidad, como hacer las cosas bien a la primera, otras opiniones fueron que la calidad es mejorar continuamente, satisfacer al cliente, ser siempre los mejores, obtener buenos resultados, las personas definen a la calidad de diferente manera, y aunque no sea una definición completa, y si se integran estas se puede crear una definición completa de la calidad, y en general el personal de este turno asimila lo que es la calidad a través del trabajo y funciones que desempeña en su trabajo diario.

4.8 Informe de los resultados de la encuesta Gerencial.

El objetivo principal de la encuesta gerencial fue conocer el punto de vista de los jefes del área de Ensamblajes Metálicos con respecto al trabajo en equipo e identificar como se encuentran los factores que intervienen en este, y si contribuye a la realización de los objetivos de manera eficiente en ésta área, presentando los resultados en base a los factores que se tomaron en consideración para realizar la investigación.

Trabajo en Equipo
En general sí existe el trabajo en equipo en esta empresa, así lo confirmaron todos los jefes del área de ensamblajes metálicos y la manera en que se fomenta es por medio de una comunicación continua de los jefes hacia el personal, por medio de capacitación en equipos de trabajo, motivando al personal a alcanzar metas por equipo, y algo que es importante es estableciendo objetivos por equipo, y la política de calidad de la empresa lo establece y tanto la dirección y gerencias están convencidas y lo están llevando a cabo, aunque aún falta que se integren en todas las áreas, pues de los jefes entrevistados del área de ensamblajes metálicos, algunos opinaron que los equipos están plenamente identificados e integrados sólo en áreas específicas. En específico en la Unidad de Producción de Ensamblajes Metálicos, si pueden formarse equipos de trabajo, debido a que existe flexibilidad en el proceso de producción, dentro del área, existe una cultura participativa en el área, cuando se pide la colaboración del personal la respuesta que se tiene es positiva en un 90% y el personal participa en su totalidad, y algo muy importante que se pudo observar y que lo confirmaron los jefes es que sí existe conciencia del trabajo en equipo por parte del personal, y es considerado por los jefes de ésta área como una herramienta necesaria para lograr los objetivos de manera eficiente, por que los resultados están plenamente identificados con el análisis de cada uno de los miembros del equipo, y los resultados son por consenso del equipo, y es más fácil obtener resultados debido a la sinergia del equipo al unir sus esfuerzos para lograr algo mayor, y los jefes están convencidos de que la tarea la hacen todos, y es la mejor manera de lograr el triunfo, lo que confirma que con el trabajo en equipo si se logra de manera eficiente los objetivos. Los elementos que en su opinión son importantes para llevar a cabo el trabajo en equipo, es la comunicación abierta, colaboración del personal, capacitación, compromiso y responsabilidad individual y mutua. Los elementos que más destacan en los equipos de trabajo de esta área, es que hay una comunicación abierta que se pudo confirmar que es muy marcada de parte de los jefes hacia su personal, siendo una habilidad interpersonal que se requiere en un equipo, y que si se fomenta en esta área, existe también la responsabilidad individual y mutua, el compromiso de las personas para lograr los objetivos de su área, y la motivación que es importante por que es lo que mueve e impulsa a las personas para lograr las metas, y mantener el entusiasmo para realizar su trabajo. Los elementos que si existen en los equipos de ésta área, pero que tuvieron menor incidencia en los jefes lo que refleja que se tienen que desarrollar y mejorar es la capacitación del personal, conocimientos, retroalimentación entre equipos, confianza, liderazgo y colaboración. En esta área se manejan los equipos autodirigidos, y que principalmente se han

desarrollado para cumplir con la mejora continua de la empresa, y se ha beneficiado el área por que hay una mejora en la forma de producir, se fomenta la responsabilidad en las personas, se busca ser mejores, se proponen metas entre todos los miembros de los equipos, se requiere de menos tiempo de administración y supervisión del personal ya que cada equipo autodirigido tiene un jefe, que se encarga de coordinar el trabajo del equipo junto con el supervisor, los compromisos son conscientes entre las personas, hay beneficios al delegar responsabilidades y el desempeño autónomo hasta cierto grado del personal, algo importante que aportan los equipos autodirigidos es que se logra que el personal sienta el compromiso y no la obligación de hacer las cosas, los resultados que se están obteniendo al trabajar en grupos autodirigidos es que se mejora la calidad del trabajo, iniciativa por parte del personal, genera una motivación, se fomenta la colaboración y se eleva la productividad del personal.

Para que funcione un equipo autodirigido se necesita compromiso, capacitación en base a la integración de equipos de trabajo, en la solución de problemas, motivación, y emplear la retroalimentación, hay que integrar adecuadamente la personal en su área, proporcionarles el camino adecuado para que funcionen como equipo, que tengan a amor la camiseta, que la dirección esté convencida de que es importante este enfoque de trabajo, sobre todo que la gente tenga conocimiento de la tarea que realiza, confianza hacia el personal, se requiere de un liderazgo participativo, mucha comunicación con el personal, plantear objetivos desde el principio para que el personal sepa hacia donde va, conseguir la colaboración del personal por medio del convencimiento y no por la amenaza, y como la empresa está dirigida a los clientes, tiene que mejorar continuamente, y la forma de lograrlo es invitando al personal a asumir responsabilidades y hacer pleno uso de sus habilidades y es a través de los equipos autodirigidos como se está consiguiendo en la Unidad de Producción de Ensamblajes Metálicos, el slogan que existe en el área es *“calidad, mejora continua y trabajo en equipo”*

Objetivos

El equipo de jefes del área de ensamblajes metálicos, conoce claramente la misión que tiene la empresa, sabe cuál es el propósito que se persigue y en que negocio está, también existe el conocimiento de los objetivos que persigue la organización, para todos los jefes de esta área, los objetivos que tienen que lograr en su puesto son muy claros y bien definidos, se pudo confirmar que si existe el compromiso para lograr los objetivos por parte de los jefes y del personal que trabaja en esta área, a nivel gerencial si existe el trabajo en equipo ya que los jefes de esta área colaboran en la elaboración de los objetivos de la empresa, el establecimiento de los objetivos en el área de ensamblajes metálicos se lleva a cabo en equipo entre el gerente, jefe de área y supervisores, y en el caso de los supervisores con el personal a su cargo. Los objetivos de la empresa se han dado a conocer al personal de manera clara, mediante pláticas con el personal, en los cursos de capacitación, en los tableros informativos, algo importante que mencionó un jefe de esta área es que se dan a conocer tratando de entenderlos y aplicarlos en el área. En la empresa si se llevan a cabo revisiones periódicas para ver si los objetivos fueron alcanzados, llevando a cabo la retroalimentación de la dirección hacia el equipo gerencial y hacia el personal.

En general se pudo confirmar que el trabajo en equipo si contribuye a la realización de los objetivos estando de acuerdo todos los jefes de esta área, y es por que sin el apoyo del personal no se obtendrían los objetivos, la base de la política de calidad de la empresa es el trabajo en equipo para lograr los objetivos, si no hay integración en la empresa no hay resultados, se requiere de la colaboración de todas las personas que integran un área, y el trabajo debe ser en conjunto y en compromiso de equipo para lograr los objetivos.

Autoridad

La Dirección de la empresa si delega la autoridad necesaria a los gerentes y jefes de áreas, ya que todos los entrevistados en el área de ensambles metálicos, gerente, jefe de área y supervisores afirmaron que en esta empresa si se les da la autoridad y libertad suficiente para actuar y tomar las decisiones adecuadas, para que funcione bien su área.

Delegación

Los jefes del área de ensambles metálicos están conscientes de que es necesario asignar al personal autoridad y responsabilidad para desempeñar sus tareas, para que funcione su área con eficiencia, opinando que es importante que las personas sean autónomas para lograr sus objetivos relacionados con las normas de la empresa, se tienen que delegar ambas cosas por que así se comprometen a cumplir con su responsabilidad, en el área si se asigna la responsabilidad al personal y la autoridad depende del puesto y actividad de la persona pues se tiene que jerarquizar, lo que indica que existe un límite para dar autoridad al personal, así que unos poseen más autoridad y otros menos, en el caso de los equipos autodirigidos que operan en esta área, existe un jefe en el equipo que es el que coordina el trabajo de los integrantes junto con el supervisor, el jefe del equipo posee autoridad sobre los demás miembros del equipo.

Integración

La gran mayoría de los jefes de esta área, si se encuentra bien integrado en la empresa, sólo una persona considera que su integración es regular, y se sienten a gusto con el esquema de trabajo que existe en la empresa, la razón es por que la comunicación es abierta y el ambiente es sano, permite crecer hacia arriba y a otras áreas, por que existe el cambio, transformación y mejora continua, se da la suficiente autoridad para alcanzar el logro de los objetivos y se aplican constantemente los conceptos de las políticas de la empresa, además que si existen actividades que propician la integración como son de tipo social, deportivas, culturales y responsabilidades en equipo.

Motivación

La empresa si se preocupa por el personal, ya que si se reconoce el esfuerzo de las personas en su trabajo, la manera en que lo hace es por medio de remuneraciones económicas, reconocimientos públicos como es la elección del colaborador del mes en cada una de las áreas de la empresa, se da un reconocimiento escrito, algo muy importante es que se desarrolla un alto sentido de superación en el personal, y sobre

todo que si se lleva a cabo uno de los valores de la empresa por parte de los jefes, que es **el personal**, los jefes del área de ensambles metálicos en su gran mayoría están satisfechos con su trabajo, debido a que existe un buen compañerismo, el ambiente es agradable, el sueldo es adecuado y ofrece un desarrollo profesional y retos, una persona afirmó que en especial es por que en su área se han hecho muchas mejoras de calidad y en la organización del trabajo, han obtenido logros dentro de los objetivos que se ha planteado, la persona que no se siente satisfecha con su trabajo opino que es por que falta aún más integración de equipos para lograr el 100% de los objetivos en su área. La mayoría de los jefes de esta área si esta de acuerdo que la empresa les ofrece un desarrollo continuo en su trabajo y en lo personal, en general los jefes de esta área si se sienten motivados con su trabajo y sobre todo con la empresa, aunque aún no hayan logrado sus metas, eso mismo les puede impulsar para lograrlas.

Colaboración

En cuanto a la colaboración que hay a nivel gerencial, se puede decir que es regular, ya que al preguntar si siempre se obtiene ayuda de otros departamentos cuando se requiere afirmaron que es más o menos, aún falta desarrollar más la ayuda mutua, la manera en que los jefes de esta área colaboran con la dirección, es en la toma de decisiones de la empresa, pero que es regular su colaboración ya que algunos jefes participan en ocasiones y no siempre, para que sean un verdadero equipo se requiere que siempre sean tomados en cuenta en la toma de decisiones, para que lleguen a acuerdos compartidos y apoyados por todos, o por consenso.

Comunicación

El panorama que existe en cuanto a la comunicación formal en la empresa, si es adecuada y suficiente, pues la mayoría de los jefes del área de ensambles metálicos afirmó que si está oportunamente comunicado de lo que sucede en la empresa, y si es la adecuada por que hay libertad para interactuar, espacios propicios para informar al personal, es suficiente para provocar el cambio, hay un departamento de comunicación, los jefes que opinaron lo contrario dijeron que es por que existen detalles que la interrumpen y existen áreas en las que cuesta trabajo lograr la comunicación y participación entre el personal, aspectos que tienen que mejorarse para que la comunicación sea mejor en toda la empresa, se pudo observar que los jefes de esta área si llevan a cabo una comunicación continua con los equipos autodirigidos, por lo tanto la comunicación del área de ensambles metálicos se puede considerar como buena.

Liderazgo

Se pudo confirmar que los jefes del área de ensambles metálicos llevan a cabo un **liderazgo participativo**, ya que los jefes de esta área afirmaron que si toman en cuenta las opiniones y sugerencias de su personal, por que en base a ello realizan la mayoría de mejoras en el área, y por que emplean proyectos de mejora continua con los grupos autodirigidos, debido a que se trabaja en equipo es más fácil resolver ciertas cosas y problemas con el punto de vista de todos, se llevan a cabo juntas periódicas con el

personal del área, para tratar los asuntos y problemas que existen en el trabajo del área fomentando así la comunicación y retroalimentación con el personal.

Conflicto

Los problemas más frecuentes que se dan entre el personal del área de ensambles metálicos son principalmente materiales con defectos de calidad del proveedor ajenos al área, existen problemas de disciplina en el personal, en el cumplimiento de los estándares de la producción y de calidad, en el logro de objetivos, y ausentismo debido a la región en donde se encuentra ubicada la empresa. Cuando existe un problema la manera en que se resuelve es a través de pláticas con los involucrados en el problema, otra manera en que se les da solución es por medio de soluciones democráticas, planteando el problema de manera clara viendo alternativas de solución en equipo, a través de la lluvia de ideas y también se resuelven utilizando el método 8 D'S (Diagrama de causa y efecto).

Valores

Los valores que más destacan entre el personal es el sentido humano, el compromiso moral hacia la empresa, la convicción y la actitud de hacer las cosas, cooperación, entusiasmo, la humildad y la nobleza, y sobre todo el trabajo en equipo, valores importantes para funcionar como equipo.

Productividad

En el área de ensambles metálicos los jefes están conscientes y tienen claramente definido cuáles son los resultados o productos que tienen que obtener en su trabajo, y todo el equipo de jefes y personal del área están orientados a obtener resultados, como son los estándares de producción que tienen que cumplir.

Calidad

En el área de ensambles metálicos la mayoría de los jefes consideran que su personal sí poseen los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar su trabajo, para satisfacer las necesidades de los clientes, existiendo aún detalles que se tienen que mejorar en el personal para cumplir al 100% con la calidad, si existe el compromiso en los equipos de esta área para hacer las cosas con calidad, y es un avance muy importante contar con el compromiso de la gente para cumplir con la calidad requerida.

4.9 Informe de los resultados de la encuesta al personal del 1er turno.

El fin de la encuesta realizada al personal del área de ensambles metálicos, fué conocer el comportamiento y puntos de vista del personal, con respecto al trabajo en equipo, si es importante para ellos, si existe interés para trabajar de esta manera, y si beneficia o no para lograr los objetivos de forma eficiente.

Trabajo en Equipo

Se pudo confirmar con el personal del 1er turno de esta área, que si existe el trabajo en equipo en la empresa, ya que todos los entrevistados consideran que si existe, en particular la mayoría del personal de ésta área, se sienten parte de un equipo debido a que existe colaboración entre sus compañeros, trabajan integrados en equipos, existe el apoyo de jefes y compañeros, y el individualismo entre compañeros no existe y si se da es en ocasiones. Los beneficios de trabajar en equipo para la mayoría del personal es que se mejora la calidad, se realiza más producción, los resultados son en menos tiempo, les ayuda para lograr otra categoría en cuanto al sueldo, pues todos en el equipo se proponen a cumplir con más producción. Existe el convencimiento entre el personal de este turno de que el trabajo en equipo si es una herramienta importante para conseguir los objetivos de forma eficiente, pues opinaron que al trabajar en equipo todos opinan para realizar mejoras, se alcanzan los estándares de producción, la retribución es tanto personal como para la empresa, y por que con la ayuda de todos se logra mejor el trabajo, se mejora la calidad y el trabajo se les hace menos pesado, algo importante es que se logran las expectativas y metas de la empresa.

Considerando las personas de este turno que para llevar a cabo el trabajo en equipo se necesita de una comunicación abierta, de responsabilidad individual y mutua, compromiso de todos, capacitación, colaboración, conocimiento de su trabajo y motivación

En esta área se manejan los equipos autodirigidos que es como se encuentra integrado el personal, y los elementos que existen en la mayoría de los equipos es la comunicación abierta, existe motivación entre los compañeros de trabajo, hay colaboración, compromiso de los integrantes, se cuenta con capacitación, y destaca también la confianza, los elementos que menos destacan en los equipos y que también son importantes en todo equipo es la responsabilidad individual y mutua, la retroalimentación entre compañeros, y liderazgo, que se necesitan desarrollar más en todos los equipos, todas la personas entrevistadas consideran que si se están obteniendo beneficios al trabajar en grupos autodirigidos, por que existe más constancia del personal, todos se superan para realizar el trabajo, se obtienen mejores resultados, todos aportan ideas, hay más unidad, comunicación y apoyo, existe responsabilidad de todos para realizar el trabajo, se fomenta el compromiso, los problemas se resuelven entre todos, y existe una motivación para hacer el trabajo, se mejora la calidad y la iniciativa en las personas.

El personal del 1er turno considera que para el funcionamiento adecuado de un equipo autodirigido se necesita de participación de todas las personas, compromiso, mucha comunicación, mentalidad positiva para trabajar, que los supervisores motiven al personal, responsabilidad individual, la colaboración de todos, interés de las personas, la capacitación necesaria, y que todos se lleven bien.

Objetivos

El personal entrevistado en el 1er turno, sí conoce la misión de la empresa, asimila cuál es la tarea básica o propósito que persigue la empresa, al preguntarles cuál era la mayoría la dijo exactamente como es “continuamente superar las expectativas de los

clientes”, otros la asimilan relacionándola con los objetivos que son necesarios cumplir para llevar a cabo la misión, los objetivos del trabajo en este turno están claramente definidos para la gran mayoría de las personas, solo existe duda para una persona, lo que indica que tal vez lleva poco tiempo laborando en el área o no ha prestado atención a los objetivos.

El personal de este turno si encuentra sentido a su trabajo diario, ya que si conoce los objetivos de la empresa y eso permite que estén orientados a su consecución, y esto ayuda a los jefes a armonizar el esfuerzo del personal en el área, para cumplir con dichos objetivos, la elaboración de los objetivos en el área de ensambles metálicos se lleva a cabo en equipo, pues los jefes toman en cuenta al personal para elaborar los objetivos en su área, confirmándolo la gran mayoría del personal, y reciben frecuentemente retroalimentación de los jefes acerca de los objetivos que tienen que cumplir, para mantenerse informados del avance del trabajo y resolver los problemas que van surgiendo.

Roles

El personal de este turno identifica de manera clara cuál es el deber o responsabilidad que tiene que cumplir, en su puesto de trabajo, lo que refleja un conocimiento claro del papel que desempeñan.

Las relaciones de trabajo con personas de otras áreas, están claramente definidas para la mayoría del personal en este turno, existe el conocimiento de los papeles que desempeñan otras personas de otras áreas en la empresa, en el caso de tratar algún asunto de trabajo saben a que área de corresponde o que persona dirigirse.

Integración

La mitad del personal entrevistado en este turno si se siente bien integrado en la empresa, pero existe otra mitad del personal que respondió que su integración con la empresa es regular, lo que refleja que aún no se sienten completamente adentradas en la empresa, tal vez faltan más actividades que propicien la integración del personal, o las que existen no se realizan frecuentemente, o existe falta de interés de estas personas para participar en estas.

El personal del 1er turno si se siente a gusto con el esquema de trabajo que existe en la empresa, se identifican con el, por que se trabaja en equipo para lograr la mejora continua, el trato que les dan los supervisores en esta área es adecuado, hay oportunidad de superarse, continuamente los están capacitando, otro aspecto importante es que los supervisores los motivan, y existe integración en equipo en esta área, y el hecho de pertenecer a una empresa internacional les motiva.

En la empresa si existen actividades que propicien la integración de las personas, así lo confirmó el personal de este turno, y entre están existen los torneos de fútbol, convivios, cursos de capacitación, eventos culturales, festejos de cumpleaños y el trabajo en equipo. En general en el personal de este turno del área de ensambles metálicos, si hay una buena integración entre ellos ya que la gran mayoría opinó que lleva una buena relación con sus compañeros de trabajo, existe el compañerismo.

En cuanto al ambiente de trabajo que existe en la empresa la respuesta es favorable ya

que del personal entrevistado, el 85% lo califica como bueno, y el resto lo califica como saludable, abierto y alegre, sólo un 4% opina que falta mejorarse.

Motivación

El personal de este turno en su mayoría el 77% si está logrando beneficios con su trabajo ya que si han logrado sus objetivos personal a través de él, y están a gusto en este trabajo ya que el 63% opina que si son buenas las prestaciones que recibe aquí, pero para el 37% son regulares y eso refleja que no están muy conformes con el sueldo. Por otra parte sienten que el trabajo que realizan es importante para los jefes, ya que el 89% opina que cuando realizan algo bien, si se les reconoce, esto refleja que los supervisores si están al pendiente de su personal y lo motivan a que se esfuerce para ser mejor en su trabajo, sólo la mínima parte dijo que en ocasiones los jefes les reconocen si hacen algo bien, tal vez se debe a que a veces los jefes están muy ocupados y se les pasa algún detalle del trabajo.

Colaboración

En cuanto a este punto se encontró que si existe entre el personal del 1er turno, pues el 93% opinó que si tiene problemas en su trabajo puede contar con la ayuda de los compañeros, sólo un 7% afirmó que es más o menos, lo que indica que si está al alcance colaborar en el problema del compañero lo hacen.

Una vez se confirmó que en el área de ensambles metálicos, los jefes toman las decisiones en equipo junto con su personal, ya que el 67% del personal del 1er turno opinó que siempre participa en la toma de decisiones de su área, aunque aún falta que todo el personal colabore en la toma de decisiones, pues el 33% de las personas entrevistadas dijo que en ocasiones participa.

Los problemas que surgen en el área se resuelven en equipo con la ayuda de todos pues el 81% del personal de este turno opinó que si se le toma en cuenta cuando surge algún problema en el área, sólo el 15% dijo que no se les toma en cuenta, tal vez se deba al tipo de problema, los jefes le dan solución.

Comunicación

Se pudo comprobar que efectivamente existe una comunicación abierta por parte de los jefes del área de ensambles metálicos hacia el personal del 1er turno, pues el 96% del personal entrevistado opinó que si se siente libre y puede comunicar sus ideas a sus superiores, la mayoría del personal (78%) califica la comunicación de su área como buena, para otros (4%) es bien definida, y el 19% opina que es regular, lo que refleja que existen algunas fallas que se necesitan mejorar.

Otro punto que se vuelve a confirmar en el equipo de ensambles metálicos, es que se desarrolla la retroalimentación entre jefes y el personal, ya que si existen reuniones en donde se les va informando al personal de lo que va sucediendo en el área, así lo expreso todo el personal entrevistado, y estas son frecuentemente o cuando surge algún problema o cuando es necesario.

El personal de esta área (74%), afirma que siempre está oportunamente comunicado de lo que pasa en la empresa, lo que da una referencia para afirmar que la comunicación en

toda la empresa es adecuada, aunque existen algunas interferencias para que sea muy buena pues el 26% de los entrevistados en el área opinaron que a veces se enteran de lo que sucede en la empresa.

Liderazgo

En cuanto al liderazgo que practican los jefes de esta área, se pudo saber que es participativo, ya que el 59% del personal entrevistado en este turno, afirmó que su jefe los toma en cuenta y los escucha, y como trabajan en equipo este estilo de liderazgo facilita la interacción con el personal, para otras personas (37%) su jefe es comprensivo, lo que habla bien de los supervisores o jefes, por que se interesan por su personal, y algo también importante es que los jefes del área si desarrollan una alta confianza hacia las personas pues el 96% opinó que sí le dan la suficiente confianza para realizar sus actividades. Los jefes están abiertos al personal ya que si se interesan en escuchar lo que su personal les tiene que decir, así lo afirmó el 89% del personal entrevistado en este turno. También se les da la oportunidad de incorporar nuevas formas para realizar el trabajo pero no totalmente, ya que el 74% del personal opina que si se les da la oportunidad, y para el 26% es en ocasiones.

Conflicto

Los problemas entre el personal del 1er turno, no son frecuentes así lo confirmó el 77% del personal, lo que indica que existe el compañerismo y todos se llevan bien. Los problemas que surgen en esta área se resuelven entre todo el equipo confirmándolo el 48% de los entrevistados, para el 41% los problemas los resuelve el supervisor, y para un 11% de las personas los resuelven el equipo junto con el supervisor, en general se puede decir que dependiendo del tipo de problema que surge es como los jefes determinan quién y como se debe resolver.

En el 1er turno de esta área los problemas que se presentan si se manejan acertadamente en todos los equipos del área, así lo manifestó el 81% de los entrevistados.

Valores

La percepción que el personal tiene de los valores que son más importantes y que la empresa fomenta es la calidad para un 37%, la satisfacción del cliente (26%), sus empleados (19%), la mejora continua (7%), la integridad (4%), y el 7% de las personas considera que el trabajo en equipo es un valor importante, en general sí existe el conocimiento de los valores que la empresa tiene, de lo que es importante, en lo que se cree y lo que guía las acciones de todos en la empresa

Productividad

Para el personal del 1er turno sí están claramente definidos cuáles son los resultados que tiene que dar con su trabajo, están orientados a dar los resultados para cumplir con los estándares de producción y las expectativas de su área, y están totalmente de acuerdo que los resultados que den con su trabajo efectuado, dependerá el éxito que la empresa puede lograr, siendo el 93% de las personas que si esta de acuerdo.

Calidad

En el primer turno de esta área, si existe el compromiso del personal para hacer su trabajo con calidad, ya que el 96% de los entrevistados afirmó que el compromiso en su equipo de trabajo es muy alto para hacer las cosas con calidad, el 4% restante dijo que es regular, lo que refleja que aún falta lograr que el personal acepte totalmente el compromiso por la calidad.

El conocimiento que el personal de este turno tiene sobre lo que es la calidad, se pudo conocer que es asimilado e identificado por lo que hacen día con día en el trabajo, pues la mayoría del personal opinó que la calidad es hacer las cosas bien a la primera, otros dijeron que es mantener al cliente satisfecho, mejorar continuamente, hacer el trabajo con empeño, evitar desperdicios, cero defectos, cumplir con los planes de la empresa, todos estos conceptos que el personal dio, reflejan que si entienden lo que es hacer el trabajo con calidad.

4.9.1 Informe de los resultados de la encuesta al personal del 2º turno

Trabajo en Equipo

En la empresa si existe el trabajo en equipo, así lo confirmó el personal entrevistado en el 2º turno, en particular el personal de esta área se siente parte de un equipo, por que cada línea de producción está integrada en equipos autodirigidos, todos cooperan para lograr las metas, se ayudan unos a otros para producir más, existe compañerismo y todos tienen el mismo objetivo y se ve su productividad, y están conscientes de que sin equipo su trabajo no se llevaría a cabo, en los equipos de trabajo de este turno no existe el individualismo entre los compañeros de trabajo así lo confirmo el 89% del personal, y si se da sólo en ocasiones.

Los beneficios que el personal entrevistado en este turno considera que se pueden obtener al trabajar en equipo, es que se mejora la calidad del trabajo, se hacen las cosas más rápido, se alcanzan las metas, existe una satisfacción entre el personal, evitar desperdicios y ganar más, hay más producción, existe el intercambio de ideas, y más comunicación.

Se comprobó que todo el personal entrevistado en este turno, sí considera el trabajo en equipo como una herramienta importante para conseguir objetivos de manera eficiente, ya que opinaron que todos los integrantes persiguen el mismo objetivo, existe cohesión entre los miembros del equipo, hay más participación e ideas, sin un equipo no hay producción, se realiza el trabajo más rápido, y la unión de todos es la fuerza, se adquiere más confianza en uno mismo.

Los elementos que el personal entrevistado considera importantes para llevar a cabo el trabajo en equipo, es una comunicación abierta, compromiso, colaboración, confianza, motivación, capacitación y responsabilidad individual y mutua.

En esta área se manejan los equipos autodirigidos, y los elementos que existen y más destacan en los equipos del 2º turno en esta área, es la comunicación abierta, la responsabilidad individual y mutua, la colaboración del personal, existe confianza entre los compañeros de trabajo y hacia los supervisores, hay motivación, la capacitación

necesaria, compromiso del personal, y los conocimientos para realizar el trabajo. Se pudo conocer que el personal de este turno considera que se pueden obtener más beneficios, al trabajar organizados en equipos autodirigidos, por que los supervisores los motivan y existe confianza, el trabajo se les hace más fácil y menos pesado, se mejora la producción, se trabaja con orden, tienen menos presión, no se necesita que el supervisor esté sobre las personas, presionándolas a realizar el trabajo y más bien los apoyo, están más capacitados para realizar el trabajo, cada uno sabe lo que tiene que hacer, y lo más importante el compromiso que tienen todos para realizar bien el trabajo. Los elementos que más se necesitan para que funcione un equipo autodirigido, desde el punto de vista del personal entrevistado es el compromiso, la comunicación abierta y confianza, organización del trabajo, una mente positiva, responsabilidad, colaboración de los integrantes, y el apoyo de todos, los beneficios más importantes que pueden conseguirse al trabajar en equipos autodirigido, para el personal de esta área es que se mejora la calidad del trabajo, una comunicación abierta y clara, mayor destreza para resolver problemas, responsabilidad compartida e iniciativa de los integrantes del equipo y se trabaja de manera más eficiente.

Objetivos

El personal entrevistado en este turno conoce claramente cuál es la misión o la tarea básica de la empresa, y la mayoría de ellos sabe exactamente que es “superar las expectativas de los clientes”, y otras personas la relacionan con los objetivos que tiene la empresa para cumplir la misión, y es valido por que se deben lograr esos objetivos para cumplir con la misión de la empresa, para el 96% de los entrevistados en este turno los objetivos que tienen que cumplir en su equipo de trabajo están claramente definidos, la gran mayoría del personal el 85%, sí conoce los objetivos que persigue la empresa y está orientado a la consecución de estos.

En este turno los jefes y personal elaboran los objetivos en equipo, ya que el 81% del personal opinó que si se les toma en cuenta para elaborar los objetivos de su área, aunque también se tiene que considerar que aún falta involucrar más al personal ya que el 19% de los entrevistados considera que a veces si se le toma en cuenta.

Otro aspecto favorable en este turno es que los jefes si se preocupan por dar retroalimentación al personal sobre el desarrollo de los objetivos, y frecuentemente la están llevando a cabo así lo manifiesta el 74% del personal, pero todavía se tiene que mejorar, pues el 26% de las personas en este turno opinan que algunas veces la reciben.

Roles

En este turno está muy claro cuál es la responsabilidad que tiene el puesto que desempeña cada persona en el área, así lo confirmó el 93% del personal entrevistado que opinó que es muy claro el papel que tienen que cumplir.

Las relaciones de trabajo en otras áreas para el 63% del personal de este turno, sí están claramente definidas, saben con quién dirigirse para arreglar algún asunto del trabajo y que posición tienen otras personas en la empresa, pero para el 37% de las personas de este turno están más o menos definidas las relaciones con personas de otras áreas, existe desconocimiento del papel que otras personas desempeñan en la organización.

Integración

El personal del 2º turno de esta área aún no se siente bien integrado a la empresa, ya que el 67% opinó que su integración es regular, lo que refleja que faltan más actividades para integrar más al personal a la empresa, o generar el interés en las personas para que se integren más a la empresa conozcan más de ella, y se identifiquen más con la empresa, sólo el 33% del personal dijo que su integración con la empresa es muy alta.

La gran mayoría del personal de este turno el 96% si se siente a gusto con el esquema de trabajo que existe en la empresa ya que existe organización del personal para trabajar, existen oportunidades de crecimiento, no hay tantas presiones en el trabajo, hay un buen ambiente de trabajo, existe una comunicación constante, se motiva al personal, por la rotación de turnos, y también por que se trabaja en equipo.

La mayoría del personal de este turno el 74% afirmó que si existen actividades que propician la integración del personal, considerando principalmente los cursos de capacitación, los torneos de fútbol, convivios y reuniones, trabajar en equipos y culturales, algo que es importante mencionar fue que el 26% no contesto a la pregunta, lo que indica que no entendieron a la pregunta o no comprenden lo que significa el término de integración.

Ambiente de trabajo

El ambiente que existe en el 2º turno se puede considerar saludable, ya que el 89% de los entrevistados lleva una buena relación con sus compañeros de trabajo, esto refleja que existe el compañerismo entre las personas, y el ambiente que existe en la empresa es calificado por la mayoría de las personas de este turno, como bueno, otros como muy bueno y agradable, familiar, estable y un 4% que es la mínima parte opina que es regular, en general la empresa cuenta con un buen ambiente de trabajo que debe seguir manteniendo así para que el personal se sienta a gusto en la empresa.

Motivación

La mayoría del personal en este turno el 59%, ha podido lograr sus objetivos personales con su trabajo, lo que indica que si cubre sus expectativas el trabajo que realiza en esta empresa, pero para el 41% del personal aún no ha logrado realizar sus metas personal totalmente Para el 52% de los entrevistados las prestaciones que da la empresa si son adecuadas, esto refleja que si se sienten satisfechos y motivados a seguir laborando en la empresa, la otra parte del personal en este turno el 48%, opina que son regulares las prestaciones que recibe, no se encuentran totalmente de acuerdo.

Se comprobó que los supervisores si motivan a su personal, ya que el 89% de las personas entrevistadas en este turno afirmo que si es reconocido por su jefe cuando realiza algo bien, y es la mínima parte el 11% los que opinan que no se les reconoce y tal vez se debe a que los jefes no se enteran de lo que realizan o no prestan la atención a todo el personal en lo que realiza, aquí se necesita que los jefes traten de prestar más atención a todo su personal, ya que hay personas que necesitan más atención que otras.

Colaboración

En el 2º turno se existe una respuesta favorable en cuanto a la colaboración entre el personal, ya que el 67% de las personas opina que si tiene problemas en su trabajo puede contar con la ayuda de sus compañeros, sólo un 22% opina que es regular la ayuda o colaboración de sus compañeros, aunque se tiene que el tipo de problema, ya que si está al alcance de las personas colaboraran.

Aún falta trabajar más en el 2º turno para lograr totalmente la colaboración del personal en lo referente a aspectos importantes del área como es la toma de decisiones, ya que el 74% del personal opina que solo en ocasiones participa en la toma de decisiones, esto refleja que falta más confianza de los jefes hacia el personal, sólo el 26% de las personas afirma que siempre participa.

Se confirma que los supervisores si comparten la información con el personal en este turno, al tomarlos en cuenta cuando existe algún problema en el área, confirmando así que son un verdadero equipo, pues lo que pase en su área es debe ser del interés de todos así lo confirma el 78% de las personas, el 15% opino que no se le toma en cuenta, el 7% dijo que es a veces, lo que se justifica con respecto al tipo de problema que surge, dependerá quién debe solucionarlo.

Comunicación

En el 2º turno de esta área, la comunicación que existe entre los jefes y el personal es abierta, ya que el 93% del personal afirma que puede y se siente libre de comunicar sus ideas a los jefes, sólo el 7% no se siente en confianza de hacerlo, tal vez se debe a que llevan poco tiempo laborando en el área. La comunicación que existe en este turno es calificada por la mayoría del personal como buena, para otros es muy abierta, clara y comprensible, muy amplia, y para la minoría es regular.

Algo que se pudo observar y se confirma con el personal es que en esta área si se lleva a cabo la retroalimentación de los jefes hacia el personal ya que si existen reuniones en donde se les explica lo que va sucediendo en su área, la mayoría del personal afirmó que se realizan cuando se necesita, frecuentemente o cada semana.

En general la comunicación que hay toda la empresa es regular, pues el 63% del personal en este turno opina que a veces está oportunamente comunicado de lo que pasa en toda la empresa, y sólo un 33% dijo que siempre está enterado de lo que sucede, aún se necesita mejorar los canales de comunicación que se utilizan para comunicar a todo el personal.

Liderazgo

El liderazgo que se desarrollan los jefes en este turno es participativo, ya que los jefes si estimulan la iniciativa del personal al darles la oportunidad de incorporar nuevas formas para realizar su trabajo, estando de acuerdo el 55% de las personas, para el 41% es más o menos la oportunidad que dan los jefes, esto refleja que falta más apoyo a las ideas del personal. Existe una jefatura de puertas abiertas ya que para el 70% del personal su jefe si se interesa en escucharlos cuando tienen que decirle algo. Y los jefes si desarrollan la confianza hacia el personal, ya que el 93% opinó que si le dan la suficiente confianza para elaborar su trabajo.

Los jefes en este turno se caracterizan por ser para el 33% del personal comprensivos, y para el 63% los jefes los toman en cuenta y los escuchan, esto reafirma que si permiten la interacción con el personal al desarrollar un liderazgo participativo.

Conflicto

En este turno no existen frecuentemente problemas entre los miembros de los equipos, así lo manifestó la gran mayoría del personal entrevistado, sólo se dan en ocasiones, en esta área como se trabaja en equipos autodirigidos los problemas que surgen se resuelven entre todo el equipo así lo afirmó el 63% del personal, el 37% dijo que los resuelve el supervisor, esto tiene que ver con el tipo y magnitud del problema se tiene que acudir al supervisor.

Los problemas que surgen en el 2° turno de esta área en los equipos de trabajo se manejan acertadamente así lo opinó el 70%, esto refleja que con la ayuda de todos y al involucrar a todos en el problema se resuelven mejor, sólo un 30% opinó que más o menos se manejan acertadamente los problemas en los equipos de trabajo.

Valores

La mayoría del personal si identifica que es lo que guía las acciones de la empresa y que es importante para esta, respondiendo que es la satisfacción del cliente, sus empleados, la integridad al cumplir lo que se promete, la calidad, la honestidad, el compromiso, la seguridad, y algo que al igual que en 1er turno coinciden las personas del 2° turno es el trabajo en equipo identificándolo como un valor.

Productividad

El 86% del personal en este turno, está consciente de cuáles son los resultados que debe lograr con su trabajo, como es cumplir con la calidad del producto, y los estándares de producción que debe cubrir.

El 81% de las personas en este turno está totalmente de acuerdo que de los resultados que logre dependerá que la empresa tenga éxito, y se cumpla con las expectativas de los clientes y sólo un 19% no está convencido de que su trabajo es importante para el desarrollo de la empresa, falta concientizarlos aún más de que su labor es importante.

Calidad

En el 2° turno el compromiso de los equipos de trabajo por hacer el trabajo con calidad es muy alto, así lo afirmó el 89% de las persona entrevistadas, lo que refleja un sincero propósito para ser mejores y cumplir con la calidad, pero aún se tiene que trabajar más para que el personal en este turno este al 100% comprometido con la calidad.

Al igual que el personal del 1er turno, la mayoría del personal de este turno también entiende a la calidad como "hacer las cosas bien a la primera", que refleja una manera más fácil de comprender el concepto, otros dieron otras definiciones como es, obtener buenos resultados, ser siempre mejores, mejorar continuamente y por último satisfacer al cliente, lo que se pudo detectar es que el personal asimila el concepto de la calidad a través del trabajo diario que ejecuta.

4.10 Conclusiones del caso práctico.

De la información obtenida en las encuestas aplicadas al personal y jefes del área de ensambles metálicos de la empresa *Johnson Controls Automotive México*, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- ♦ La forma de desarrollar el trabajo en equipo en esta empresa, es por medio de una comunicación continua de los jefes hacia el personal, por medio de una capacitación en equipos de trabajo, motivando al personal a alcanzar metas por equipo, y algo muy importante es estableciendo objetivos en equipo, siguiendo la política de calidad que lo establece, y sobre todo que existe el convencimiento de la dirección y gerencias con respecto al trabajo en equipo.
- ♦ En el área de ensambles metálicos la forma en que se lleva a cabo el trabajo en equipo es mediante la integración del personal en **Equipos Autodirigidos**, donde el personal es responsable del proceso o producto de su línea de producción.
- ♦ Existe una identificación y conciencia en los jefes de esta área, con la cultura organizacional de la empresa al llevar a cabo uno de los valores que es el de los empleados, se pudo saber que los supervisores dan un buen trato a las personas, los motivan en el trabajo que realizan, los toman en cuenta para elaborar los objetivos de su área y comparten con ellos la información de lo que pasa en el área, en general hay una actitud de respeto por su personal.
- ♦ Existe una actitud positiva del personal tanto del primero y segundo turno de esta área, hacia el trabajo en equipo, ya que existe el compromiso, la colaboración, confianza entre el personal y hacia los jefes, existe motivación, responsabilidad individual, una comunicación abierta y capacitación adecuada, elementos necesarios para funcionar como un verdadero equipo.
- ♦ Para lograr la mejora continua el personal tiene que ser invitado a asumir responsabilidades y hacer pleno uso de sus habilidades y destrezas, y la manera en que el área de ensambles metálicos lo está logrando es por medio de los **Grupos Autodirigidos**, fomentando de este modo la responsabilidad individual y mutua de todos los miembros del equipo.
- ♦ Los equipos de trabajo autodirigidos, han beneficiado al área de ensambles metálicos, por que hay una mejora en la forma de producir, se fomenta la responsabilidad en las personas, buscan ser mejores, se proponen metas entre todos los miembros de los equipos, se requiere menos tiempo de administración y supervisión del personal, ya que cada equipo tiene un jefe que coordina el trabajo de la línea de producción, los compromisos son conscientes en las personas, hay beneficios al delegar responsabilidades, algo muy importante que aportan los equipos autodirigidos es que se logra que el personal sienta el compromiso y no la obligación de hacer las cosas.

- ◆ El equipo gerencial y personal de ambos turnos, tiene bien asimilado y definido, cuál es el propósito, misión o tarea básica de la empresa, los objetivos o metas que se persiguen, lo que ayuda a coordinar a los jefes el esfuerzo y energías del personal para que estén enfocados en la consecución de estos, y sepan hacia donde van, organizados en equipos
- ◆ En el área de ensambles metálicos los jefes de esta área si cuentan con la autoridad suficiente en su puesto para desempeñar sus funciones, llevan a cabo la delegación hacia el personal, existe un ambiente sano, una comunicación abierta, se da el cambio y mejora continua que permite que se sientan a gusto, integrados y motivados con la empresa, si existe por parte de la dirección el interés por el personal y si se reconoce el esfuerzo del personal, lo que permite que si se sientan satisfechos y motivados en el trabajo.
- ◆ Dos aspectos muy importantes en el desarrollo del trabajo en equipo, es la comunicación y el liderazgo que ejercen los jefes, en particular en esta área la comunicación que se emplea es abierta, se caracteriza por que es continua y los jefes llevan a cabo la retroalimentación con los miembros de los equipos, otra característica de esta área es que los supervisores desarrollan un liderazgo participativo, lo que facilita aún más el trabajo en equipo, ya que existe participación del personal para elaborar los objetivos del área, en la toma de decisiones, se permite una comunicación hacia arriba y a los lados, existe disposición de los jefes para escuchar a su personal, generando así la confianza, se pudo confirmar que se lleva a cabo una supervisión basada en la orientación, participación, integración y comunicación del supervisor con los equipos de trabajo.
- ◆ Con la investigación realizada en el área de ensambles metálicos se pudo **comprobar** y llegar a la conclusión de **aprobar la hipótesis** del presente trabajo, ya que el trabajo en equipo si contribuye a la realización de los objetivos de manera eficiente, por que sin el apoyo del personal no se obtendrían los objetivos, si no hay integración no hay resultados, se necesita de la colaboración de todas las personas que integran el área, el trabajo debe ser en conjunto y en compromiso de equipo para lograr los objetivos, y es más fácil obtener resultados debido a la sinergia que se das en un equipo al hacer que 2+2 sea igual a 5, uniendo los esfuerzos de todos para lograr algo mayor, los jefes están convencidos de que la tarea la realizan todos, y es la manera de lograr el triunfo, ya que este no sólo se alcanza por el talento y méritos individuales, si no también gracias al apoyo y colaboración que les brinda todo su equipos de gente. El personal de esta área también está convencido de esto, por que al trabajar en equipo todos opinan para realizar mejoras, se alcanzan los estándares de producción, la retribución es tanto personal como para la empresa, con la ayuda de todos se logra mejor el trabajo, hay más participación, se adquiere más confianza en uno mismo, sobre todo de manera eficiente por que se logran los objetivos aprovechando los recursos y a un bajo costo.

CAPITULO V

C A P I T U L O V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- ♦ Principalmente me queda la convicción de que trabajar en equipo es una actitud y no una actividad, ya que “querer es poder”, ningún cambio o trabajo se puede realizar si no existe una actitud positiva que nos motive a realizar las cosas, pues para trabajar en equipo se requiere que estemos abiertos a los demás, aceptar y sentir el compromiso y responsabilidad de trabajar para cumplir con los objetivos y metas.
- ♦ Actualmente se requiere de un alto desempeño de las personas en las organizaciones, y una manera de conseguirlo es a través de un equipo, ya que reúne las habilidades, experiencias, conocimientos de varias personas, que si se combinan se logrará algo mayor a lo que un sólo individuo pudiera lograr, aunque con esto no se trata de generalizar que sólo a través del equipo se logra un mejor desempeño, pues si la función que realiza una persona es muy especializada o técnica, y sólo una persona posee esos conocimientos no será necesario crear un equipo, pero si está comprobado que en los procesos de producción si son indispensables los equipos, para obtener una mayor producción.
- ♦ Los elementos que son necesarios para llevar a cabo el trabajo en equipo es desarrollar una comunicación abierta y clara, que permita llevar a cabo la retroalimentación, colaboración del personal, proporcionar la capacitación constante y adecuada, sobre todo basada en la integración de equipos, los conocimientos que se adquieren en la capacitación para desempeñar el trabajo, es importante que la gente conozca bien la tarea que desempeña, la responsabilidad individual y mutua, motivación entre los miembros del equipo que deberán proporcionar los jefes, confianza ya que muchas veces por falta de confianza las personas no se integran para realizar actividades en equipo, y un liderazgo participativo que permita, que permita al personal expresar sus puntos de vista y participar en la solución de los problemas.
- ♦ El trabajo en equipo es una herramienta importante para lograr los objetivos de manera eficiente en una empresa, ya que los jefes pueden coordinar y armonizar mejor el esfuerzo del personal, en la consecución de los objetivos, y por que los resultados están plenamente identificados con el análisis de cada uno de los miembros del equipo, la tarea la realizan todos jefes y empleados, además que el éxito de alcanzar los objetivos, no solo tiene que ver con el talento y méritos individuales, sino también gracias al apoyo y colaboración que les brinda todo un equipo de gente, se alcanzan los estándares de producción , y por que con la ayuda de todos se logra mejor el trabajo, el trabajo se hace menos pesado por que tanto este como la

responsabilidad se comparten entre varias personas, existe cohesión entre los miembros del equipo, es la fuerza que actúa sobre los miembros del grupo para permanecer unidos y compartir las metas del grupo.

- ♦ El trabajo en equipo permite lograr un mejor desempeño para cumplir con las expectativas de los accionistas de la empresa que son los que proporcionan las oportunidades a los empleados, y que estos son los responsables de dar un valor superior a los clientes que son los que compran el bien o servicio y producen rendimientos a los accionistas.
- ♦ Los beneficios de trabajar en equipo que se pudieron comprobar en la investigación realizada en el área de ensambles metálicos de la empresa Johnson Controls es que se mejora la calidad del trabajo, se realiza más producción, los resultados son en menos tiempo, se hace el trabajo más rápido, se alcanzan las metas, existe una satisfacción entre el personal, se evitan desperdicios y se gana más, existe el intercambio de ideas y hay más comunicación.
- ♦ Una forma lograr que el personal se involucre de verdad en el trabajo, se sientan comprometidos, acepten y asuman la responsabilidad, es integrándolos en equipos de trabajo autodirigidos, que es como se encuentra organizada el área de ensambles metálicos de la empresa Johnson Controls, y para que funcionen se necesita el compromiso del personal, capacitación en base a integración de equipos de trabajo, en la solución de problemas, motivación y emplear la retroalimentación, proporcionarles el camino adecuado para que funcionen como equipo, que tengan amor a la camiseta, que la dirección esté convencida de que es importante este enfoque de trabajo, que la gente tenga conocimiento de la tarea que realiza, mucha comunicación con el personal, se requiere de un liderazgo participativo, plantear objetivos desde el principio, conseguir la colaboración del personal por el convencimiento y no por la amenaza.
- ♦ Los beneficios que se están obteniendo al trabajar en equipos autodirigidos en el área de ensambles metálicos en esta empresa, es que se mejora la forma de producir, se fomenta la responsabilidad en las personas, buscan ser mejores, se proponen metas entre todos los miembros de los equipos, se requiere de menos tiempo de administración y supervisión del personal, ya que cada equipo cuenta con un jefe que se encarga de coordinar el trabajo de la línea junto con el supervisor, los compromisos son conscientes entre el personal, hay beneficios al delegar responsabilidades, y el desempeño autónomo hasta cierto grado del personal, también se ha logrado que el personal sienta el compromiso y no la obligación de hacer las cosas, se ha mejorado la calidad del trabajo, se fomenta la iniciativa del personal, se genera una motivación, se fomenta la colaboración y se eleva la productividad del personal.
- ♦ Definitivamente se puede afirmar que el trabajo en equipo es importante para lograr ciertas actividades en la empresa, que dan cierta ventaja competitiva sobre otras, como es la calidad total, la mejora continua e innovación, servicio al cliente, y logros importantes para la empresa como es la certificación de calidad, en el caso de la empresa Johnson Controls Automotive México S.A. de C.V., que se está preparando para lograr la certificación QS-900, y se necesita del reto de desempeño de un equipo de personas para lograrlos.

5.2 Recomendaciones

- ♦ Se sugiere a la Gerencia de Recursos Humanos y de Capacitación de la empresa Johnson Controls Automotive México, establecer más actividades que fomenten la integración del personal hacia la empresa y que sean más del interés del personal, ya que en el 1er turno de la Unidad de producción de Ensamblajes Metálicos el 48% de las personas entrevistadas afirmó, que su integración con la empresa es regular, en el 2º turno el 67% de las personas entrevistadas opinaron que su integración en la empresa es regular, esto refleja que aún les falta adentrarse más con la empresa, tal vez se deba a que falta interés de estas personas para participar en las actividades que existen dentro de la empresa, o también se deba a que llevan poco tiempo laborando en la empresa y aún no se sienten completamente integrados, y también puede ser a que falta impulso de los jefes de esta área para que participen más en las actividades que propician la integración.

Para eso se pensó en la propuesta de un *Manual para un Taller de Trabajo en Equipo*, que sirva de guía para capacitar al personal de manera práctica y vivencial, en donde convivan con personas de otras áreas, y se sientan más integrados con otras áreas, ya que el personal de esta área considera que dentro de las actividades que propician la integración están los cursos de capacitación en los que participa, así que este taller puede servir para integrarlos más y al mismo tiempo reforzar más lo que es el trabajo en equipo.

- ♦ Se sugiere a los Supervisores del área de Ensamblajes Metálicos, capacitar más al personal del 2º turno, para que puedan colaborar más en la toma de decisiones de su área, pues el 74% del personal entrevistado opinó que sólo en ocasiones participa en la toma de decisiones en su área, lo que refleja que aún falta tener más confianza en el personal de este turno para que tomen decisiones, y sólo el 26% opinó que siempre participa en la toma de decisiones, tal vez se requiere darles más capacitación en lo referente a solución de problemas.
- ♦ Se sugiere al Departamento de Comunicación de la empresa, implementar alguna estrategia que permita que el personal si tome interés a los tableros informativos para informarse de las actividades y comunicados para el personal, ya que en el 2º turno del área de ensamblajes metálicos, el 63% del personal entrevistado que es mayoría, opinó que a veces está oportunamente comunicado de lo que sucede en la empresa, y sólo el 33% afirmó que siempre se entera de los que pasa en la empresa.

PROPOS 74

PROPUESTA

“TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO”

Justificación de la propuesta.

Para que el trabajo en equipo se lleve a cabo, debe ser tarea de todos los que colaboran dentro de la empresa, para que esta tarea sea aceptada y realizada por todos, se requiere primero facilitar a las personas el desarrollo de los conocimientos que son propios del trabajo en equipo, así como de ciertas habilidades y actitudes que la gente debe desarrollar para que éste se de en la empresa.

Es por eso que se pensó en elaborar un **manual para un taller de trabajo en equipo** para capacitar a los colaboradores de la empresa **Johnson Controls Automotive México, S.A. de C.V.** pues en el área de **Ensamblados Metálicos**, falta aún que el personal se sienta completamente integrado a la empresa, y con ese fin se penso en un taller, para que interactuen con personas de otras áreas, y propicie más su integración con otras áreas, y al mismo tiempo se capacite al personal en el trabajo en equipo.

Un **taller de trabajo** es un conjunto de actividades programadas, encaminadas a la obtención de un producto que da cumplimiento a las metas comprometidas, con el mayor aprovechamiento de los recursos disponibles y la concentración de los esfuerzos individuales.

La razón de este taller que se propone es con el fin de desarrollar una serie de actividades encaminadas a lograr que los participantes, se incorporen en el proceso que implica **el trabajo en equipo**, así como introducirlos paulatinamente al conocimiento teórico-práctico de los conceptos que intervienen para desarrollarlo, además que la teoría se aprende mejor si se lleva a la práctica, pues se asimilan mejor los conocimientos y pueden permanecer por más tiempo en la mente de las personas, este taller puede ayudar a sensibilizar las actitudes de las personas para tener una mayor apertura y disposición entre ellos mismos hacia el trabajo en equipo, y sirva también para que el personal se integre más a la empresa.

Para llevar a cabo el taller de trabajo en equipo se va a requerir de una persona capaz para ser **instructor** del taller, que guíe a los participantes en los temas y actividades que se sugieren, además que el éxito de la propuesta del taller dependerá principalmente del instructor, pues éste tiene como fin introducir, orientar y sensibilizar a los participantes del taller para cumplir con el objetivo que este persigue, dicho taller está dirigido a todos los colaboradores (gerentes, jefes, supervisores y personal) de la *empresa Johnson Controls Automotive México, S.A. de C.V.*

Estructura del Taller de Trabajo en Equipo.

El taller está dirigido a todos los colaboradores de la empresa Johnson Controls Automotive México, S.A. de C.V., el presente taller tiene como objetivo general:

“Facilitar el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes propias del Trabajo en Equipo”.

El Taller de trabajo en equipo está diseñado para ser aprendido de una forma práctica vivencial, ya que incluye varios ejercicios en donde la clave del éxito será precisamente usted, ya que el Instructor como recordará juega un papel determinante en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Contenido.

El contenido del Taller de Trabajo en Equipo consta de 8 temas:

TEMA 1	Contexto Histórico del trabajo en equipo. 1.1 Tipos de respuesta ante el cambio. 1.2 ¿Por quién debe iniciar el cambio? 1.3 Niveles de trabajo en equipo.
TEMA 2	Síndromes o enfermedades del Trabajo en Equipo.
TEMA 3	Requisitos para trabajar en equipo. 3.1 La autoestima y el trabajo en equipo.
TEMA 4	Características del trabajo en equipo.
TEMA 5	Motivación y Trabajo en equipo.
TEMA 6	La comunicación y el trabajo en equipo. 6.1 ¿Qué es la comunicación? 6.2 Proceso de la comunicación 6.3 Oír y Escuchar ¿Cuál es la diferencia? 6.4 Estrategia de escuchar. 6.5 Comunicación y Retroalimentación 6.6 Comportamiento de las personas al recibir retroalimentación. 6.7 Grupos efectivos de trabajo. 6.8 Escuchar. 6.9 Evaluar el trabajo y las ideas.
TEMA 7	Sinergia grupal. 7.1 Beneficios de trabajar en equipo.
TEMA 8	Toma de decisiones grupales. 8.1 Seis sombreros para pensar. Un modelo para toma de decisiones grupales.

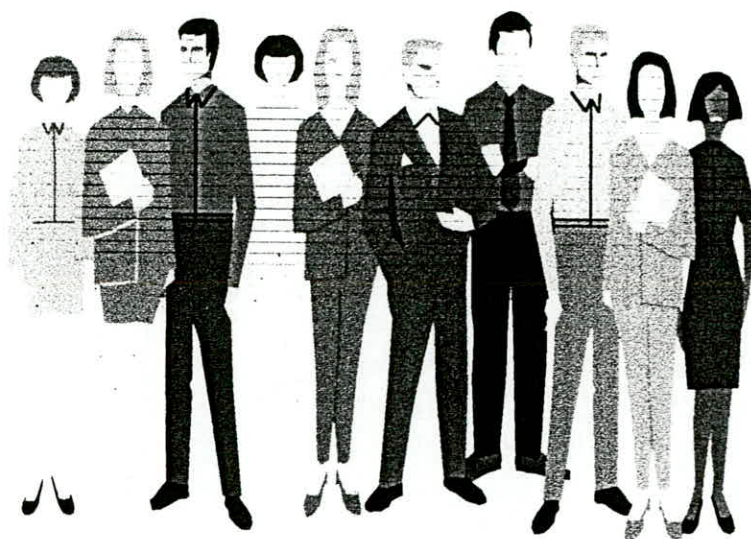
Programación de las actividades del taller.

El taller de Trabajo en Equipo tiene una duración de aproximadamente 8 horas, se sugiere llevarlo a cabo en 4 días, en cada día se incluyen 2 temas, cubriendo 1 hora por cada tema o si es posible desarrollarlo todo en un solo día.

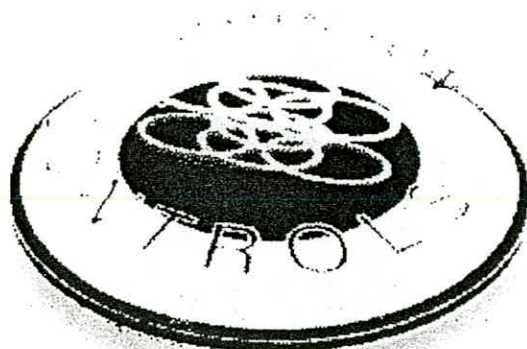
DÍA 1	Tema	duración	actividades	ejercicio
Lunes	1. Contexto histórico del trabajo en equipo.	1 hora	3	1. Rompe tu estructura.
	2. Síndromes o enfermedades del trabajo en equipo.	30 minutos		
DÍA 2				
Martes	3. Requisitos para trabajar en equipo.	1 hora	2	2. Nudos 3. Cuento del manzano. 4. Correo.
	4. Características del trabajo en equipo.	1 hora	1	
DÍA 3				
Miércoles	5. Motivación y Trabajo en equipo.	1 hora	2	5. Cuestionario A 6. Cuestionario 1 Motivación personal
	6. La comunicación y el trabajo en equipo.	1 hora	5	7. Cuestionario 2 Sobre la comunicación en mi equipo de trabajo 8. cuestionario 3 ¿Sabes escuchar? 9. Cuestionario 4 retroalimentación
DÍA 4				
Jueves	7. Sinergia Grupal	1 hora		9. Ejercicio
	8. Toma de decisiones grupales	1 hora	2	10. Ejercicio 11. Serpentin
Total	8	7:30 hrs.	15	11

Se sugiere realizar el taller en cuatro días para que los participantes asimilen mejor cada tema, pues en cada día se abarcan 2 temas teniendo 2 horas que son suficientes para ver detenidamente cada tema, con sus respectivas actividades y ejercicios.

TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO



MANUAL DEL INSTRUCTOR



GENERALIDADES

El taller de Trabajo en Equipo está dirigido a todos los colaboradores de la empresa Johnson Controls Automotive México, S.A. de C.V., el presente taller tiene como *objetivo general*:

- ♦ **Facilitar el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes propias del trabajo en equipo.**

El Taller de trabajo en equipo está diseñado para ser aprendido de una forma práctica y vivencial, ya que incluye varios ejercicios en donde la clave del éxito será precisamente usted, ya que el instructor como recordará juega un papel determinante en el proceso de enseñanza aprendizaje.

El taller de trabajo en equipo tiene una duración de aproximadamente 8 horas, dependiendo del manejo del tiempo y de las necesidades de la empresa.

El contenido del taller de Trabajo en Equipo consta de 8 temas:

- 1. CONTEXTO HISTÓRICO DEL TRABAJO EN EQUIPO.**
- 2. SÍNDROMES O ENFERMEDADES DEL TRABAJO EN EQUIPO.**
- 3. REQUISITOS PARA TRABAJAR EN EQUIPO.**
- 4. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO.**
- 5. MOTIVACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO.**
- 6. LA COMUNICACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO.**
- 7. SINERGÍA GRUPAL.**
- 8. TOMA DE DECISIONES GRUPALES.**

MATERIALES A UTILIZARSE EN EL TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO

El material que usted necesita para poder impartir el programa, será el siguiente:

1. Manual del instructor.
2. Manual de trabajo para cada participante.
3. Personificador para cada participante.
4. Rotafolios.
5. Plumones marcadores.
6. Lápiz para cada participante.
7. Grabadora y cassette de música ambiental.
8. Dos manzanas.
9. Dos huevos.
10. Cartulinas y sobres (uno por participante)
11. Pritt.
12. Masking tape.

- 13. Palillos seis por participante.
- 14. Lazos delgados de 50 cm c/u.
- 15. Cuchillo.
- 16. Seis sombreros
- 17. Serpentin (una por cada participante).
- 18. Acertijos sinérgica.

RECOMENDACIONES PARA CONDUCIR EL TALLER DE MANERA EXITOSA

- En este taller deberán participar todos los colaboradores de la tienda.
- Se deberán programar en grupos de 15 a 20 personas máximo.
- El trabajo en equipo, así como la participación de cada uno de los miembros del grupo será importante para que el programa se desarrolle en un clima de respeto y empatía.

ANTES DEL ENTRENAMIENTO

- Investigue aquellas situaciones reales que enfrentan los colaboradores en el desempeño de sus labores y que sirvan de ejemplo de trabajo en equipo.
- Lea las instrucciones de aplicación de cada uno de los ejercicios e inclusive practíquelos anticipadamente.
- Recuerde preparar el salón de tal manera que se perciba un ambiente cálido.
- Es recomendable llevar una grabadora y música suave para poner como fondo cuando los colaboradores dan respuesta a los ejercicios del taller.
- Separe su tiempo y dedíquelo, hasta donde le sea posible, a su responsabilidad presente.

AL COMENZAR EL ENTRENAMIENTO

- Lea las instrucciones contenidas en este "Manual del Instructor".
- Anime a los colaboradores para que participen dinámicamente.
- Respete los diferentes niveles de educación con los cuales trata.
- Coloque una mesa a la entrada del salón y sobre ella los personificadores de los participantes.
- De la bienvenida a la entrada del salón a cada participante y haga entrega de su personificador.
- Permita que cada participante elija su lugar.
- De nuevamente la bienvenida a los participantes, pero ahora en forma general, cuidando que esta sea muy cordial y genere un clima relajado y cálido.
- Aplique la dinámica de presentación (se recomienda elegir una dinámica de presentación que permita una apertura más personal y no tanto laboral).

DURANTE EL ENTRENAMIENTO

- Mantenga siempre una actitud positiva: hacia los demás, hacia usted mismo.
- Agradezca las participaciones y retome los comentarios hechos por el grupo.
- Empéñese en ser el mejor, para hacer a los mejores.

Actividad:

1. Solicite a un participante iniciar la lectura de Introducción del taller.

INTRODUCCIÓN

La empresa Johnson Controls Automotive México, S.A. de C.V. logra sus objetivos a través de la coordinación de sus departamentos (Producción, Recursos Humanos, compras, calidad, etc.), aparentemente cada uno de ellos tiene objetivos independientes, pero si los analizamos detenidamente encontraremos que existe una estrecha relación entre un departamento y otro.

Ninguno de nosotros está realmente solo en el trabajo, en algún momento nos toca ser Proveedores en otras Clientes de alguien, pero siempre tenemos un papel muy importante, ya que de el dependerá la imagen que se tenga de nuestra tienda. Es por eso que "El Trabajo en Equipo", debe constituir una de nuestras principales fuerzas que nos distinga como empresa.

**TEMA 1
CONTEXTO HISTÓRICO DEL TRABAJO EN EQUIPO****Actividad:**

- Solicite a un participante que de inicio a la lectura del tema 1 "Contexto Histórico del Trabajo en Equipo".

Nuestro tiempo se encuentra especialmente marcado por el signo del CAMBIO, cambian las organizaciones, las estructuras sociales, las reglas, el arte, las creencias, las ideologías y también usted. La magnitud y el tipo de cambio están marcando una época totalmente diferente y este signo del cambio tiene tal velocidad que a veces no nos percatamos de los pasos que siguió. El cambio trae consigo una serie de retos como los que a continuación se listan:

- **La orientación y la conducción del cambio.**

Alguna vez ha escuchado la siguiente frase "TODO CAMBIO ES BUENO", recuerde que será bueno en la medida que lo oriente y conduzca de manera adecuada, nuestro reto es orientar y conducir los cambios tecnológicos de una manera benéfica para todos.

- **La ecología.**

Esta creciente toma de conciencia de nuestra vinculación con el todo no sólo se da a nivel social y económico; nuestro siglo es también protagonista de una confrontación violenta entre el hombre y la naturaleza. El creciente desarrollo tecnológico trae consigo un deterioro alarmante de nuestro medio ambiente.

- **La justicia.**

Los diferentes medios de Comunicación nos permiten enterarnos de un sin número de injusticias que diariamente se viven en el mundo entero, a todo ello nosotros respondemos con indiferencia, quizás estamos acostumbrados a esto.

El reto actual es volver a un mundo justo y recordar que la justicia empieza en cada uno de nosotros con el trato que damos a quienes nos rodean en el trabajo (clientes internos y externos), y también en nuestra vida personal (familia, etc.)

- **La competitividad desde nuestros valores.**

Estamos viviendo una época totalmente material, en donde cada persona vale en la medida de lo que posee. ¿Acaso no el respeto implica valorar a cada persona por su dignidad humana?. Nuestro reto es recordar que lo más importante dentro de la organización es LA GENTE, pues son la base de todo.

Si pensamos detenidamente nos daremos cuenta que todos estos retos tienen algo en común: su solución depende del Trabajo en Equipo. No basta con que sólo algunos nos preocupemos por la ecología, la justicia, la apertura o la educación, esta preocupación debe ser general, sabemos que solo juntos podremos dar solución a estos retos mundiales y a los específicos de Johnson Controls Automotive México, es por ello que el Trabajo en Equipo, tiene una importancia mundial.

TIPOS DE RESPUESTA ANTE EL CAMBIO

Actividades:

1. Explique las diferentes maneras de comportamiento de la gente cuando se enfrenta a un cambio.
2. Dé ejemplos que permitan a los participantes identificar la aplicabilidad del tema en su trabajo y vida personal.
3. Solicite algunos ejemplos del grupo para complementar la información.

Sabemos que el cambio es necesario si queremos estar a la vanguardia, sin embargo, ante el cambio el ser humano tiende a comportarse de cuatro maneras:

- **Inactivo:** permanece sin dar respuesta alguna.
- **Reactivo:** se enfrentan al cambio sin cuestionarse el por qué.
- **Interactivo:** este tipo de respuesta la podemos representar con las hormigas, qué quizás, por instinto o excesiva organización siempre trabajan en equipo. Tal y como debemos trabajar los que formamos parte del equipo "JOHNSON CONTROLS".

EJERCICIO UNO **ROMPE TU ESTRUCTURA**

DESARROLLO:

Solicite un voluntario y entréguele un huevo, pídale que intente sostenerlo sobre la mesa sin necesidad de detenerlo con algún objeto.

SOLUCIÓN:

Existen dos soluciones la primera es estrellar ligeramente la base del huevo, logrando así que se sostenga.

La segunda solución es: sin romper el cascaron batir el huevo para que la clara y la yema se mezclen, de esta manera el huevo se sostiene solo y sin necesidad de romperlo.

RECOMENDACIONES:

La segunda solución se deberá dar al final del curso, por consiguiente al dar la primera solución es importante mencionar que al igual que como lo vimos con el huevo para lograr un cambio es necesario romper nuestra estructura, equivalente a cambiar nuestra forma de pensar y de ser.

Pongamos fin a la historia e inicio a nuestro éxito, solo Trabajando en Equipo lo lograremos!!

¿Por quién debe iniciar el Cambio?

El cambio inicia "de adentro hacia afuera" esto es; por uno mismo y ese cambio se transmitirá a todas las personas que nos rodean, "contagia a tus compañeros de una actitud positiva y de mejora constante".

Trabajar en Equipo es una necesidad de nuestros tiempos y para poder obtener resultados efectivos necesitamos cambiar, así que ROMPE TU ESTRUCTURA.

Actividad:

1. Cuestione al grupo acerca de los niveles o lugares en donde podemos aplicar el Trabajo en Equipo.

NIVELES DE TRABAJO EN EQUIPO

- Familia
- Grupo natural de trabajo (Producción, compras, recursos humanos, etc.)
- División (metalmecánica, costura, poliuretanos, etc.)
- Empresa
- Comunidad
- Sociedad

Además el trabajar en equipo representa un beneficio para nosotros tanto a nivel:

- **Biológico.** Dado que la energía que utilizas para realizar un trabajo se reduce considerablemente si obtienes el apoyo de otra persona.

- **Psicológico.** Cada uno de nosotros es el resultado de una serie de aprendizaje que a lo largo de nuestra vida hemos obtenido de las personas que nos rodean, recuerda aquello de "Dos cabezas piensan mejor que una".

Espiritual. El poder compartir nuestras creencias con los demás es otro beneficio del trabajar en equipo.

TEMA 2

SÍNDROMES O ENFERMEDADES DEL TRABAJO EN EQUIPO

- **Síndrome del cirujano especialista.**

Representa una especialización de las funciones y falta de interés e integración por lo que ocurre en otros departamentos, a pesar de que en muchas ocasiones se cuentan con los elementos para "Brindar Ayuda".

- **Síndrome del cazagoles.**

Representa una falta de reconocimiento al trabajo en equipo y es generalmente una poderosa razón de desmotivación.

- **Síndrome del pulpo.**

Representa a aquellas personas que por falta de comunicación o confianza en los demás integrantes del equipo se satura de actividades.

- **Síndrome del mago.**

Representa una falta a nuestros valores "Honestidad" y "Compromiso", al "aventar la pelotita de un error o una tarea a otro". Es muy importante recordar que como integrantes de Mega todos somos responsables de todo pues estamos en el mismo barco.

- **Síndrome de la banca perpetua.**

Representa a las personas que no se integran ni social ni laboralmente al equipo de trabajo.

- **Síndrome de la vedette.**

Representa a las personas que dan muestras de compromiso y entrega a su trabajo, a pesar de que en la realidad no lo hagan, "Únicamente se lucen".

Identifiquemos aquellos síndromes que entorpecen el logro de nuestros objetivos como Equipo de trabajo y logremos un CAMBIO en la cultura de MEGA.

TEMA 3

REQUISITOS PARA TRABAJAR EN EQUIPO

Existen tres requisitos muy importantes que necesitaremos para lograr un trabajo en equipo efectivo:

1. CONOCIMIENTO.

Cada uno de los que integramos el equipo de trabajo debemos tener conocimientos de nuestro puesto, de nuestra organización y de los objetivos que se persiguen.

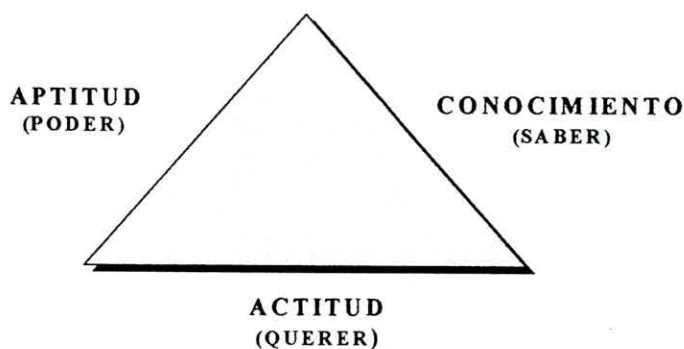
2. ACTITUD.

"Querer es poder", ningún cambio o trabajo se puede realizar si no existe una actitud positiva que nos motive a realizar las cosas.

3. APTITUD.

Otro requisito indispensable para el logro efectivo del Trabajo en Equipo es precisamente la aptitud o la capacidad de poder hacer las cosas, implica obviamente tener los materiales y herramientas necesarias para realizar el trabajo.

Los tres elementos son igual de importantes por eso se representan con un triángulo equilátero dando señal de su igualdad, si alguno de estos elementos falla el trabajo no podrá ser realizado.

**EJERCICIO DOS
NUDOS****Desarrollo:**

- Solicite a dos voluntarios para este ejercicio.
- Deberá atar a los dos voluntarios de la siguiente manera:
- Deberán colocarse de frente
- Deberán atar a el primer voluntario por la muñecas (tomando un extremo del lazo para cada mano, de tal manera que las manos queden separadas,) cuidando que el lazo no este demasiado ajustado.
- Con el otro lazo deberá atar al segundo voluntario (de la misma forma que al primer voluntario), pero deberá entrelazarlo con el primer voluntario a manera que queden unidos.
- Las instrucciones que se les dará es que deberán separarse, intentando cualquier manera excepto cortar el lazo o desatarlo.

Recomendaciones:

- Para hacer el ejercicio más emotivo al momento que se realice el ejercicio ponga música alegre.
- Al finalizar entreviste a los participantes respecto a su sentir y a la dificultad de la tarea, cuestione el elemento que les falto para dar solución al problema.

Si el grupo no acertó en la solución, deberá usted mismo dar la solución.

LA AUTOESTIMA Y EL TRABAJO EN EQUIPO

Actividades:

- Introducir el tema de la autoestima a través del cuento del manzano.
- Garantizar la atención de todos los participantes.
- Contar el cuento con seriedad y profundidad (buscando transmitir su magia), utilizar la manzana como recurso y como símbolo (tomándola entre las manos).

Preguntar a los participantes su respuesta personal al cuestionamiento del manzano, escuchándola con respeto (no descalificar ninguna respuesta).

- No decir verbalmente la conclusión, si no mostrar la estrella interna del manzano.
- Profundizar en el aprendizaje básico del cuento: la fuerza del cambio, las posibilidades de realización y felicidad personales están fundamentalmente dentro: en nuestros valores, potencialidades y dinamismos internos.
- Escuchar el aprendizaje del grupo.
- Colocar la manzana partida en un lugar visible, proponiéndola como símbolo del taller.

EJERCICIO TRES CUENTO DEL MANZANO

HISTORIA:

Una semilla de manzana cayó en la tierra fértil de un bosque y, aún antes de germinar, sintió el deseo profundo de conocer las estrellas. Por debajo de la tierra, junto al manzano, pasaba una lombriz, y esté le pregunto que podía hacer para ver las estrellas.

La lombriz le pidió paciencia, le habló de la belleza infinita de las estrellas, pero también le dijo que solo germinando y viviendo en la superficie podría conocerlas.

Lejos de estar conforme, el manzano esperó, y cuando su germinación le permitió llegar a la superficie, se dio cuenta de que estaba rodeado de grandes pinos que le impedían alcanzar con la mirada el cielo para cumplir su deseo.

Entonces lleno de confusión y de esperanza, pidió a un leñador que cortara algunas ramas a los pinos para poder, al fin, contemplar las estrellas; el leñador se negó argumentando que los árboles y sus ramas tenían tanto derecho a la vida como el propio manzano.

Triste el manzano solía preguntar a los paseantes (como te podría preguntar a ti), que podría hacer para ver las estrellas. Si el manzano te lo preguntara, ¿Tú que le dirías?. El manzano murió sin conocer las estrellas, y cuando los paseantes lo encontraron muerto y partieron uno de sus frutos, descubrieron que las estrellas que tanto busco y pretendió alcanzar durante su vida, ya las tenía dentro, simbolizadas en sus frutos.

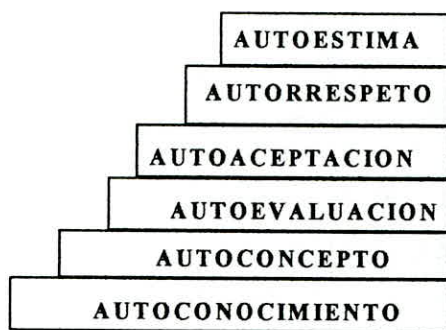
(Fuente: "Manual El Trabajo en Equipo", p. 19)

Actividad:

- Pida la opinión de los participantes con respecto a lo que entienden por autoestima.
- Retomando el cuento del manzano defina la AUTOESTIMA.

La autoestima es el nivel de agrado o desagrado de sí mismo de una persona, guarda una relación directa con las expectativas de éxito, es lo que nos hace sentir la capacidad necesaria para triunfar en nuestra vida personal y en el trabajo. La autoestima de la persona facilita la integración adecuada al equipo de trabajo y una constante innovación.

ESCALERA DE LA AUTOESTIMA.



EJERCICIO CUATRO CORREO

Justificación:

El correo es un pretexto positivo de acercamiento y comunicación en el cual se busca crear vínculos a través de mensajes que generen espacios de comunicación.

Actividades:

- El material consiste en un sobre por participante con su nombre anotado y pegado en una cartulina.
- Coloque la cartulina en un lugar visible para generar expectación.
- Deberá mencionar a los participantes que la finalidad del correo es tener la oportunidad de decir abiertamente a nuestros compañeros aquellas cosas positivas (estrellas) que vemos en ellos.
- No se permiten recados anónimos, ni es buzón de quejas y sugerencias.
- Es un espacio para compartir lo que sentimos hacia las demás personas.

(Fuente: "Manual El Trabajo en equipo" Hotel Camino Real, p. 20)

TEMA 4

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

Actividad:

- Pida a diferentes participantes del grupo que lean una característica, y que proporcionen un ejemplo de como se llevaría a cabo en su equipo de trabajo.

Característica	Lo que no es	Lo que es
UNIDAD	* Esperar uniformidad. * Evitar conflictos. * Crear alianzas sólo entre unos.	* Comprensión y compromiso * El propósito principal. * Los valores. * Los resultados a lograr. * Cumplir con las normas del grupo. * Sentirse todos como parte del grupo, sentido de pertenencia.
APOYO MUTUO	* Estar todos en todo. * Descuidar lo mío para ayudar al otro. * Ser paternalista. * Ser complaciente ante los errores del otro	* Crear una estructura de cooperación, yo puedo tener éxito si tú tienes éxito. * Ser competente y corresponsable sin la necesidad de competir. * Hacer uso eficiente de recursos y habilidades de cada integrante.
MANEJO DE DIFERENCIAS.	* Estar de acuerdo para evitar conflictos. * Pretender que todos estén de acuerdo. * Tolerarse para obtener una paz. * Competir entre sí. * Fijar posiciones.	* Fomentar el intercambio abierto de ideas y opiniones integrando las mejores en los resultados finales. * Aclarar intereses. * Experimentar el punto de vista del otro. * Buscar que el otro comprenda mi perspectiva. * Aceptar el error.
ESCUCHA ACTIVA.	* Solo estar en silencio. * Poner atención sin intervenir. * Estar de acuerdo forzosamente. * Juzgar a la persona. * Un interrogatorio.	* Dedicarse únicamente a atender al otro. * Atender al otro con los oídos, observar con los ojos y entender con el intelecto. * Asegurar comprensión.
RETROALIMENTACION.	* Criticar constantemente. * Interactuar como padre-hijo. * Hablar de terceros. * Ordenar. * Exhibir los errores del otro en presencia de terceros.	* Dar información, específica sin generalizaciones, ni distorsiones directamente a la persona. * Comunicar datos objetivos. * Señalar errores sin rechazar a la persona. * Dar reconocimientos.
CONFIANZA MUTUA.	* Hacer lo que quieras sin tener que reportar resultados. * Dejar de cuestionar.	* Libertad para expresar opiniones y sentimientos abiertamente. * Creer en los demás. * Creer en mí mismo. * Reportar resultados.
TOMA DE DECISIONES.	* Imposición.	* Llegar a un acuerdo

	* Labor de una sola persona. * Todos deciden todo.	encuaneto a las decisiones que son mandadas, consultadas o por consenso. * Llegar a acuerdos compartidos y apoyados por todos.
Característica	Lo que no es	Lo que es
LIDERAZGO.	* Dirigir solo. * Controlar a los integrantes. * Manipular a los integrantes para que hagan lo que quiere el jefe. * Provocar que los integrantes compitan entre sí.	* Modelar con entusiasmo todas las características anteriores en su persona. * Crear los sistemas y estructuras para lograr en el equipo todas las características anteriores. * Ser un facilitador. * Tener una visión. * Favorecer el aprendizaje.

TEMA 5

MOTIVACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

Actividades:

- Solicite al grupo de respuesta a las preguntas sobre Motivación.
- Retome los comentarios del grupo.

CUESTIONARIO "A"

Instrucciones: Contesta las siguientes preguntas de acuerdo a tu criterio y forma de pensar.

1. ¿Qué es la Motivación ?

2. ¿Qué formas de motivación conoces ?

La motivación es el conjunto de elementos personales que permite a un individuo o grupo responder a ciertos estímulos. Es la voluntad de hacer algo, que esta condicionada por la habilidad necesaria para realizar la actividad y satisfacer alguna necesidad del individuo Las personas se motivan principalmente por tres factores:

- Realización.
- Afiliación.
- Poder.

CUESTIONARIO 1 MOTIVACIÓN PERSONAL

Actividad:

Como parte del AUTOCONOCIMIENTO se incluyen en el presente curso algunos cuestionarios que nos permitirán saber algo más de nosotros mismos. El primer cuestionario se refiere a la motivación personal y nos ayudará a determinar el tipo de motivación personal.

De instrucciones al grupo para dar respuesta al cuestionario, enfatizando la necesidad de HONESTIDAD, pues de esa medida los resultados obtenidos nos permitirán mejorar como personas.

Se sugiere poner música ambiental como fondo, ya que proporcionará un ambiente relajado y de concentración.

CUESTIONARIO 1 MOTIVACIÓN PERSONAL

INSTRUCCIONES:

Después de leer con cuidado cada una de las frases incompletas que se te presentaran a continuación, asigna puntos a cada una de las posibilidades de complementarlas que se te ofrecen (A, B, C) de tal forma que A+ B+ C sumen diez puntos.

Dado que el objetivo único de este cuestionario es proporcionarte información valiosa sobre ti mismo y sobre tus posibilidades de desarrollo, te sugerimos que contestes con HONESTIDAD, tratando de identificar lo que más te describe en situaciones reales.

1. Me siento mejor con los demás cuando:

- ☐ A Dirijo su empeño siendo líder.
- ☐ B Me siento aceptado por ellos.
- ☐ C Aprendo algo de ellos.

2. Se que cuando obtengo realmente resultados es cuando soy:

- ☐ A Buen aprovechador de oportunidades.
- ☐ B Amistoso con los demás.
- ☐ C Congruente conmigo mismo.

3. Me siento bien conmigo mismo cuando:

- ☐ A Puedo ser un líder efectivo en los grupos de los que formo parte.
- ☐ B Me adapto al grupo.
- ☐ C Actúo en relación a un ideal que considero valioso.

4. He descubierto que puedo esforzarme más cuando:

- ☐ A Se que mi esfuerzo reportará a los míos un buen beneficio económico.
- ☐ B Siento el reconocimiento que se hace de mi esfuerzo.
- ☐ C Me gusta lo que hago.

5. Al relacionarme con nuevas personas, pienso en:

- ☐ A La influencia que éstas tienen.
- ☐ B La confianza que me tienen.
- ☐ C Lo que ellas significan para mi desarrollo personal y profesional.

6 Me genera mas miedo:

- ☐ A La pobreza.
- ☐ B La soledad.
- ☐ C Una vida sin sentido.

7. Logro un mejor impacto en los demás cuando:

- ___ A Soy una persona astuta y sagaz.
 ___ B Me perciben como comprometido y cariñoso.
 ___ C Muestro que soy culto e inteligente.

8. Frente al fracaso yo:

- ___ A Me siento lesionado en mis derechos.
 ___ B Busco en los demás consuelo y apoyo.
 ___ C Busco una explicación de la situación que me ayude a mejorar.

9. Lo que más disfruto es:

- ___ A Tener éxito de tipo profesional y económico.
 ___ B La compañía de la familia.
 ___ C Los logros humanos.

10 Para vencer las dificultades, tiendo a:

- ___ A Utilizar toda mi fuerza para salir adelante.
 ___ B Obtener el apoyo y la ayuda de los demás.
 ___ C Busco una explicación que me ayude a mejorar.

Ahora suma el total de puntos que aparecen en cada una de las letras:

___ A

___ B

___ C

Cada una de las letras se vincula con un tipo de motivación personal; la A corresponde al poder, la B a las necesidades de afiliación o pertenencia a un grupo y la C a la motivación por la realización personal en sí.

Gráfica tus resultados en el siguiente esquema:

A: PODER

___ 100
 ___ 90
 ___ 80
 ___ 70
 ___ 60
 ___ 50
 ___ 40
 ___ 30
 ___ 20
 ___ 10
 ___ 0

B: AFILIACIÓN

___ 100
 ___ 90
 ___ 80
 ___ 70
 ___ 60
 ___ 50
 ___ 40
 ___ 30
 ___ 20
 ___ 10
 ___ 0

C: REALIZACIÓN

___ 100
 ___ 90
 ___ 80
 ___ 70
 ___ 60
 ___ 50
 ___ 40
 ___ 30
 ___ 20
 ___ 10
 ___ 0

Como puedes darte cuenta todos tenemos un poco de cada tipo de motivación y además dependiendo la etapa de nuestra vida y nuestro interés en ella, el tipo de motivación puede variar. Al trabajar en equipo encontraremos que cada uno de los que integramos el grupo tenemos un MOTIVACIÓN en especial, ésta determina nuestra manera de interactuar en el grupo. Lo importante es complementar las potencialidades de cada uno de los integrantes del equipo y encauzarlos a un solo fin para así SER SIEMPRE Y EN TODO LOS MEJORES.

LA PRINCIPAL MOTIVACIÓN ESTA EN TU INTERIOR!!!

TEMA 6

LA COMUNICACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO

Una de las habilidades básicas para Trabajar en Equipo es precisamente "La Comunicación". Con frecuencia esta se distorsiona ocasionando problemas en nuestras vidas, tanto a nivel personal como organizacional, es a tal grado importante que algunos estudiosos de las empresas aseguran que en un 80% de los problemas empresariales son debido básicamente a una falta de Comunicación.

Actividad:

- Solicite al grupo defina la palabra COMUNICACIÓN. Complemente la información y aclare dudas.

¿QUE ES LA COMUNICACIÓN?

La comunicación ha sido definida comúnmente como el proceso mediante el cual dos o más personas "Ponen en común un mensaje. Es la transferencia de información del emisor al receptor.

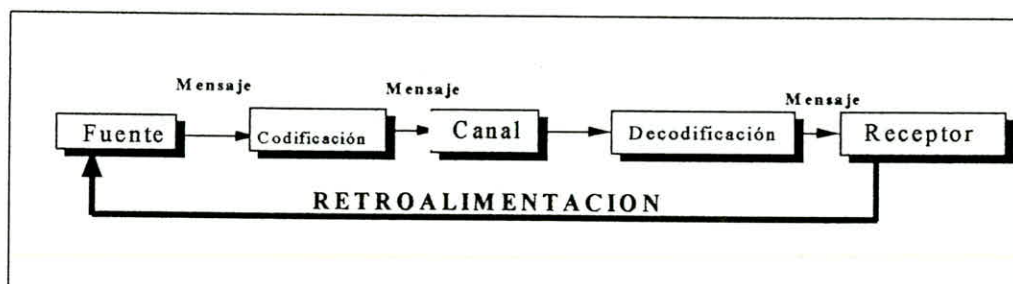
PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Se puede considerar la comunicación como un proceso o flujo, antes de que pueda tener lugar la comunicación se necesita un propósito expresado como un mensaje a transmitir, tiene lugar entre una fuente (el emisor) y un receptor, se codifica el mensaje (convertido en símbolos) y se envía por algún medio (canal) al receptor, quien vuelve a traducir (decodifica) el mensaje iniciado por el emisor. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.

El proceso de la comunicación está compuesto por siete partes:

- | | | |
|-------------------------------|-----------------------|---|
| 1) la fuente de comunicación. | 2) La codificación. | 3) El mensaje. |
| 4) El canal. | 5) La decodificación. | 6) El receptor 7) La retroalimentación. |

PROCESO DE LA COMUNICACION



CUESTIONARIO 2

SOBRE LA COMUNICACIÓN EN MI EQUIPO DE TRABAJO

ACTIVIDAD:

- Lea junto con el grupo las instrucciones para la realización del cuestionario de comunicación.
 - De un tiempo de 15 minutos para dar respuesta al cuestionario.
 - Proceda a la forma de calificación.
- Retome comentarios del grupo respecto a la comunicación dentro de la tienda.

CUESTIONARIO 2

SOBRE LA COMUNICACIÓN EN MI EQUIPO DE TRABAJO

INSTRUCCIONES:

Reaccione a las siguientes proposiciones de acuerdo al criterio que se le presenta a continuación:

- 1 Totalmente de acuerdo
 2 De acuerdo
 3 En desacuerdo
 4 Totalmente en desacuerdo

1. En mi equipo de trabajo se comparte toda la información relevante para la realización del trabajo.

1 2 3 4

2. Tengo acceso de manera oportuna a la información que requiero para tener éxito en mi trabajo.

1 2 3 4

3. El líder de mi grupo está siempre localizable y dispuesto a escucharme.

1 2 3 4

4. Cuando lo requiero, tengo acceso inmediato a los demás compañeros de mi nivel.

1 2 3 4

5. Conozco con precisión las necesidades de mis subalternos, así como sus preocupaciones e inquietudes con respecto al trabajo.

1 2 3 4

6. Suelo compartir la información que a los demás es relevante para la realización de sus tareas.

1 2 3 4

7. En mi equipo de trabajo puedo compartir con confianza los aspectos de mi vida personal que me interesa compartir.

1 2 3 4

8. En mi trabajo me siento escuchado.

1 2 3 4

9. Cuando propongo alguna idea a mi Equipo de Trabajo, normalmente esta es tomada en cuenta.

1 2 3 4

10. Conozco con claridad la función de los demás integrantes de mi equipo de trabajo.

1 2 3 4

ACTIVIDAD:

- Solicite a un participante la lectura del cuestionario ¿Sabes escuchar?
 - Proporcione un tiempo de 10 minutos para dar respuesta al cuestionario.
 - Recuerde al grupo la honestidad al dar respuesta al cuestionario permitirá detectar nuestras área de oportunidad para ser mejores.
- Al final retome el cuestionario y concluya.

CUESTIONARIO 3

¿SABES ESCUCHAR?

INSTRUCCIONES:

Este cuestionario está diseñado para ayudarte a contestar la pregunta ¿Sabes escuchar?, estima tu situación con respecto a las aseveraciones formuladas en el cuestionario, de acuerdo con la siguiente clave:

5	=	Totalmente cierto
4	=	Cierto
3	=	Puede ser
2	=	Falso
1	=	Totalmente falso

Solo marca con una cruz uno de los cinco grados de la clave en cada aseveración.

1. Trato de escuchar a la persona sin que me influya su apariencia, edad o sexo.	1	2	3	4	5
2. Me doy el tiempo necesario para escuchar.	1	2	3	4	5
3. Propicio un ambiente de confianza.	1	2	3	4	5
4. Tengo facilidad para captar el mensaje.	1	2	3	4	5
5. Percibo el lenguaje no verbal (gestos, miradas, manos, posturas, etc.)	1	2	3	4	5
6. Me doy cuenta de los sentimientos de la otra persona.	1	2	3	4	5
7. Permito que la otra persona termine de hablar sin interrumpirla.	1	2	3	4	5
8. Le hago saber al otro si entendí o no el mensaje.	1	2	3	4	5
9. Respeto la opinión del otro, aunque sea diferente a la mía.	1	2	3	4	5
10. Respondo oportunamente a la otra persona a través de palabras, gestos o actitudes.	1	2	3	4	5

Ahora sume el total de puntos de cada una de las diez preguntas y anotelo en el espacio correspondiente.

TOTAL: _____

45	a	50 puntos	Excelente escucha.
20	a	44 puntos	Buena escucha.
1	a	19 puntos	Necesito mejorar mi capacidad de escuchar

COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION

Uno de los objetivos de cualquier EMISOR es sin lugar a dudas que su mensaje sea claro para el receptor a tal grado que le permita actuar adecuadamente, justamente una herramienta muy útil para lograr confirmar un mensaje es la RETROALIMENTACION.

Sin embargo, no es el único uso que tiene la RETROALIMENTACIÓN, la cual es también una oportunidad para que las personas nos proporcionen información de cómo les afecta nuestra conducta, lo cual es muy valioso para quienes buscan conocerse profundamente y para aquellos que están verdaderamente interesados en LA ARMONÍA DE SU EQUIPO DE TRABAJO.

Actividades:

- Lea las instrucciones para realizar el cuestionario de retroalimentación.
- Proporcione un tiempo de 10 minutos.
- Retome comentarios del grupo.

CUESTIONARIO 4 RETROALIMENTACION

INSTRUCCIONES:

Lea con cuidado las situaciones que se describen y distribuye 10 puntos entre los diferentes complementos de acuerdo a tu comportamiento usual ante dichas situaciones (no distribuyas más ni menos de 10). Esta información es estrictamente personal y los resultados solo serán conocidos por ti mismo.

1. Cuando alguien me descubre algo que desconozco acerca de mi mismo.

- ____ A no lo acepto
 ____ B doy argumentos en contra
 ____ C prometo tomarlo en cuenta sin estar convencido.
 ____ D lo verifico con mi experiencia

2. Cuando alguien manifiesta su insatisfacción en nuestras relaciones interpersonales.

- ____ A le digo que es su problema
 ____ B le hecho la culpa automáticamente
 ____ C le juro que todo va a mejorar
 ____ D lo animo a revisar nuestra relación con más profundidad

3. Cuando se me señala una equivocación en mi trabajo.

- ____ A lo niego y reitero mi capacidad profesional
 ____ B le señalo de inmediato que comete equivocaciones mayores.
 ____ C Digo que ya lo había notado y que lo estoy corrigiendo
 ____ D acepto de manera natural dicha equivocación

4. Cuando algún compañero critica mi estilo de trabajo.

- ____ A cambio la conversación

- ___ B busco argumentos que justifiquen mi actuación y tomo represalias
___ C ofrezco un cambio a sabiendas de que no lo haré
___ D le pido más información con auténtico interés de crecer.

5. Cuando siento la necesidad de pedir retroalimentación.

- ___ A reprimo esa necesidad
___ B solo le pido a quien me convenga
___ C lo hago solamente por quedar bien
___ D la pido abiertamente y lo agradezco.

Ahora sume las puntuaciones por letra y anote los totales en el espacio correspondiente.

A _____ B _____ C _____ D _____

COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS AL RECIBIR RETROALIMENTACION:

A) NEGOCIACIÓN: Es un comportamiento que se caracteriza por no aceptar la retroalimentación a través de manifestaciones como la evasión o la dilación.

B) DEFENSA: Es un comportamiento que se caracteriza por buscar una justificación ante lo que se nos retroalimenta y/o agredir a la persona que nos la da.

C) FALSAS PROMESAS: Es un comportamiento que se caracteriza por crear falsas expectativas de respuesta en la persona que nos da la retroalimentación, con el propósito de manipular la situación.

D) APERTURA: Es un comportamiento que se caracteriza por la disponibilidad para escuchar lo que se nos dice, y utilizar la retroalimentación como una oportunidad de crecimiento personal.

ACTIVIDAD:

- Divida el grupo en 4 equipos.
- Proporcione una hoja de rotafolio y plumones para preparar su exposición.
- De 10 minutos para preparar el tema.
- Informe al grupo que deberán leer la parte respectiva de "Grupos Efectivos de trabajo", sacar conclusiones y dar ejemplos de cada punto.
- Resuma el tema al final de las exposiciones.

GRUPOS EFECTIVOS DE TRABAJO.

El funcionamiento efectivo de un grupo de trabajo depende de muchos elementos, incluyendo la relación jerárquica que existe entre sus integrantes y el clima organizacional en

el cuál trabajan. Sin embargo, estos factores por si solos no son suficientes para explicar la efectividad de un equipo de trabajo.

ESCUCHAR

Una diferencia entre los equipos efectivos y los grupos no efectivos radica en la manera en que sus integrantes se escuchan entre sí. En los equipos efectivos hay conductas que indican la voluntad de escuchar.

La voluntad de escuchar y comprender aumenta la probabilidad de efectividad del equipo, ya que el flujo de información entre sus integrantes, permite un control del entendimiento de lo dicho y asegura que las ideas y los puntos de vista hayan sido comprendidos antes de ser evaluados.

La conducta de escuchar refleja un aprecio por la otra persona, que la hace sentir bien, lo cual es muy positivo si la disposición de hacerlo es honesta.

EVALUAR EL TRABAJO Y LAS IDEAS

Otra diferencia notable entre los equipos efectivos y los grupos no efectivos es la manera de evaluar el trabajo y las ideas de los demás. En los equipos efectivos, tanto las ventajas como las desventajas de lo que alguien ha hecho o dicho, son cuidadosamente examinadas, mediante el reconocimiento y el aislamiento de los elementos útiles de una idea, así como de los potenciales inconvenientes, los integrantes del equipo pueden modificarla de manera que se retengan las ventajas y se eliminen los inconvenientes.

Señalar tan solo los aspectos negativos de lo que una persona ha dicho o hecho, también tiene sus consecuencias motivacionales. Es probable que no reconocer los aspectos útiles de su trabajo y sus ideas genere una relación defensiva de su parte. En tal caso, la persona estará más preocupada en defenderse que en lo que podría aprender de la evaluación.

TEMA 7 **SINERGÍA GRUPAL**

EJERCICIO NUEVE

- Reparta la hoja de los problemas a los participantes. (anexo "A")
- Solicite al grupo en este primer momento dar solución a los cuatro problemas presentados de manera individual, para lo cual contarán con 5 minutos.
- Una vez transcurridos los cinco minutos solicite en esta segunda etapa dar solución a los mismos problemas pero ahora de forma grupal.
- Para esta segunda etapa el grupo contará con 20 minutos y al finalizar deberán dar las respuestas de los cuatro problemas.
- Es muy importante mencionar al grupo que las respuestas dadas deberán ser por consenso grupal no por votación.
- Al término de los 20 minutos solicite al grupo calificar sus respuestas.
- Dé las respuestas correctas y pida al grupo calificar sus respuestas tanto las que se dieron a nivel individual como a nivel grupal.
- Cuestione al grupo respecto si sus resultados mejoraron al Trabajar en Equipo.
- Introduzca el tema de SINERGÍA preguntando al grupo el significado de la misma.

SINERGÍA GRUPAL

Significa que el todo es más que la suma de sus partes. Concentrar todas las energías de un equipo en las metas y objetivos más allá de las tareas específicas de los miembros del equipo genera lo que se conoce como sinergia.

Multiplicación de fuerzas que se genera a través de la óptima coordinación de varios elementos o fuentes energéticas. Este factor es justamente lo que hace que un equipo sea eficaz.

BENEFICIOS DE TRABAJAR EN EQUIPO.

- *Es altamente productivo.*
- *Crea una motivación.*
- *Crea un sentimiento de integración.*
- *Realiza eficientemente trabajos encomendados.*
- *Genera un orgullo en lo que se hace.*
- *Proporciona un control de calidad integrado.*
- *Da a las personas mayor capacidad para resolver problemas.*
- *Mejora las actitudes pues todos contribuyen al resultado final.*
- *Proporciona un control de calidad integrado.*

TEMA 8

TOMA DE DECISIONES GRUPALES.

EJERCICIO DIEZ

- Defina junto con el grupo lo que es un "PROBLEMA".
- Proporcione a cada participante seis palillos y pídale elaborar cuatro triángulos equiláteros con estos seis palillos, haciendo la aclaración que no deberán romperlos, no cruzarlos y que deberán utilizar los seis palillos (ni más ni menos).
- Como conclusión al problema comente al grupo que muchas veces queremos resolver problemas en un solo plano cuando la única forma de resolverlos es desde otra perspectiva.
- La solución al problema es hacer una pirámide tridimensional, con base en una superficie plana.

(Fuente: "Manual El Trabajo en Equipo" Hotel Camino Real, p.43)

Un grupo de trabajo se enfrenta a tomar una decisión siempre que tiene un problema. Con respecto a los problemas hay varias definiciones, una de ellas dice que un problema es: "una dificultad no resuelta".

Algunas veces nos enfrentamos a dificultades que si no son tratados de manera adecuada se vuelven en PROBLEMAS. Para convertir una dificultad en problema solo bastarán dos pasos, mismos que debemos evitar.

- Enfrentar la dificultad en forma equivocada.
- Cuando no se soluciona la dificultad, aplicar una dosis más elevada de la misma solución.

Otra manera, en como a veces convertimos las dificultades en problemas, es cuando interpretamos el pensamiento de los demás.

ACTIVIDAD:

- Lea en voz alta la historia del HOMBRE DEL MARTILLO.
- Al finalizar la lectura cuestione al grupo respecto a lo que nos aporta esta historia. Enfatice la importancia de una comunicación abierta entre los integrantes de un Equipo de Trabajo.

**HISTORIA
EL HOMBRE DEL MARTILLO**

Un hombre quiere colgar un cuadro. El clavo ya lo tiene pero le falta un martillo, el vecino tiene uno, así pues nuestro hombre decide pedir al vecino que le preste un martillo, pero le asalta una duda: ¿Qué? ¿Y si no quiere prestármelo?, ahora recuerdo que ayer me saludo algo distraído. Quizás tenía prisa, pero quizás la prisa no era mas que un pretexto y el hombre abriga algo contra mí.

¿Qué puede ser?, yo no le he hecho nada, algo se habrá metido en la cabeza, si alguien me pidiese prestada alguna herramienta, yo se la prestaría en seguida. ¿Por qué no habría de hacerlo el también?. ¿Cómo puede uno negarse a hacer un favor tan sencillo a otro?, tipos como este le amargan a uno la vida y luego todavía se imagina que dependo de él, solo porque tiene un martillo, esto ya es el colmo.

Así, nuestro hombre sale precipitado a casa del vecino, toca el timbre, se abre la puerta y antes de que el vecino tenga tiempo de decir "Buenos días", nuestro hombre le grita furioso: "Quédese usted con su martillo, no necesito nada, sopenco.!!!"

(Fuente: "Manual El Trabajo en Equipo" Hotel Camino Real, p.44)

ACTIVIDAD:

- Explique el modelo de pensamiento "Seis sombreros para pensar", y las funciones que cada sombrero tiene dentro del modelo.
- Una vez introducido el concepto general, solicite seis voluntarios.
- Coloque seis sillas al centro del salón y pídale que tomen asiento.
- Entregue a cada uno un sombrero.
- Plantee un problema real de la empresa que sirva como ejemplo, cuidando sea un tema que no cause polémica.
- Pida a los voluntarios analicen el problema desde el punto de vista del sombrero que se les asignó.
- Concluya el ejercicio agradeciendo a los voluntarios su participación.

**SEIS SOMBREROS PARA PENSAR.
UN MODELO PARA TOMA DE DECISIONES GRUPALES**

Diariamente nos enfrentamos a un sin número de oportunidades para tomar decisiones, algunas de ellas quizás sean mas relevantes y trascendentes en nuestras vidas. Sin embargo, de cualquier manera es muy importante tomar buenas decisiones, tanto a nivel individual como grupal, para evitarnos problemas.

Edward de Bono propone un modelo de pensamiento llamado seis sombreros para pensar, es un modelo sencillo y completo que nos permitirá tomar decisiones efectivas y rápidas.

Edward de Bono dice que es posible desarrollar habilidades para pensar. "Ser un pensador implica querer conscientemente serlo".

Los personajes de este modelo son:

SOMBRERO BLANCO.

- Actúa como una computadora que da hechos y cifras.
 - Da información neutral y objetiva.
- No hace interpretaciones ni da opiniones.

SOMBRERO ROJO

- Expresa emociones y sentimientos.
- También permite al pensador conocer sentimientos de los demás.
- No busca justificación de los sentimientos sino la exploración de los mismos.

SOMBRERO AMARILLO

- Se ocupa del juicio constructivo
- Es la evaluación positiva
- Explora en busca de valor y beneficio
- Busca oportunidades

SOMBRERO NEGRO

- Se ocupa del juicio negativo
- Señala lo que está mal, lo incorrecto y lo erróneo.
- Ve los riesgos y peligros
- Permite poner en el mapa los elementos negativos.

SOMBRERO VERDE

- Se ocupa del pensamiento creativo
- Busca proponer nuevas alternativas
- Genera ideas, aprovecha la fantasía y la imaginación

SOMBRERO AZUL

- Es el que permite funcionamiento y control de los demás sombreros
- Genera la posibilidad de utilizar una estrategia integral de pensamiento
- Organiza el pensamiento mismo

EJERCICIO DIEZ SERPENTINAS.

ACTIVIDAD:

- Pida a todos los participantes tomen su silla y hagan un círculo lo más cerrado posible, en la parte posterior del salón.
- Entregue a cada uno de ellos una serpentina y pídales esperen las instrucciones de su uso.
- Reflexione junto con el grupo de la importancia que tiene el TRABAJAR EN EQUIPO.
- Solo juntos podremos lograr nuestras metas.

- Posteriormente indique al grupo que cada uno de ellos deberá compartir un extremo de su serpentina con un integrante del grupo, que desee, al entregarla deberán decir el motivo por el cual eligieron a ese compañero.
- Inicie con la entrega de las serpentinas.
- Ya que todos entregaron sus serpentinas pida al grupo ponerse de pie y observar como independientemente que entregaron su serpentina a una sola persona del equipo en realidad estamos unidos con todos porque:

TODO MIEMBRO DEL EQUIPO JOHNSON CONTROLS AUTOMOTIVE, RESPALDA A LOS DEMÁS, Y TODOS DEPENDEMOS DE TODOS SOLO JUNTOS LOGRAREMOS NUESTRAS METAS!!.

(Fuente: "Manual El Trabajo en Equipo" Hotel Camino Real, p.46)

ANEXOS

ANEXO ("A")

ACERTIJOS

Instrucciones: Usted contará con un tiempo de 5 minutos, para dar respuesta a los siguientes problemas. *Mucho éxito!!!*

1. "Un día me compré un caballo en \$ 600 pesos, al rato lo vendí en \$ 700 pesos, poco después, en el mismo mercado, volví a comprar el mismo caballo a otra persona en \$ 800 pesos.

Finalmente lo vendí en \$ 800 pesos.

¿Gané o perdí?, ¿Cuanto perdí o cuanto gane?, ¿O ni gané ni perdí?

Respuesta Individual: _____

Respuesta Grupal: _____

2. Resuelve el siguiente caso: Al llegar en mi coche a una casa de campo, me asusté al ver a un perro enorme con cara de pocos amigos, por fortuna estaba encadenado a un árbol y cuando advirtió mi presencia estaba yo fuera de sus alcances. Pero no hallé a nadie en su casa, y al querer subir al coche el perro me amenazaba desde junto a mi coche. La cadena era larga y le permitía llegar hasta ambas puertas de mi vehículo. No había allí un palo o cosa parecida, ni tenía yo ánimos de enfrentar al animalote. ¿Cómo entré al coche sin que el animal pudiera tocarme?

Respuesta Individual: _____

Respuesta Grupal: _____

3. Explica este caso: Dos militares llegaron al cuartel enemigo a negociar. Se parecen entre sí. El sujeto más joven es hijo del mayor, éste no es su padre.

Respuesta Individual: _____

Respuesta Grupal: _____

4. Explica: Juan, prisionero no veía posibilidades de escapar. Su celda no tenía ni una ventana. La puerta, de acero, tenía cerraduras a prueba de todo. Las paredes, de concreto, descansaban sobre cimientos de 5 metros de profundidad, había sólo en el techo un tragaluz de 30 por 30 cm. El piso era de tierra. Un día, desesperado, empezó a cavar furiosamente la tierra, a sabiendas de que jamás podría hacer un túnel. Pero tenía la certeza de que iba a escapar, ¿Cómo?.

Respuesta Individual: _____

Respuesta Grupal: _____

Respuestas Acertijos.

1. El caso de: un día me compré un caballo...

La respuesta correcta es: GANE \$ 200.00

Para explicar la respuesta al grupo tiene dos opciones:

- A) Representar la compra venta, utilizando algún objeto en representación del dinero.
- B) Realizar una "T" contable.

INGRESOS	EGRESOS
700.00	600.00
900.00	800.00
1,400.00	1,200.00

Ganancia: 200.00

2. El caso de: al llegar a mi coche...

La respuesta correcta es: Dado que el perro esta amarrado a un árbol, lo más factible, es correr al rededor del árbol, a una distancia considerable, en donde no pueda alcanzarme el perro y de esta manera se enredara al árbol. hasta que yo pueda subir libremente a mi auto.

3. El caso de: dos militares llegan...

La respuesta correcta es: El mayor es mujer y por consiguiente, no es su padre sino su madre.

4. El caso de: Juan prisionero...

La respuesta correcta es: Excava la tierra y con ella hace un cerro, de tal manera que alcance el tragaluz, por donde finalmente escapará.

ANEXOS

A N E X O 1

Dieciséis rasgos primarios.

1. Reservado	vs	Extrovertido
2. Menos inteligente	vs	Más inteligente
3. Afectado por sentimientos	vs	Emocionalmente estable
4. Sumiso	vs	Dominante
5. Serio	vs	Despreocupado
6. Oportunista	vs	Escrupuloso
7. Tímido	vs	Arriesgado
8. Obstinado	vs	Sensible
9. Confiado	vs	Suspica
10. Práctico	vs	Imaginativo
11. Franco	vs	Astuto
12. Seguro de sí mismo	vs	Aprensivo
13. Conservador	vs	Experimentador
14. Dependiente del grupo	vs	Autosuficiente
15. Incontrolado	vs	Controlado
16. Relajado	vs	Tenso

Fuente: ROBBINS, Stephen, P. Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones. 3a de. México, Prentice Hall. 1987, traducción. p. 57

A N E X O 2

PLAN DEL JUEGO DE FACULTAR

Empezar con:

Compartir la información con todos

- ◆ Compartir información sobre el rendimiento de la compañía; ayudar a los empleados a entender el negocio.
- ◆ Crear confianza compartiendo la información.
- ◆ Establecer posibilidades de autocontrol.
- ◆ Ver los errores como oportunidades de aprender.
- ◆ Acabar con el modo de pensar jerárquico; ayudar a los empleados a portarse como propietarios.

LUEGO

Y

Crear autonomía mediante fronteras

Reemplazar la vieja jerarquía con equipos autodirigidos

- ⇒ Aclarar metas y papeles.
- ⇒ Definir valores y reglas que sustentan las acciones.
- ⇒ Crear reglas y procedimientos que apoyen las facultades.
- ⇒ Proveer el entrenamiento necesario.
- ⇒ Responsabilizar a los empleados por los resultados.

- ◇ Proveer dirección y entrenamiento en destrezas para equipos facultados.
- ◇ Proveer sustento y estímulo para el cambio.
- ◇ Utilizar la diversidad como un activo de un equipo.
- ◇ Dar gradualmente el control a los equipos.
- ◇ Reconocer que habrá algunos tiempos difíciles.

Fuente: BLANCHARD, KEN; CARLOS, John; RANDOLPH, Alan. Empowerment: 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Colombia, Grupo editorial Norma, 1996, traducción, p. 118.

A N E X O 3

Acumuladores Mexicanos, S.A. de C.V. Obtuvo el ISO 9002, la Máxima Certificación que Distingue a sus Productos en Todo el Mundo.

Acumuladores Mexicanos S.A. de C.V. planta San Francisco, una empresa ubicada en Papalotla, Tlaxcala, obtuvo recientemente la certificación ISO 9002, este logro nos habla de la capacidad de esta empresa mexicana para cumplir con las más estrictas regulaciones en calidad a nivel mundial. Dicha certificación distingue a los mejores productos del mundo, los que provienen de un estricto aseguramiento de calidad y proporcionan mayor durabilidad en el mercado.

El hecho de obtener la Certificación ISO 9002 es una verdadera distinción para esta empresa. Para lograrlo, se desarrolló un arduo trabajo en que se contó con la asesoría de expertos en la materia a fin de implantar el modelo de aseguramiento de calidad. Es bien sabido que para obtener este tipo de certificación se requiere de un gran esfuerzo y tenacidad por parte de todos los integrantes de una organización. En el caso de Acumuladores Mexicanos, los trabajos de preparación se iniciaron en junio de 1995, diseñando el sistema de calidad, elaborando los documentos que respaldan el sistema y llevando a cabo una estructurada tarea de capacitación y sensibilización de más de 8200 horas-hombre.

Cabe destacar que parte fundamental para el logro de la certificación fue la dedicación y entusiasmo que mostraron los **equipos naturales** de trabajo durante todo el proceso de implantación del sistema. El adquirir el conocimiento de la norma ISO 9002 forma parte también de su preparación como especialistas en fabricación de baterías, todo esto dentro del programa de educación que se tiene

en convenio con el CONALEP en el cual participan más de 250 trabajadores.

Acumuladores Mexicanos S.A. de C.V., planta San Francisco es una empresa de la División Acumuladores de grupo IMSA dedicada a la fabricación y venta de acumuladores automotrices.

Empresa que manifiesta en su **Política de Calidad**, el compromiso de satisfacer los requisitos de sus clientes, basados en la prevención, la mejora continua, **el Trabajo en Equipo**, desarrollo del personal y el cuidado de la permanencia de su producto en el mercado.

La auditoría se practicó los días 24 y 25 de marzo de 1997 por SSG (Societe Generale de Surveillance de México), compañía líder en certificación de sistemas de calidad, la cual recomendó a Acumuladores Mexicanos S.A. de C.V. planta San Francisco para la obtención del certificado ISO 9002. Lo anterior debido a que el resultado de la auditoría validó que su sistema de sistema de calidad cumple la normatividad internacional que asegura el ofrecer el mejor acumulador de México en el mundo.

La mencionada empresa cuenta actualmente con una capacidad de producción de diez mil baterías diarias. Utiliza alta tecnología entre la cual destaca el equipo llamado Expanded Metal, único el Latinoamérica que fabrica rejilla-placa en forma continua.

Son líderes en la participación del mercado nacional de baterías y exportan a países de Sudamérica, Europa, así como también a la Unión Americana. Actualmente están realizando los preparativos para la fabricación de cuatro

tipos de baterías que incursionarán en el mercado europeo.

Todos los productos de Acumuladores Mexicanos son sometidos a severas pruebas de aseguramiento de

calidad con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes. La obtención del certificado será una excelente carta de recomendación para respaldar e incrementar la venta de sus baterías en los mercados internacionales.



EL EQUIPO GERENCIAL de ACUMULADORES, S.A. DE C.V. Planta San Francisco, en Papalotla, Tlaxcala, orgullosos de la certificación ISO 9002.

Fuente: FERNIZA, RODRIGUEZ, Humberto. "Acumuladores Mexicanos, S.A. de C.V. Obtuvo el ISO 9002, la Máxima Certificación que Distingue a sus productos en Todo em Mundo". EL SOL DE PUEBLA (Puebla, Pue. 30 de julio 1997 p. 2 Sección B)

BIBLIOGRAFÍA.

1. BLANCHARD, Ken; CARLOS, John; RANDOLPH, Alan, **Empowerment: 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa**, Colombia, Grupo editorial Norma, 1996, traducción, p.p. 1-119.
2. BUCHHLOZ, Steve, ROTH, Thomas. **Cómo crear un equipo de alto rendimiento en su empresa**. Buenos Aires, Atlántida, 1992, traducción, p.p. 13-72, 89-109.
3. GIBSON; James; IVANCEVICH, John; DONELLY, James. **Organizaciones (conducta, estructura y proceso)** México, Mc Graw Hill, 1990, p.p. 72-74, 138-156.
4. HERNANDEZ SAMPERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. **Metodología de la Investigación** 2ª ed., Colombia, Mc Graw Hill, 1995, p.p. 75-106, 239-303.
5. HIRSCHHORN, Larry **Administración en un nuevo ambiente de Equipo** , México, Adisson-Wesley Iberoamericana, 1993, p.p. 1-115.
6. HOTEL CAMINO REAL PUEBLA, **Manual el Nuevo Servicio Camino Real, tema 6, "El trabajo en Equipo"** p.p. 24-28.
7. HOTEL CAMINO REAL PUEBLA, **Manual de Taller de Trabajo en Equipo**. p.p. 1-46.
8. ITESM. **Administración de la productividad, monografías de administración**. Monterrey N.L. México, 1990, p.p. 1-30
9. KAST, Freemont, E; ROSENZWEIG, James, E; **Administración en las Organizaciones**. México, Mc Graw-Hill, 1988, p.p. 246-249, 385-389.
10. KATZENBACH, Jon; SMITH, Douglas. **La sabiduría de los Equipos** México, CECSA, 1995, p.p. 1-257.



11. OGLIASTRI, Enrique. Gerencia Japonesa y Círculos de participación. Colombia, grupo editorial Norma, 1991, p.p. 1-20
12. ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones. 6ª ed., México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1994, traducción, p.p. 8-11, 95-111, 171-194, 291-331, 344-368, 374-390.
13. ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional, teoría y práctica 7ª Ed., México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, traducción, p.p. 238-259, 263-282.
14. ROBBINS, Stephen P; DE CENZO, David, A. Fundamentos de Administración, conceptos y aplicaciones México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, traducción, p.p. 238-259, 263-282.
15. RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro; RAMÍREZ BUENDIA, Patricia. Psicología del Mexicano en el trabajo, México, Mc Graw Hill, 1996, p.p. 83-99, 101-117.
16. SCHERMERHORN, J.R.; HUNT, J.G.; OSBORN, R.N., Comportamiento en las Organizaciones 2ª ed., México, 1987, p.p. 45-49, 89-94.
17. STONER, James; FREEMAN, Edward R. Administración 5ª ed., México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1994, p.p. 540-558.
18. TERRY, George, R. Principios de Administración. México, El Ateneo, p.p. 82-89.
19. WEISS, Donald H. Como desarrollar un Equipo Eficaz, México, Aguilar, 1994, p.p. 7-71.
20. WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold. Administración. México, Mc Graw-Hill, 1990, p.p. 38-39, 236-243.

VÍDEO:

- Videoteca, Mc Graw Hill. El trabajo en Equipo v658.306 TRA (UPAEP)