

301802  
12  
207



**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO**

Con Estudios Incorporados a la Universidad  
Nacional Autónoma de México

**LA FORMACION E INTEGRACION DE LOS EQUIPOS  
DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS  
DE SERVICIO**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A

**VICTOR GABRIEL OJEDA ALMANZA**

**FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

1987



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION.	5
CAPITULO 1. LA EMPRESA.	7
1.1. DEFINICIONES DE EMPRESA.	8
1.2. CLASIFICACIONES DE LAS EMPRESAS.	8
1.3. FUNCIONES DE LA EMPRESA INDUSTRIAL.	10
1.3.1. MERCADOTECNIA.	11
1.3.2. PRODUCCION.	15
1.3.3. FINANZAS Y CONTRALORIA.	21
1.3.4. PERSONAL.	23
CAPITULO 2. INTEGRACION Y FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO EN UNA EMPRESA.	28
2.1. DEFINICIONES DE GRUPO.	29
2.2. ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN UN GRUPO.	30
2.2.1. COMUNICACION.	32
2.2.2. EL ESTILO DEL DIRIGENTE.	37
2.2.3. LA MOTIVACION.	40
2.2.4. EL CONTROL DE LOS CONFLICTOS.	43
2.3. CLASIFICACION DE GRUPOS.	44
2.3.1. VENTAJAS DE UN GRUPO.	46
2.3.2. DESVENTAJAS DE UN GRUPO.	47
2.4. IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS.	47
2.5. DEFINICION DE EQUIPO DE TRABAJO.	49
2.6. IMPORTANCIA DE LOS EQUIPOS.	49

	Pág.
2.7. CARACTERISTICAS DE UN EQUIPO DE TRABAJO.	50
2.8. CARACTERISTICAS DE UN EQUIPO EFECTIVO DE TRABAJO SEGUN RENSIS LIKERT.	58
2.9. CARACTERISTICAS DE UN EQUIPO EFECTIVO DE TRABAJO SEGUN DOUGLAS MC GREGOR.	65
2.10. SINTOMAS PARA LA FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO.	69
2.11. ETAPAS PARA UN DISEÑO DE UN PROGRAMA DE EQUIPO DE TRABAJO.	70
2.12. CONDICIONES DE EXITO PARA EQUIPOS.	73
<b>CAPITULO 3. INVESTIGACION DE CAMPO.</b>	<b>76</b>
3.1. PROBLEMA.	76
3.2. HIPOTESIS.	76
3.3. PLANEAMIENTO DE LA INVESTIGACION.	76
3.4. UNIVERSO.	77
3.5. MUESTRA.	78
3.6. CUESTIONARIO.	79
3.7. TABULACION Y ANALISIS DE RESULTADOS.	81
<b>CONCLUSIONES.</b>	<b>97</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.</b>	<b>99</b>

## I N T R O D U C C I O N

Toda empresa es un conjunto de hombres que constituyen -- una organización, atender los factores tecnológicos, financieros y administrativos es tarea del directivo, pero nunca debe olvidar que aquello que esta dirigiendo es una organización humana, y que de las personas que lo forman depende el éxito de su gestión.

Comprender las motivaciones y los resortes psicológicos, saber definir con claridad y precisión los objetivos de la empresa y crear los canales de comunicación para que los propósitos - definidos lleguen a todos los niveles de la organización es un - aspecto fundamental del trabajo del directivo. Asumir el liderazgo de un equipo humano no es tarea fácil.

El objetivo de esta investigación es abrir una perspectiva al trabajo en equipo, que permita aumentar la productividad y mejorar el nivel de satisfacción de las personas en su tarea.

Por ello, aún con una educación individualista, las personas se ven cada día más obligadas a interactuar con sus semejantes en el desempeño de su tarea.

El inicio de la investigación fué el planteamiento del -- problema, que en este caso es el desempeño de la integración de auténticos equipos de trabajo.

## C A P I T U L O I

En el transcurso de nuestra vida, la mayoría de nosotros conocemos qué significa una empresa en un concepto muy general. Pero al crecer las empresas, la administración se hizo más complicada y a medida que ocurren cambios, la administración impulsa las innovaciones. Las empresas no sólo tienen que estar -- alertas a la competencia de sus bienes y/o servicios en cuanto a las tendencias en precios y ventas que ofrecen las empresas - de su ramo, sino también a las relaciones económicas, sociales, humanas y políticas que están en un estado de constante cambio.

Para conducir con éxito una empresa, la administración - debe definir su planeación, su organización y su dirección lo - que ayudará a la misma a tener mayores oportunidades de desarrollo.

Todo mundo está consciente de que una empresa está formada por personas que coordinan sus esfuerzos para conseguir resultados, más sin embargo esta es una definición clásica de organización humana. Pero no basta con decir que es un conjunto de personas, sino la importancia radica que esas personas se -- organicen y coordinen sus actividades ordenando esta acción conjunta hacia el logro de resultados que todos quieran alcanzar.

A continuación se presentan algunas definiciones de lo - que es una "Empresa".

### 1.1. DEFINICIONES DE LA EMPRESA.

"Unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por sus recursos humanos, materiales y técnicos, valiéndose de la administración para lograr sus objetivos". (1)

"Unidad económica, jurídica y social de producción formada por un conjunto de factores productivos bajo la dirección, responsabilidad y control del empresario, cuya función es la creación de utilidad mediante la producción de bienes y/o servicios, y cuyo objetivo vendrá determinado por el sistema económico en que se encuentra inmersa". (2)

Como definición propia se presenta la siguiente:

La empresa es la unidad económica y social para la producción o el suministro de determinados bienes cuyo propósito es obtener la ganancia mas elevada posible.

### 1.2. CLASIFICACIONES JURIDICAS Y ECONOMICAS DE LAS EMPRESAS.

Las empresas son una unidad económica y social compuesta por recursos humanos, materiales y técnicos que se combinan para la obtención de los objetivos para la que fué creada.

Los recursos humanos comprenden al elemento humano, al cual se le considera como el elemento más importante de la empresa.

Los recursos materiales consisten en la maquinaria, los terrenos, el edificio, instalaciones, materias primas y por supuesto el efectivo.

Los recursos técnicos se refieren a los sistemas y procedimientos, técnicas, etc.

Sin embargo, esos objetivos están encaminados al beneficio de diferentes personas interesadas en la propia empresa: -- inversionistas, personal, público y el propio gobierno.

!De ahí! que es necesario ocuparse de las empresas por las clasificaciones jurídicas y económicas, siquiera sea brevemente.

- a) De acuerdo en su forma jurídica cabe distinguir empresas - - unipersonales y sociedades de personas (sociedad mercantil), sociedades de capital (sociedad anónima, sociedad con responsabilidad limitada) y cooperativas.
- b) De acuerdo con las formas de apropiación se distinguen empresas "privadas", totalmente orientadas a la venta en el mercado y a la obtención del lucro, y empresas "públicas", que



no estan organizadas necesariamente para la venta de productos ni para la obtención de ganancias.

- c) "Pueden considerarse como formaciones individuales de caracter lucrativo aquellas que, conforme a determinadas condiciones accesorias, se proponen obtener el máximo de ganancias.

Se consideran luego como colectivas aquellas unidades económicas que, conforme a sus propósitos, pretenden servir con sus prestaciones corrientes, de modo inmediato, al bienestar de una comunidad superior, cuya labor de fomento se estima como un interés de validez colectiva.

- d) Puede practicarse también toda una serie de clasificaciones, de acuerdo con el tipo de actividad, en subdivisiones muy --ramificadas, tomando como punto de partida los grandes grupos económicos: agricultura, selvicultura y pesca, industria y artesanado, transporte, comercio, banca y seguros, etc.

- e) Según la magnitud de la empresa o de la planta, se considera importante la tendencia hacia la gran industria. Como complemento aparecen las diversas formas de fusión de empresas (por ejemplo, consorcios, carteles, etc.)

### 1.3. FUNCIONES DE LA EMPRESA INDUSTRIAL.

Las empresas que tienen la finalidad de crear o proporcio

nar bienes y/o servicios para llevar a cabo su operación, han -  
tenido la necesidad de definir actividades que lo hagan posible.

Así en la empresa industrial encontramos las siguientes  
funciones:

MERCADOTECNIA

PRODUCCION

FINANZAS Y CONTRALORIA

PERSONAL

1.3.1. MERCADOTECNIA.

La mercadotecnia se encarga de dirigir y estimular el --  
flujo de bienes o servicios del productor al consumidor.

Sus funciones principales son:

INVESTIGACION DE MERCADOS.

Se refiere al registro y análisis de los hechos investiga  
dos y que tengan relación con la transferencia de bienes y servi  
cios del productor al consumidor.

Sus subfunciones son:

- a) Análisis del mercado, conociendo la amplitud del mercado y la  
determinación de sus características.

- b) determinación de los requerimientos del producto, que es un análisis de la actitud del cliente ante el producto, de sus reacciones y de sus preferencias.
- c) Análisis de los medios de venta, obteniendo los hechos para formular planes de venta.
- d) Conocer la conducta del consumidor, sus preferencias como gustos, satisfaciendo necesidades, carencias y deseos humanos.

#### P U B L I C I D A D

Se encarga de la presentación impersonal de productos o servicios mediante la compra de espacio y tiempo para ayudar a la venta.

Sus subfunciones son:

- a) Planeación de la campaña, es el desarrollo de programas de publicidad y del presupuesto correspondiente.
- b) Selección de los medios, es la determinación de los medios a emplear.
- c) Preparación del mensaje, es el desarrollo de ideas básicas - análisis de estudio de motivaciones y selección del tema.

- d) Producción, es el diseño y la realización mecánica de los --  
anuncios, textos, ilustraciones, impresiones, etc.

## V E N T A S

Las ventas es la realización material de los bienes o servi  
vicios.

Sus subfunciones son:

- a) Política de ventas.- Es el desarrollo de planes de ventas, --  
determinación de los productos a vender, determinación de los  
canales de distribución, etc.
- b) Precios.- Es la determinación de precios y las condiciones --  
bajo las cuales deben hacerse las ventas.
- c) Presupuestos.- Es la formulación de estados de ventas estima-  
das, de pronósticos de ventas, costos estimados de producción  
y costos de distribución en un periodo determinado.
- d) Entrenamiento del personal de ventas para que conozca los ---  
productos, maneje los muestrarios, las listas de precios y --  
otras herramientas del vendedor.
- e) Compensación al vendedores, estableciendo bases para la renu-  
meración del personal de ventas.

- f) Dirección de ventas, controlando las actividades del personal de ventas asignándoles territorios, fijándoles estándares de ejecución y supervisarles su trabajo.
- g) Atención de pedidos, dar información sobre posibles áreas de compra, cotizar y tomar pedidos.
- h) Ventas propiamente dichas, que es hablar con el cliente, mostrar cualidades del producto y realizar la venta.
- i) Segmentación de mercados.
- j) Promoción de ventas.

## E L P R O D U C T O

- a) Determinación de las características que debe tener el producto:

Para alterar el panorama de las ventas, los gerentes y directores pueden iniciar cambios calculados en las características del producto atrayendo nuevos usuarios y aumentar el consumo.

Con la mejora de la calidad se trata de incrementar el resultado funcional del producto, confiriéndole más duración, seguridad, rapidez y gusto.

Así mismo se busca perfeccionamiento de los valores que tiene por objeto añadirle al producto nuevas excelencias que incrementen su versatilidad, seguridad y comodidad.

Finalmente una mejora de estilo, cuyo objetivo es incrementar el atractivo estético del producto más bien que el funcional. La ventaja principal de mejora de estilo es que cada firma puede lograr una identidad única en el mercado y -- conseguir una participación duradera en él por esa misma -- identificación.

### 1.3.2. PRODUCCION.

La función es elaborar los productos con la mejor productividad, desarrollando métodos y planes adecuados de fabrica---ción, obteniendo materiales, herramientas y equipos mas adecuados y coordinados con la fuerza de trabajo.

Sus funciones principales son:

#### INGENIERIA INDUSTRIAL

La Ingenierfa Industrial planea la mejor forma de utilizar hombres, maquinaria, equipo y herramientas para poder alcan---zar la calidad y la cantidad de productos deseada al menor costo con el mínimo esfuerzo.

Sus subfunciones son:

- a) Estudio de métodos. Es sistematizar y estudiar la manera de realizar los trabajos desarrollando los procedimientos más sencillos y eficaces.
- b) Medida del trabajo. Es determinar con la mayor exactitud -- posible el tiempo necesario para efectuar una tarea específica.
- c) Disposición de la planta. Es colocar adecuadamente los puestos de trabajo, las máquinas, las oficinas, los lugares de almacenamiento y la instalación de servicios.
- d) Diseño de herramientas. Es el diseño de dados, plantillas y herramientas en general para determinadas maquinarias.

#### PLANEACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION

La función es preparar, emitir y fomentar el cumplimiento de programas, horarios e instrucciones de manera que hombres, materiales y equipo estén disponibles cuando sean requeridos y las órdenes de producción se completen oportunamente.

Sus subfunciones son:

- a) Programación del lugar y tiempo para efectuar cada actividad necesaria para completar las órdenes de producción.

- b) Obtención y abastecimiento de materiales necesarios para -- completar una órden de producción.
- c) Seguimiento de la producción investigando el cumplimiento de los programas de producción e informando de las variaciones en las mismas y notificando de los trabajos realizados.
- d) Tráfico de artículos y materiales adquiridos o productos ven didos, proporcionando los mejores medios de transporte.
- e) Recepción de materiales y artículos en general.
- f) Almacenamiento de materiales adquiridos.
- g) Control de almacenes, se refiere al lugar y qué productos de ben ser almacenados.

#### CONTROL DE CALIDAD

Su función es el desarrollo de métodos para investigar - si la calidad del producto es la deseada.

Sus subfunciones son:

- a.- Implantación y desarrollo de métodos de control. Se esta- blecerán métodos de control para la calidad de la materia



prima, productos en proceso, productos terminados y productos de la competencia.

- b.- Inspección de producción. Establecer puestos de control en el proceso para verificar la calidad de los productos, es decir evitar defectos.
- c.- Control de instrumentos. Revisar periódicamente los aparatos e instrumentos usados para efectuar el control de calidad.
- d.- Recuperación de piezas defectuosas y destrucción de materiales no recuperables.

#### INGENIERIA DE LA PLANTA

La Ingeniería de la Planta se encarga de especificar, -- aprobar, instalar y mantener las instalaciones, equipos y maquinaria para la producción, así como proporcionar los servicios de fábrica necesarios.

Sus subfunciones son:

- a.- Diseño y especificaciones de maquinaria, equipo, edificios, etc.
- b.- La instalación ocasional de maquinaria, equipo, edificios, etc.

- c.- El registro de la localización y especificaciones del activo fijo.
- d.- Los registros para mantenimiento preventivo.
- e.- Proporcionar los servicios necesarios para la operación de la planta, tales como electricidad, agua, vapor, etc.

#### C O M P R A S

Su función es obtener las materias primas, materiales, - equipos, refacciones y otros artículos necesarios para la producción de la calidad requerida y en la cantidad necesaria, así como en el momento oportuno al mejor precio y en el lugar adecuado.

Sus subfunciones son:

- a.- Negociación. Es la localización de proveedores, solicitud de cotizaciones, selección del proveedor, convenio o contrato.
- b.- Promoción. Es promover el cumplimiento de los términos en que se acordó la compra con el proveedor.
- c.- Registro de compras. Es mantener registros de proveedores archivos de catálogos de proveedores, de especificaciones - del producto, de pedidos, cotizaciones, etc.

- d.- Investigación de compras. Es un análisis de mercados para -  
mejor aprovechamiento de las materias primas, materiales, -  
etc. También estudiar métodos de compra y posibles sustitu  
tos, haciéndolo saber a los departamentos respectivos.
- e.- Venta de recuperación. Se requiere a la venta de desperdi-  
cio.

## M A N U F A C T U R A

Se refiere a fabricar los productos por medio de la trans  
formación, composición o combinación de las materias primas.

Sus subfunciones son:

- a.- Manufactura de partes. Es la creación de las unidades bási-  
cas de los productos.
- b.- Ensamble. Es unir 2 o más partes para formar el producto --  
final.
- c.- Servicios de reparación. Es la reparación de partes o pro-  
ductos defectuosos.

### 1.3.3. FINANZAS Y CONTRALORIA.

Se refiere a planear, dirigir y medir los resultados de las operaciones monetarias de la empresa.

Sus funciones principales son:

#### F I N A N Z A S

Las finanzas se encargan de obtener los fondos necesarios para la operación de la empresa al costo mínimo. Invertir los fondos sobrantes en las mejores operaciones y mantener una buena posición y reputación financiera.

Sus subfunciones son:

- a.- Planeación financiera. Pronosticar la necesidad de obtener financiamientos y planear la mejor manera de hacerlo.
- b.- Seguros. Obtener y mantener una adecuada protección financiera contra las eventualidades que pudiera sufrir la empresa.
- c.- Relaciones financieras. Mantener relaciones con los acreedores de la empresa, con los posibles inversionistas, etc.
- d.- Custodia de fondos. El manejo físico de los fondos.
- e.- Crédito y cobranzas. Es evitar hasta donde sea posible - - cuentas incobrables.

## C O N T R O L

El control se refiere a mantener registros y preparar in formes para comparar resultados de la empresa, cumplir con los requisitos legales y ofrecer los elementos de juicio para la to ma de decisiones administrativas.

Sus subfunciones son:

- a.- Contabilidad General. Es mantener registros para controlar y facilitar información sobre lo que la empresa tiene, le - deben y sobre lo que gana y pierde.
- b.- Contabilidad de Costos. Es llevar registros para determinar lo que cuesta la elaboración de los productos, cuanto debe -- costar y precisar como analizar la diferencia entre ambos -- aspectos.
- c.- Planeación y presupuestos. Coordina la formulación de pre- supuestos y comparar los hechos reales con los presupuesta- dos.
- d.- Auditoría Interna. Es asegurarse de la corrección de la -- contabilidad y de que se hayan seguido en forma adecuada -- las políticas de la empresa y los procedimientos de control interno.
- e.- Sistemas. Es recomendar los procedimientos más eficaces y

más sencillos para llevar a cabo el control y facilitar la operación.

#### 1.3.4. PERSONAL.

Su función es reclutar, desarrollar y administrar al personal para mantener una adecuada estructura orgánica de empleados eficientes con contratos equitativos, oportunidad de mejoramiento, adecuada seguridad y satisfacción en su trabajo.

Sus funciones principales son:

##### INTEGRACION DE PERSONAL

La integración de personal se preocupa de asegurar la ocupación de vacante con personal eficiente y a un costo razonable.

Sus subfunciones son:

- a.- Reclutamiento. Es la selección de fuentes de reclutamiento del elemento humano.
- b.- Selección. Escoger el hombre adecuado para el puesto adecuado mediante las entrevistas y exámenes psicotécnicos.
- c.- Inducción. Una vez contratada se le deberá mostrar las instalaciones de la empresa, su lugar de trabajo y al departamento a que pertenece.

- d.- Desarrollo. Para optimizar el factor humano, las organizaciones están obligadas a brindar adiestramiento, capacitación y desarrollo.

El adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular.

La capacitación es adquirir conocimientos, generalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Mientras -- que el desarrollo es la formación de la personalidad incluyendo un desarrollo personal a un nivel intelectual y de -- aptitudes (experiencia).

#### ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

Su función es asegurar el pago equitativo al personal.

Sus subfunciones son:

- a.- Análisis de puestos.- Conocer las características de cada puesto para identificarlos.
- b.- Valuación de puestos.- Valuar los puestos de acuerdo al --- análisis hecho y tomando en cuenta las políticas pre-establecidas por la empresa.
- c.- Calificación de méritos.- Llevar récords de asistencias, -- competencia, conducta, etc.

- d.- Promociones, transferencias y separaciones.- Establecimiento de políticas y sistemas a seguir cuando sea necesario -- promover ascensos.
- e.- Determinación del salario.- De acuerdo al trabajo desarrollado, dar el sueldo justo.
- f.- Determinación de compensaciones adicionales.- Es reparto de utilidades, gratificaciones, etc.

#### RELACIONES INDUSTRIALES

Se encarga de asegurar que las relaciones de trabajo entre empleado y empresa sean satisfactorias.

Sus subfunciones son:

- a.- Comunicaciones. Cualquier información en la empresa: ascendente, descendente, formal, informal, etc.
- b.- Contratación colectiva. Son los tratos con los jefes o con el sindicato para alguna contratación.
- c.- Disciplina.- Vigilar el orden y la conducta necesaria.
- d.- Mantener las aptitudes. Procurar mantener al individuo en lugares donde tenga aptitudes.



- e.- Control de personal. Controlar la conducta dentro y fuera de la empresa de todo el personal para normalizar su comportamiento.

### SERVICIOS AL PERSONAL

Se relaciona a promover y mantener el bienestar físico y mental de los trabajadores.

Sus subfunciones son:

- a.- Servicio Médico. Contar con un médico o enfermera para - - cualquier emergencia.
- b.- Actividades recreativas y culturales. Promoverlos a fin de crear cariño a la empresa y amistades.
- c.- Seguridad.- Estudio y proceso de las formas de prevenir al máximo los riesgos profesionales.
- d.- Vigilancia.- Para salvaguardar las propiedades de la empresa y de los trabajadores.
- e.- Servicios directos,- Procurar ayudar al trabajador por medio de despensas, premios, etc.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) ARENA FERNANDEZ, JOSE A. INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION. MEXICO; UNAM, 1971, PAG. 17
  
- (2) SUAREZ SUAREZ, ANDRES. DICCIONARIO ECONOMICO DE LA EMPRESA. MEXICO ; PIRAMIDE, 1979, PAG. 154.

## CAPITULO 2

## INTEGRACION Y FORMACION DE EQUIPOS

La organización es uno de los logros más grande de la -- humanidad en todos los tiempos. Una organización pretende operar como una unidad, con todas sus partes en eficiente coordinación. Pero con mucha frecuencia no es así.

Durante años se ha venido buscando la manera de mejorar la eficacia de la organización. En la actualidad, el trabajo en equipo se considera una valiosa posesión; para los seres primitivos era fundamental y lo sabían perfectamente. Los grupos de cazadores y recolectores de alimento eran pequeños, probablemente de quince a cuarenta personas de todas las edades. No es de sorprender que las tribus de cazadores y recolectores pudieran lograr tan alto grado de coordinación y trabajo de equipo en todas sus actividades, el líder era el más experto y hábil, pero no tenía que dar órdenes e instrucciones. Todos entendían lo que debían hacerse, quien podía hacerlo mejor y como combinar los esfuerzos individuales para formar un conjunto concertado. Un equipo se basa fundamentalmente en las capacidades - técnicas de sus miembros que trabajan en pos de metas específicas, y solo en segundo término en la simpatía entre los miembros como individuos. Los miembros en un equipo deben ser capaces de tolerarse mutuamente lo suficiente para trabajar estrechamente. Cuando interactúan en una causa común, las personas pueden convertirse en un grupo integrado. No obstante, ese --

grupo no es un equipo.

A continuación se presentan algunas definiciones de lo que es un "grupo".

### 2.1. DEFINICIONES.

"El grupo es una formación social organizada, compuesta por un número casi siempre reducido de individuos estrechamente relacionados entre si que cuenta con metas y necesidades comunes". (1)

"Un grupo psicológico es un cierto número de personas -- que actúan recíprocamente entre si, que son conscientes psicológicamente de ellos mismos y que se perciben como un grupo". (2)

"Se define un grupo pequeño como cualquier número de personas que interactúan entre si en un encuentro cara a cara o en una serie de tales encuentros, en cada miembro recibe alguna -- impresión o percepción de todos los otros miembros lo bastante distintiva para que pueda, en ese momento o en un interrogatorio posterior, dar alguna reacción a cada uno de los otros como persona individual, aún que solo sea recordar que el otro estaba presente". (3)

"Un grupo psicológicamente existe (tiene unidad) hasta -- donde los individuos que lo componen se perciben así mismos - -

como buscadores de metas promovedoramente interdependientes". (4)

Como definición propia se presenta lo siguiente:

Un grupo es un conjunto de personas que actúan aún sin - conocerse para llevar a cabo tareas e intereses comunes.

## 2.2. ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL GRUPO.

Los elementos que intervienen en un grupo parten de una interacción de sus integrantes, esto es por medio de la combinación de actitudes, comportamientos y relaciones de sus miembros.

Entendemos como actitud la forma de sentir y pensar acerca de un objeto o persona, pero esa actitud no solo puede ser grupal si no que también se presenta en forma individual.

Esta actitud esta compuesta por dos partes, el cognoscitivo y el socioafectivo. La parte cognoscitiva es una de las tres secciones o niveles del aprendizaje que posee el individuo y consiste en poder definir, identificar, evaluar, planear y -- analizar las circunstancias que rodean su accionar.

Mientras que el socioafectivo determina el grado de aceptación o rechazo asociado a un objeto psicológico.

Por otro lado, los comportamientos se dan en tres aspectos; el comportamiento orientado a la tarea asumida, el comportamiento orientado hacia las personas y el comportamiento orientado a las necesidades personales. Estos comportamientos son funciones que deben desempeñar todos y cada uno de los integrantes del grupo.

La orientación a la tarea se refiere a la meta establecida que debe ser alcanzada por medio del grupo, mientras que el comportamiento orientado a las personas va dirigido a evitar -- conflictos interpersonales y a la armonía del grupo.

Por el lado del comportamiento de necesidades personales es el lucimiento personal pero con la ayuda del grupo y de esa manera sentirse emocionalmente realizado.

Estos comportamientos representan lo que llamamos clarificación de roles.

¡Ahora bien! en la parte socioafectiva de la actitud sobresalen algunos factores siendo los más importantes los siguientes:

La Comunicación.

El Estilo del Dirigente.

La Motivación.

El Control de los Conflictos.

### 2.2.1. COMUNICACION.

La comunicación es un elemento indispensable para el funcionamiento de una organización, ya que proporciona un medio -- para tomar y ejecutar decisiones, corregir los objetivos organizacionales y los procedimientos según la situación lo demande.

La comunicación es el fluido vital de una organización; penetra en todas las actividades de la misma. La comunicación organizacional es la que ocurre dentro de una organización y -- entre esta y su ambiente.

Se define la comunicación como el proceso por el cual se transfiere una idea de una fuente a un receptor para lograr comprensión y acción, con intención de cambiar su comportamiento.

Los seis elementos principales del proceso de comunicación son: fuente, mensaje, canal, receptor, efecto y retroalimentación.

1. Fuente. La fuente es la originadora del mensaje. La principal responsabilidad de la preparación del mensaje radica en la fuente.

2. Mensaje. Es todo lo que representa el acto de comunicación es la idea que se comunica.

Los mensajes están compuestos de símbolos que tienen para la fuente y el receptor cierto significado. La codificación es la traducción hecha por la fuente, de una idea ya concebida, a un mensaje apropiado para su transmisión. Codificar es, en consecuencia, cambiar un significado por un símbolo. - - Descifrar es la traducción del estímulo recibido por un significado interpretado. Así pues, los receptores descifran los mensajes cambiando el símbolo por un significado.

3. Canal. Un canal es el medio por el cual el mensaje viaja de una fuente a un receptor.

4. Receptor. Es el elemento individual que recibe el mensaje.

5. Efectos. Los efectos de la comunicación son los cambios en el comportamiento del receptor que ocurren como resultado de la transmisión de un mensaje. Existen dos principales efectos de la comunicación:

- a) Cambios en los conocimientos de los receptores.
- b) Cambios en las actitudes de los receptores sobre el mensaje.

5. Retroalimentación. Esta es una respuesta del receptor a la fuente de mensaje. La fuente puede tomar en cuenta la retroalimentación modificando los mensajes posteriores, por lo



que hace que la comunicación sea un proceso dinámico bidireccional.

En la comunicación pueden existir barreras que interfieran en el proceso distorsionando el mensaje. Estas barreras son:

1. Barrera Semántica. Es el uso inadecuado del lenguaje y expresividad. Cuando un mensaje se presta a diferentes interpretaciones dentro de un contexto cultural de la fuente al emisor o viceversa.

2. Barrera psicológica. Se refiere a una comprensión diferente de un mensaje, es decir, las barreras psicológicas surgen a partir de que una de las partes sea la fuente o el emisor no toma en cuenta el punto de vista del otro, ya sea por sospecha o aversión, por explicaciones sin base e incluso por una actitud despótica.

3. Barreras fisiológicas. Ocasionadas por deficiencias y malformaciones de las personas que intervienen en el proceso de la comunicación. Por ejemplo, una persona con deficiencia auditiva.

4. Barreras físicas. Cuando la distancia y un exceso de ruido dificultan la comunicación. Un ejemplo es tratar de hablar con alguien en tanto el radio está sonando fuerte.

5. Barreras administrativas. Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación de los canales.

En la comunicación organizacional existen las redes, de hecho una forma de pensar en la comunicación en una organización es verla como formada de un gran número de pequeñas redes constituidas por individuos unidos por flujos de comunicación que siguen un patrón.

La base de la asociación que mantiene unida a la red -- puede ser el interés mutuo por una tarea de trabajo común, un gusto común o una atracción por uno y otro, de una mutualidad de intereses por algún tema. La existencia de redes de comunicación se desglosan en tres:

1. La red del sistema total, que comprende los patrones de comunicación entre todos los individuos de un sistema, tal como una organización. Esta red puede estar formada por miles de individuos si la organización es grande.

2. Camarilla, definida como un subsistema cuyos elementos interactúan uno con otro con mas frecuencia que con otros miembros del sistema de comunicación.

3. Red personal, es todo individuo que posee su propio ambiente pequeño de comunicación. Es decir, que cada indivi-

duo lleva con él una red personal de otros individuos con quienes actúa de manera uniforme respecto de un tema dado.

Como resultado de una comunicación organizacional también es necesario conocer funciones específicas que ejecutan los individuos.

#### Portero.

Personas que dentro de la estructura organizacional controla la información y el exceso de comunicación.

Es en cierta forma un filtrador de ideas y esto está representado por una secretaria de un gerente que solo hace llegar información mas relevante. No solo puede ser la secretaria un portero, de igual forma pueden funcionar cualquier persona siempre y cuando controle los mensajes.

#### Intermediario.

Funge como conector de dos o más camarillas dentro de la empresa, sin que pertenezca a alguna de ellas. Es decir, un enlace de comunicación.

#### Lider de Opinión.

Persona que puede influir en cualquier otra dentro de la empresa en un cambio de actitud y comportamiento con cierta facilidad.

Cosmopolita.

Se refiere a la persona que tiene un contacto continuo -- con el medio ambiente organizacional de otras empresas. Un ejem plo representativo es un ejecutivo que por las necesidades mismas de su organización tiene relaciones con negocios similares.

Finalmente, es de suma importancia que cualquier empresa debe conocer como funciona la comunicación con los individuos -- que integran su organización, para lograr una eficiencia ejecuti va en su aplicación.

#### 2.2.2. EL ESTILO DEL DIRIGENTE.

En el trabajo como en cualquier grupo es posible detectar algunos tipos tanto de jefes o conductores.

A continuación veamos en qué consiste cada uno de los -- tipos de jefes o conductores de grupo de trabajo.

Autócrata o Autoritario.

- Es el que determina toda política en el grupo de traba jo.
- Toma todas las decisiones, da órdenes y normas e impo- ne su criterio.
- Distribuye las tareas entre los miembros y solo él co-

noce el curso de las actividades que el grupo desarrolla.

- La comunicación se convierte prácticamente en una comunicación vertical descendente -órdenes/mandatos- porque él permanece separado: no tiene disposición al diálogo y no participa con el grupo.
- Los miembros del grupo son dependientes, poco creativos y suelen tener descontentos y reacciones agresivas por la actitud arbitraria que basa su autoridad en el puesto que desempeña -autoridad formal- ante la inseguridad e incapacidad de abrirse al diálogo y delegar -- autoridad.

#### Paternalista.

- Es un individuo amable, cordial que permite la discusión entre los miembros, pero termina imponiendo su -- opinión, la que es terminante y debe ser acatada.
- Se caracteriza por tener un aire de protector para con los miembros del grupo laboral.
- Los subordinados carecen de oportunidades para tomar - decisiones y adquirir responsabilidades. Por lo tanto, no se desarrollan ante la actitud sobreprotectora y -- paternal del supervisor.

#### Pasivo o Laissez-Faire.

- Su lema es: dejar hacer.
- Tiene una mínima participación en el grupo y este tiene completa libertad de decisión y acción.
- En realidad teme a la responsabilidad y a la dirección y prefiere que los demás tomen las decisiones.
- El grupo tiende a discutir por discutir y se desarrolla poco al carecer de dirección.

#### Demócrata.

- Toma en cuenta la opinión del grupo para decidir, pues confía en la capacidad de los integrantes, a los que trata como colaboradores y no como simples subordinados.
- El jefe o conductor democrático dirige con la cooperación de los integrantes del grupo, con quienes comparte la responsabilidad.
- Confía en su equipo de trabajo con cuyos integrantes mantiene buenas relaciones.
- Un grupo que cuenta con un líder democrático se desarrolla y es muy creativo.

### 2.2.3. MOTIVACION.

Se define como motivación todos los factores que hacen posible el cambio de conducta y comportamiento del individuo en el medio ambiente hacia un objetivo determinado. Existen varias teorías de motivación pero solo se harán referencias de Abraham Maslow y Frederick Herzberg. Maslow propuso que, de hecho, existen cinco necesidades básicas que están distribuidas en una jerarquía de importancia.

A continuación se muestran esas necesidades.

Jerarquía de necesidades de Maslow.

Físicas:

1. Fisiológicas. Los fundamentos de la supervivencia, incluyendo el hambre y la sed.
2. Seguridad. Preocupación por la supervivencia física, prudencia ordinaria, que podría pasarse por alto al pugnar por satisfacer el hambre o la sed.

Sociales:

3. Pertenencia y amor. La lucha por ser aceptado por miembros íntimos de nuestra familia y por ser para ellos una persona de importancia. Esta pugna también podría incluir a otros con quienes la persona se siente ligada.

- 4.- Estima y posición. Porfía por lograr una elevada posición en relación con otros, incluyendo el deseo de dominio, reputación y prestigio.

Propias.

5. Autorrealización. deseo de saber, entender, sistematizar y construir un sistema de valores. (5)

Según Maslow, una vez que se satisfacen las necesidades de orden inferior, ocupan su lugar las de orden superior.

Por su parte, según el profesor Frederick Herzberg, la motivación no se puede comprar. Un hombre motivado hará más cosas por su propia voluntad que los que haría por dinero o comida. La motivación más eficaz, afirma Herzberg, es la automotivación. La teoría de la higiene-motivación fue elaborado -- por el psicólogo clínico Frederick Herzberg a raíz de sus trabajos sobre la relación entre experiencia laboral satisfactoria y salud mental. Tras una laboriosa investigación mediante entrevistas con personal que desempeñaban cargos de responsabilidad en diversas empresas (especialmente ingenieros y administrativos), Herzberg elaboró la teoría de la higiene y motivación, -- llamada también teoría dual y teoría de las dos necesidades, -- que más tarde sería corroborada con miles de entrevistas llevadas a cabo con individuos que ocupaban los más diversos escalafones en las empresas.



La teoría de la higiene-motivación se basa en la creencia de que el ser humano tiene dos clases de necesidades: evitar el sufrimiento y desarrollarse psicológicamente.

A su vez, las personas responden frente al trabajo con -- dos actitudes distintas. Las reacciones positivas están relacionadas con el contenido de las tareas que integran el trabajo. En cambio, las reacciones negativas vienen determinadas por el - contexto en que se desarrolla dicho trabajo, independientemente de su contenido.

En un segundo plano, los factores que provocan una res--- puesta negativa son los que están relacionados con evitar el sufrimiento, los llamados factores no satisfactorios.

En cambio, los que producen una actitud positiva son los llamados factores, satisfactorios, relacionados con el desarrollo psicológico.

Herzberg llegó a la conclusión de que el mantenimiento de los factores no satisfactorios o factores de higiene por debajo - de un mínimo vital impide la aparición de la satisfacción en el trabajo. Los factores satisfactorios solo pueden aparecer cuando los factores de higiene han superado este mínimo vital y son los que sirven como instrumento motivador en el trabajo.

#### 2.2.4. CONTROL DE CONFLICTOS.

Los conflictos interpersonales son inevitables en la interacción del grupo, como resultado de las diferencias entre -- las actitudes, los comportamientos y las relaciones individuales que se derivan de metas comunes o cuando menos contrarias.

El conflicto interpersonal puede definirse como el resultado de "los desacuerdos que tienen los integrantes de un grupo sobre cuestiones sustanciales, tales como: estructura, políticas y prácticas organizacionales y diferencias más emocionales que las anteriores que surgen entre seres interdependientes".<sup>(6)</sup>

Si bien es cierto que el conflicto resulta inevitable, también lo es que todo conflicto tiene una solución capaz de enriquecer la dinámica del grupo.

En relación con el conflicto existen cuatro estrategias que son:

1. Evasión: Comportamiento por el cual se tienden a eludir -- los conflictos y reprimir las reacciones emocionales que -- provocan. La posibilidad de escapar representa una forma -- de sobrevivir para algunas personas, pero también puede significar una incapacidad para enfrentar situaciones conflictivas.

2. Dilación: Táctica que consiste esencialmente en demorar la acción. Las estrategias de este tipo intentan restarle importancia a la situación, y retomar el conflicto cuando ya sus efectos han disminuido.
3. Dominio: Estrategia que implica el enfrentamiento entre personas con el propósito de resolver problemas mediante el uso del poder. Esta estrategia puede manifestarse en la fuerza física, en el otorgamiento de premios o la imposición de castigos.
4. Negociación: Comportamiento que favorece el beneficio para ambas partes en la resolución de un problema. Implica una actitud abierta de las personas para buscar una solución satisfactoria a todos.

### 2.3. CLASIFICACION DE GRUPOS.

En cualquier tipo de empresa existen los grupos que cumplen funciones para la organización y para sus miembros.

Las personas participan en los grupos para asegurar la producción de los bienes materiales requeridos para la subsistencia, las condiciones de afecto y protección. A continuación se explican los grupos que coexisten dentro de la organización.

### Grupos Formales.

Los grupos formales se crean con el fin de cumplir ciertos objetivos específicos y realizar tareas concretas que se relacionan claramente con la misión total de una organización. Los grupos formales pueden ser de dos tipos y se basan en su duración. Los grupos formales permanentes son ciertas estructuras como, por ejemplo el equipo directivo superior, las unidades de trabajo en los diversos departamentos de la organización, las comisiones permanentes, etc. Los grupos formales temporales son fuerzas operativas que se crean para realizar un determinado trabajo, pero que, en una vez que dicha misión se cumple, cesan de existir a menos que se descubra otra tarea que deben seguir realizando, o a menos, también, que adopten una solución informal. Por eso, una organización puede crear una comisión o un grupo de estudios para revisar las estrategias de los salarios, la relación entre la organización y la sociedad, para intentar inventar algunos procedimientos que mejoren las relaciones entre el sindicato y la dirección, para pensar en nuevos productos y servicios, etc.

### Grupos Informales.

Como se ha señalado antes, los miembros de las organizaciones son designados para cumplir ciertas actividades que cumplen un papel en la organización. Pero debido a que los seres humanos como entes totales no se limitan al trabajo o a ingresar en una organización, puesto que poseen necesidades que tras

cienden las mínimas que exige el puesto de trabajo, buscarán -- la realización de algunas de estas necesidades mediante el desarrollo de una serie de relaciones con otros miembros de la organización. Por tanto, los grupos informales surgen de la combinación concreta de factores formales y de necesidades humanas.

### 2.3.1. VENTAJAS DE UN GRUPO.

- a. Proporciona una satisfacción a las necesidades de -- afiliación, esto es, la necesidad de amistad, apoyo y amor.
- b. Ayuda al desarrollo de sus integrantes, de identificación y de auto estima.
- c. Propicia un apoyo constante, tanto de percepciones como de sentimiento.
- d. Origina sentimientos de aumento de seguridad y de -- poderío.
- e. Es un medio de lograr estímulos y motivaciones del -- ambiente de trabajo (armonía). Por ejemplo, evitar el aburrimiento entre ellos.

### 2.3.2. DESVENTAJAS DE UN GRUPO.

- a. Propicia conflictos interpersonales, por la competencia en su trabajo.
- b. Propicia el choque de caracteres. Es decir, personalidades conflictivas.
- c. Permite que algunos elementos simulen trabajar y lo oculten por medio del grupo.
- d. Se puede descuidar el factor trabajo, dando mayor atención a sus relaciones interpersonales.
- e. Un exceso de confianza en el grupo puede ocasionar que algunas actividades no se ejecuten, ocasionando hostilidad en contra de la empresa, a través de rumores y quejas.

### 2.4. IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS.

La importancia de los grupos en las empresas radica en la fuerza que tienen para el funcionamiento y el desarrollo de la organización.

Un grupo puede ser cualquier departamento que intervenga en el clima organizacional y esto es mediante el trabajo que desempeña.

Desde tiempos remotos el hombre ha trabajado en común - - acuerdo con sus semejantes con la finalidad de resolver problemas de una manera rápida y sin obstáculos.

Asimismo a través del grupo conocemos varias características de comportamientos, conductas y personalidades como sus relaciones sus conflictos, sus actitudes y el desenvolvimiento personal.

De este modo, podemos identificar lo que se pretende lograr por medio de los grupos en su formación.

Los grupos existen con el objeto de satisfacer las necesidades de sus integrantes; aprender de los demás y actuar con los demás.

Aprender con los demás implica compartir nuestras ideas - y sentimientos, logrando un entendimiento mejor de las personas.

Actuar con los demás, es la necesidad de colaborar en las decisiones y en la planeación del trabajo que no podemos hacer - solos.

Todos estos puntos indican la importancia de los grupos, considerando las características de los miembros para asegurar - la posibilidad de que sean capaces de trabajar unidos los unos - con los otros por el bien de la organización.

## 2.5. DEFINICION DE EQUIPO DE TRABAJO.

Para empezar a entender el funcionamiento de un equipo de trabajo es necesario conocer una definición que nos ubica de una manera mejor.

"Un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas, y que adoptan e intercambian roles como funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento y que disponen de habilidades para manejar su proceso socio-afectivo en un clima de respeto y confianza".<sup>(7)</sup>

## 2.6. IMPORTANCIA DE LOS EQUIPOS.

Actualmente los equipos funcionan dentro de la organización para actividades informales que actúan dentro de una estructura funcional. Es por ello que ahora, hay un interés en resaltar la importancia que tienen en la organización, puesto que les asignan tareas o trabajos tales como la creación de nuevos productos, programas de mercado o llevar a cabo una investigación de reducción de costos.

Asimismo cada equipo está compuesto por un líder que está designado por la autoridad formal de la empresa y que debido a la tarea a desarrollar puede ser nombrado por la alta gerencia.



En todo caso, el equipo es quien ordena todo lo necesario para llevar a cabo la tarea por la cual se forma desde su planeación hasta su implementación.

Por otro lado, cuando llega a feliz término la tarea se desintegran sus elementos y se forma otro cuando se crea otra actividad a desarrollar creando un equipo cuyas características se asemejan al problema a resolver.

Un factor determinante en el equipo es el dirigente puesto que debe ser conocedor de las características de un equipo para que pueda guiarlo al éxito de la tarea que se le haya confiado.

Asimismo, el líder debe tener habilidad para tomar decisiones, lo cual dará como resultado una disponibilidad y una responsabilidad de cada uno de los miembros del equipo.

Cabe hacer notar, que el líder deberá tener la suficiente autoridad para sustituir o en su caso eliminar algún elemento que no esté funcionando acorde con el resto del equipo.

## 2.7. CARACTERISTICAS DE UN EQUIPO DE TRABAJO.

Algunos especialistas de las ciencias del comportamiento aplicadas a la administración, han descrito las principales características de un equipo efectivo de trabajo. A partir de.

los estudios de Mc Gregor, Likert, Muchielli, Francis y Young, - podemos establecer algunas de las mas importantes que a continua ción se explican:

#### 1. Objetivo Común y Tareas Aceptadas.

Un equipo dedica mas tiempo que una organización tradicional a clarificar, mediante una discusión libre, los objetivos -- comunes, con el fin de que sean formulados de tal manera que los miembros los acepten y se comprometan en su consecución.

El compromiso hacia el logro de las metas comunes permite que los directivos y supervisores puedan manejar de forma mas -- adecuada las ansiedades, los temores y las presiones emocionales que generalmente inciden en quienes ocupan los niveles jerárquicos mas altos. Esto hace verdaderamente posible implementar el principio administrativo de que "la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte".

Una vez definidas las tareas requeridas para obtener los objetivos comunes, los miembros del equipo manifiestan una con--formidad en su disposición por desarrollar todas las actividades sin menoscabo de su jerarquía, su preparación profesional o sus cualidades personales.

#### 2. Número Reducido de Participantes.

El equipo debe estar constituido por un pequeño número de participantes. De no ser así, se corre el peligro de que su - -

estructura se haga muy compleja y, por lo tanto, dificulte la consecución de los objetivos.

Más allá del área o tramo de control, el número de personas que conforman un equipo tiene consecuencias importantes para su proceso, por lo que se considera no debe exceder de diez. Recuérdese el número de participantes que componen la mayor parte de los equipos deportivos.

A medida que aumenta el tamaño del equipo, disminuye la cantidad de tiempo de que dispone cada miembro para tomar parte en las actividades grupales; cuanto mayor es el equipo, menor es la oportunidad que tiene cada individuo de intervenir y expresar sus opiniones. Mas significativo todavía es el hecho de que la comunicación varía junto con el tamaño del equipo: -- los miembros declaran que tienen menos oportunidades de hablar dentro de los equipos más numerosos y este sentimiento se refleja en la dirección de la comunicación. A medida que crece el equipo, aumenta el porcentaje de miembros que se expresan menos de lo que sería equitativo y deseable.

### 3. Organización.

La organización del equipo es variable según el contexto de sus objetivos y el tipo de tarea por desarrollar, los cuales determinan: la distribución del trabajo a través de funciones que los miembros intercambian con facilidad; el manejo de la información para la toma de decisiones por medio de redes abier

tas de comunicación con una dirección grupal; el ejercicio de la autoridad, que se apoye en el conocimiento tecnológico y se manifieste en un estilo de dirección apropiado al nivel del equipo y, por último, el soporte administrativo requerido por el equipo a través de procedimientos flexibles.

#### 4. Unicidad y Totalidad.

El equipo de trabajo, como todos los grupos humanos, constituye una entidad con personalidad distinta a la de cada uno de los miembros que la integran. El equipo no resulta solo de la suma (n) de los individuos, sino que es el conjunto (n + uno), lo que le otorga la característica de totalidad. Al mismo tiempo, el equipo es una organización social única e irrepetible, dada la importancia de las características personales de sus miembros en la realización de la tarea. En este contexto, los participantes disponen de capacidad individual suficiente para contribuir con sus conocimientos, habilidades y actitudes, y en forma equilibrada, al esfuerzo grupal. Las características de unicidad y totalidad provocan crisis en el seno del equipo, por ejemplo, ante la separación de algunos de los miembros y, en algunos casos, determinan la muerte del grupo.

#### 5. Compromiso Personal.

A partir de la clasificación de un objetivo común y de la aceptación de las tareas por realizar, se genera en los integrantes del equipo un compromiso personal, entendido como la disposi

ción física y emocional del individuo para crear y mantener el espíritu del equipo, lo cual brinda el soporte exigido por los demás miembros. El compromiso no implica necesariamente identidad en las acciones de los participantes; mas bien, la complementación de las mismas en función de los objetivos grupales. Hasta ahora ha sido preocupación y aspiración de dirigentes y supervisores que las personas se identifiquen con todos los objetivos de la institución. Estudios recientes, sin embargo, indican que si el individuo se identifica con uno solo de ellos, esto basta para que se genere un compromiso personal que implica poner a disposición de la institución sus conocimientos, -- experiencias y, sobre todo, su mejor esfuerzo.

#### 6. Límites y Disciplina.

Un equipo de trabajo requiere atención y tiempo de sus miembros. El cuidado de las actividades y de la interacción -- personal implica un sacrificio, pues cada individuo tiene que renunciar, en función de su trabajo con los demás, a una parte de su autonomía y a su interés personal. En el esquema básico de la colaboración, requerido para el trabajo en equipo, se -- supone a los miembros capaces de superar el inevitable conflicto entre sus intereses individuales y los grupales, mediante la aceptación de límites muy claros y un sentido de disciplina.

Los límites de los participantes del equipo se determinan por el logro de un objetivo común o se precisan por las políticas de la institución. Al aceptar estos límites y negociar su

ampliación con quienes ejercen la autoridad formal, las personas cubren una de las fases más importantes de la maduración del equipo. La coordinación de los esfuerzos de distintas personas exige la adopción de una disciplina más rígida que la establecida convencionalmente por los reglamentos y políticas de las instituciones y alentada por el espíritu del equipo. El comportamiento de los individuos es reforzado por parte del grupo, que premia con aceptación o castiga con rechazo.

#### 7. Presencia de un Vínculo Interpersonal.

El equipo es un conjunto de vínculos vivos cuyas relaciones interpersonales juegan un papel fundamental, ya que las personas se encuentran ligadas por una conciencia muy clara de pertenencia y por cierta cultura común. Los vínculos interpersonales son producto de la combinación de relaciones formales adecuadas a la tarea y relaciones informales implícitas en un clima de respeto y confianza.

En algunas instituciones se confunde el establecimiento de relaciones interpersonales significativas con la amistad, la cual corre el riesgo de perderse ante la presión de la eficiencia en el trabajo o con relaciones centradas únicamente en la tarea, que prohíben cualquier tipo de manifestación de proximidad entre las personas.

### 8. Convergencia de Esfuerzo.

En el equipo de acción es diversa pero complementaria, - lo que permite que dicha acción resulte mejor. Este requisito no es esencial ni discriminatorio; lo importante en el equipo - es la convergencia de esfuerzos y trabajos personales para la - realización de una tarea única.

Según estudios realizados, los efectos de la convergen-- cia de esfuerzos pueden ser mejor apreciados, en el proceso de toma de decisiones, comparando el resultado de decisiones indi-- viduales con las colegiadas.

Si el promedio de las decisiones individuales es mejor - que la decisión grupal, la interacción del equipo cuando tomó - la resolución fué deficiente; en cambio, cuando la decisión - - grupal es mejor que el promedio de las decisiones individuales, las actitudes, comportamientos y relaciones de los miembros fa-- cilitaron y enriquecieron el proceso de resolución.

### 9. Aprovechamiento del Conflicto.

Como se explicó anteriormente, el conflicto interperso-- nal es inevitable en el seno de las organizaciones. También - lo es en los equipos de trabajo. Lo que resulta diferente es la manera de encarar el problema.

En muchas instituciones puede observarse una tendencia a evadir, negar o manejar el conflicto subrayando el dominio sobre el subordinado. Estas prácticas, basadas en el principio de autoridad de la administración tradicional, tienen que modificarse en el caso de los equipos de trabajo para dar paso a la negociación como vía de resolución de conflictos interpersonales. En la negociación se acepta, en principio, el desacuerdo, se analizan las razones cuidadosamente y el grupo busca resolver el desacuerdo más que dominar al disidente. Esto supone que el líder formal del grupo está dispuesto a aceptar sus equivocaciones con la confianza de que su autoridad no se verá disminuida y aprovechará el conflicto como un elemento más para la creatividad del equipo.

Las actitudes, los comportamientos y las relaciones no se congelaran si los miembros son capaces de confrontar sus conflictos en forma positiva.

#### 10. Conciencia de la Situación Interna.

El conocimiento interpersonal permite a cada miembro proveer su comportamiento y ejecutar su papel conforme a un plan. El equipo capaz de autodirigirse y consciente de lo que pasa define sus reglas y la manera de revisarlas. El centrarse sobre la tarea en un clima de cooperación auténtico permite una elección sana y tranquila de la estructura adecuada y una distribución congruente de funciones, según el punto de vista de las personas y el trabajo por hacer.



En el esquema descrito, la solidaridad es muy importante: aún cuando los miembros del equipo estén solos o alejados por necesidades de trabajo, permanecen solidarios y se refieren constantemente a coparticipación en sus logros. un clima de confianza y solidaridad, los participantes sienten libertad para revisar los resultados de la tarea y la funcionalidad de los procedimientos. Estos factores contribuyen a la formación en el equipo de una conciencia de su situación interna.

Bajo estas condiciones, resulta más fácil para el líder formal asignar nuevas responsabilidades al equipo de trabajo y delegar su autoridad en alguno de los miembros, pues puede basarse en la percepción generalizada que tiene el grupo en una situación determinada. <sup>(8)</sup>

## 2.8. CARACTERISTICAS DE EQUIPO EFECTIVO DE TRABAJO SEGUN RENSIS LIKERT.

Para Rensis Likert existen 24 características básicas de equipo y estas son:

1. Los miembros tienen habilidad en todos los diferentes roles y funciones de liderazgo y membresía requeridos para la interacción entre líderes y miembros y entre los miembros mismos.
2. El grupo ha existido el tiempo suficiente para desarrollar una relación de trabajo bien establecida, relajada, entre todos sus miembros.

3. Los miembros del grupo se sienten atraídos hacia este y son leales a sus miembros, incluyendo al líder.
4. Los miembros y los líderes tienen un alto grado de -- confianza mutua.
5. Los valores y metas del grupo son una integración y - expresión satisfactorias de los valores y necesidades pertinentes de sus miembros. Ellos han ayudado a -- conformar estos valores y metas y se sienten satisfechos con ellos.
6. En cuanto los miembros del grupo desempeñan funciones de enlace, se esfuerzan por tener los valores y metas de los grupos, los cuales entrelazan con armonía.
7. Mientras más importante parezca un valor al grupo, -- más probabilidad hay de que el miembro individual lo acepte.
8. Los miembros del grupo están altamente motivados a -- guiarse por los principales valores y a lograr las -- metas más importantes del grupo. Cada miembro hará lo razonablemente posible (y algunas veces todo lo -- que esté en su poder) para ayudar al grupo a lograr - sus objetivos centrales. Cada miembro espera que -- los demás miembros hagan lo mismo.

9. Todas las actividades de solución de problemas, toma de decisiones e interacción del grupo tienen lugar en una atmósfera de apoyo. Todas las sugerencias, comentarios, ideas, información y críticas se ofrecen con una orientación de ayuda. Igualmente, estas contribuciones se reciben con el mismo espíritu. Se muestra respeto por el punto de vista de los demás, tanto en la forma de hacer las contribuciones, como en la forma de recibirlas.
10. El superior de cada grupo de trabajo ejerce una influencia importante al establecer el tono y la atmósfera de ese grupo de trabajo con sus principios y prácticas de liderazgo que crean una atmósfera de apoyo en el grupo altamente efectivo, el líder se adhiere a aquellos principios de liderazgo que crean una atmósfera de apoyo en el grupo y una relación cooperativa y no competitiva entre los miembros.
11. El grupo está deseoso de ayudar a cada miembro a desarrollar todo su potencial. Procura, por ejemplo, que el conocimiento técnico pertinente y el entrenamiento en habilidades interpersonales y de grupo sean disponibles para cada miembro.

12. Cada miembro acepta voluntariamente y sin resentimiento a las metas y expectativas que el individuo y el grupo establecen por si mismos. Las ansiedades, temores y tensiones emocionales producidas por una presión directa en busca de un alto desempeño, ejercida por parte del jefe en una situación jerárquica, no están presentes. Los grupos parecen capaces de fijar altas metas de actuación para el grupo como un todo y para cada miembro. Estas metas son lo suficientemente altas para estimular a cada miembro a hacer su mejor esfuerzo, pero no demasiado altas como para crear ansiedades o miedo al fracaso. En un grupo efectivo, cada persona puede ejercer suficiente influencia en las decisiones del grupo a fin de impedir que este fije metas inalcanzables para algún miembro al fijar las metas para todos. Las metas se adaptan a la capacidad de desempeño de cada miembro.

13. El líder y los miembros creen que cada miembro del grupo puede lograr lo "imposible". Estas expectativas exigen lo máximo de cada miembro y aceleran el crecimiento personal. Cuando es necesario, el grupo modera el nivel de expectativa para que un miembro no experimente sentimientos de fracaso o de rechazo.

14. Cuando es necesario aconsejable, otros miembros del grupo colaboran a fin de que un miembro pueda lograr exitosamente las metas fijadas a esa persona. La

ayuda mutua es una característica de los grupos altamente efectivos.

15. La atmósfera de apoyo en el grupo altamente efectivo estimula la creatividad. El grupo no exige una estrecha conformidad como lo hacen los grupos de trabajo - con líderes autoritarios. Nadie tiene que decir "sí al jefe" ni se premia a nadie por intentar hacer esto. El grupo le asigna un alto valor a los enfoques y soluciones nuevos y creativos para sus problemas y los de la organización de la cual forma parte.
16. El grupo conoce el valor de la conformidad "Constructiva" y sabe cuando usarla y con que propósitos. -- Aunque no permite que la conformidad afecte adversamente los esfuerzos creativos de sus miembros, sí espera conformidad en los asuntos mecánicos y administrativos para ahorrar tiempo de los miembros y facilitar las actividades del grupo.
17. Existe una fuerte motivación por parte de cada miembro - para comunicar completa y francamente al grupo toda la información pertinente y valiosa en la actividad de -- este.
18. Hay una alta motivación en el grupo para utilizar el

proceso de comunicación como mejor sirva a los intereses y metas del grupo. Cada punto que un miembro considera importante, pero que por alguna razón está siendo ignorado, será repetido hasta que reciba la atención debida. Los miembros luchas también por evitar comunicar información poco importante, a fin de no desperdiciar el tiempo del grupo.

19. Así como existe una alta motivación para comunicar, -- hay una motivación correspondientemente fuerte para recibir comunicaciones. Cada miembro está verdaderamente interesado en toda información o asunto pertinente que cualquier miembro del grupo pueda proporcionar. -- Esta información es bien recibida y se considera que son administradas honesta y sinceramente. Los miembros no miran "detrás" de la información ni intentan interpretar la en formas opuestas a su intención expresada.

20. En el grupo altamente efectivo, existen fuertes motivaciones a tratar de influir sobre otros miembros, así como a ser receptivos ante la influencia de ellos. -- Esto se aplica en todas las actividades del grupo: -- asuntos técnicos, métodos, problemas organizacionales, relaciones interpersonales y procesos de grupo.

21. Los procesos del grupo altamente efectivo permiten a los miembros ejercer más influencia en el líder y comunicar a este mucha más información, incluyendo sugerencias sobre qué es necesario hacer y cómo el líder podría llevar a cabo un mejor trabajo, respecto de lo que es posible en una relación de uno a uno. Al "pasarse la pelota" una y otra vez entre los miembros, un grupo puede comunicar información al líder que ninguna persona en una base cotidiana se atrevería a hacer.
22. La capacidad de los miembros de un grupo para influir se mutuamente contribuye a la flexibilidad y adaptabilidad del grupo. Las ideas, metas y actitudes no se congelan si los miembros pueden influirse mutuamente en forma continua.
23. En el grupo altamente efectivo, los miembros individuales se sienten seguros al tomar decisiones que les parecen apropiadas, pues las metas y filosofía de la operación son claramente entendidas por cada miembro y proporcionan una base sólida para tomar decisiones. Esto abre la puerta a la iniciativa y lleva las decisiones hacia abajo, a la vez que mantiene un esfuerzo coordinado y dirigido.

24. El líder de un grupo altamente efectivo es seleccionado cuidadosamente. Su capacidad de liderazgo es tan evidente que probablemente emergería como líder en cualquier situación inestructurada. A fin de aumentar la probabilidad de seleccionar personas con una alta competencia para el liderazgo, la organización casi siempre utiliza nominaciones por parte de los compañeros y métodos similares para seleccionar a los líderes de grupo. (9)

#### 2.9. CARACTERISTICAS DE UN EQUIPO EFECTIVO DE TRABAJO SEGUN DOUGLAS MC GREGOR.

Douglas Mc Gregor describe en su obra "El Aspecto Humano de las Empresas", las once características que deben poseer los equipos de trabajo para su buen desempeño y estas son:

1. La "atmósfera" tiende a ser informal, cómoda, relajada, No hay señales de aburrimiento.
2. Hay bastante discusión en que participan virtualmente todos, pero siempre en forma pertinente con la tarea del grupo. Si la discusión se aleja del tema, alguien volverá a encauzarla pronto.
3. La tarea u objetivo del grupo es bien comprendida y -



aceptada por los miembros. Habrá una discusión libre sobre el objetivo en algún momento, hasta que se formule de tal manera que los miembros del grupo puedan comprometerse con ese objetivo.

4. ¡Los miembros se escuchan! la discusión no salta de una línea a otra no relacionada. Se escuchan todas las ideas. Las personas no temen verse ridículas al mencionar una idea creativa, inclusive si parece ser bastante extrema.

5. Hay desacuerdo. El grupo se siente cómodo con este y no muestra señales de tener que evitar el conflicto o de mantener las cosas en un plano de dulzura y suavidad. No se restringen los desacuerdos ni se pasan por alto por una acción prematura del grupo. Las razones se examinan cuidadosamente y el grupo busca resolverlas más que dominar al disidente.

Por otro lado, no existe una "tiranía de la minoría". Los individuos que están en desacuerdo no parecen tratar de dominar al grupo ni expresan hostilidad. Su desacuerdo es la expresión de una verdadera diferencia de opinión y esperan ser escuchados para poder encontrar una solución.

Algunas veces hay desacuerdos básicos que no pueden resolverse. El grupo puede vivir con ellos, aceptandolos pero sin permitir que obstaculicen sus esfuerzos. Bajo algunas condiciones, se difieren las acciones para permitir un estudio mas detallado de algún conflicto entre los miembros. En otras ocasiones, cuando el desacuerdo no puede resolverse y es necesario tomar acción, esta se toma pero con la abierta precaución y reconocimiento de que puede estar sujeta a una reconsideración posterior.

6. La mayoría de las decisiones se toman por un tipo de consenso en el cual es claro que todos estan de acuerdo en general y dispuestos a avanzar. Sin embargo, hay poca tendencia a que los individuos que se oponen a la acción mantengan esto en privado y permitan así que un aparente consenso enmascare un desacuerdo real. El voto formal se usa muy poco; el grupo no acepta la simple mayoría como una base propia para la acción.
7. La crítica es frecuente, franca y relativamente cómoda, existe poca evidencia de ataque personal, sea abierto o encubierto. La crítica tiene un sabor constructivo, pues se orienta a remover un obstáculo que el grupo enfrenta y que le impide hacer su trabajo.

8. Las personas son libres para expresar sus sentimientos y sus ideas, tanto acerca del problema como acerca de la operación del grupo. Hay pocas indecisiones, hay pocas "agendas ocultas". Todos parecen saber bastante bien como se sienten todos respecto de cualquier asunto que se esté discutiendo.
  
9. Cuando se toma acción, se dan y se aceptan tareas claras.
  
10. El jefe del grupo no lo domina ni, por el otro lado, el grupo le muestra demasiada deferencia. De hecho, conforme uno observa la actividad, es claro que el liderazgo se turna de tiempo en tiempo, dependiendo de las circunstancias. Diferentes miembros, debido a sus conocimientos y experiencia, se encuentran varias veces en la posición de actuar como "recursos" para el grupo: los miembros les utilizan en esta forma y ellos ocupan puesto de liderazgo mientras actúan así. Hay evidencia de lucha por el poder mientras el grupo está en operación. Lo importante no es quien controla, sino como llevar a cabo el trabajo.
  
11. El grupo tiene autoconciencia de sus propias operaciones. Frecuentemente, se detiene a examinar cuan bien lo está haciendo o que puede estar interfiriendo con su operación. El problema puede ser un asunto o un --

procedimiento, o puede ser un individuo cuyo comportamiento está interfiriendo con el logro de los objetivos del grupo. Sea lo que sea, se le dedica una discusión abierta hasta que se encuentra una solución.<sup>(10)</sup>

## 2.10 SINTOMAS PARA LA FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO.

Generalmente, un programa de formación de equipos se iniciará cuando el gerente se hace consciente de cierta preocupación, problema, asunto o conjunto de síntomas que le lleva a creer que la efectividad de la unidad de trabajo no está a un nivel apropiado.

Los síntomas que pueden señalar la necesidad de un programa de desarrollo de equipos incluyen:

- a.- Baja en la producción o en los resultados de la unidad.
- b.- Aumento de los agravios o de las quejas dentro de la unidad.
- c.- Evidencia de conflictos u hostilidad entre los miembros.
- d.- Confusión respecto de las tareas y relaciones poco claras.
- e.- Decisiones malentendidas o no llevadas a cabo apropiadamente.
- f.- Apatía y falta general de interés o participación por parte de los miembros.

- g.- Falta de iniciativa, imaginación, innovación; se toman acciones rutinarias para resolver problemas complejos.
- h.- Alta dependencia o reacciones negativas respecto del gerente.
- i.- Quejas de los usuarios o clientes respecto de la calidad del servicio.
- j.- Continuo e injustificado aumento de costos.

Usualmente, es el gerente quien identifica uno o más -- síntomas antes mencionados, aunque cualquier miembro de la unidad puede compartir sus observaciones y diagnóstico personales.

## 2.11 ETAPAS PARA UN DISEÑO DE UN PROGRAMA DE EQUIPO DE TRABAJO.

Existen varias etapas básicas para el diseño de un programa de equipos de trabajo, que hacen posible que funcione este. Cada empresa puede adoptar algunas etapas de acuerdo a sus necesidades y a las circunstancias que en ese momento existen.

### Etapas de preparación.

Un entendimiento del porqué se está integrando una opción de un programa formativo de equipo.

Inducir al personal a un compromiso de participar de manera efectiva a las tareas específicas. En esta etapa el individuo trata de identificarse con los aspectos básicos de un equipo. Por ejemplo, que beneficios obtendrá, si participarán todos por igual o si en vez de solucionar problemas ocasionaría otros.

En todo caso, esto es la apertura hacia un trabajo de equipo, un compromiso de participar y la razón de trabajar juntos.

#### Etapa de iniciación.

En esta etapa se invita a los integrantes a externar su opinión acerca del grupo, de los elementos del mismo y si realmente están dispuestos a cambiar por el bien del equipo. Es decir, lograr un clima abierto y franco mediante un debate de los aspectos negativos entre sus elementos. Discutir el porqué de sus conflictos y si están dispuestos a convivir olvidando su forma de ser.

#### Etapa de solución de problemas en el grupo y análisis del proceso.

Se identifican problemas en el grupo haciendo un listado de las prioridades a solucionar tomando en cuenta el tiempo.

Al establecer prioridades, se analizan las alternativas de solución con las personas del grupo que posean calidades para su pronta ejecución.

De esta forma, se dividen los problemas a todo elemento del grupo participando todos en la fijación de tareas, objetivos y en practicar mejores habilidades de solución de problemas, toma de decisiones y planeación para la terminación del trabajo en una fecha determinada.

Etapa de retroinformación interpersonal, de subunidad y de grupo.

Cuando las tareas de una u otra forma se ejecutan van a existir aspectos en los cuales tengan relación, por ello es necesario que se de una continua retroinformación interpersonal y de subunidad que permitirá opinar, comentar y sugerir como trabajar mejor cada persona, cada subunidad y cada grupo con el objetivo de lograr mayor efectividad en sus labores.

Etapa de planeamiento de acción.

Se confirma la retroinformación de como mejorar en el trabajo se estudian las sugerencias y se ejecutan los cambios necesarios.

Si es necesario se hacen negociaciones (acuerdos) para -- las asignaciones de tarea y los conflictos para el problema a -- solucionar.

### Etapa de seguimiento.

Cuando se logran cambios continuos en la asignación de tareas y objetivos, es necesario vigilarlos hasta su implementación. Se fijan las fechas de determinación aún cuando se hayan hecho modificaciones del trabajo, por ello, el seguimiento es desde la fase de preparación hasta su conclusión del programa de formación de equipo.

### 2.12. CONDICIONES DE EXITO PARA EQUIPOS.

Para que funcione un equipo es necesario conocer algunas condiciones que hacen posible su formación y son:

- Ambiente de confianza y apertura.
- Disposición de los integrantes del equipo y de iguales maneras los niveles gerenciales (alta gerencia).
- Aceptación del cambio.
- La preferencia de una contribución en equipo a la individual.
- Programa participativo de todos los niveles de administradores y empleados.
- Como punto fundamental es necesario que la empresa tenga al menos un crecimiento que facilite la instancia de crear equipos.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- (1) GARCIA, MARIA / RODRIGUEZ, CARLOS. EL TRABAJO EN EQUIPO. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, MEXICO 1983. PAG. 27.
- (2) SHEIN, EDGAR. PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION. PRENTICE / -- HALL INTERNATIONAL. MEXICO 1982. PAG. 94.
- (3) CARTWRIGHT, DARWIN / ZANDER, ALVIN. (HACE MENCION DE BALAS R.F. INTERACTION PROCESS ANALYSIS, PAG. 33, CAP 3 DINAMICA DE GRUPOS, TRILLAS, MEXICO 1980.
- (4) CARTWRIGHT, DARWIN / ZANDER, ALVIN. (HACE MENCION DE DEUSTCH M. FIELD. THEORY IN SOCIAL PSYCHOLOGY, PAG. 467-468, CAP. - 35.) DINAMICA DE GRUPOS, TRILLAS MEXICO, 1980.
- (5) MASLOW, ABRAHAM. MOTIVACION Y PERSONALIDAD, HARPER ROW, NUEVA YORK, 1954.
- (6) WALTON, RICHARD. CONCILIACION DE CONFLICTO INTERPERSONALES: CONFRONTACIONES Y CONSULTORIA DE MEDIADORES. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, 1973.
- (7) GARCIA, MARIA / RODRIGUEZ, CARLOS. EL TRABAJO EN EQUIPO -- FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, MEXIIOC 1983. PAG. 70-71.
- (8) GARCIA, MARIA / RODRIGUEZ, CARLOS. EL TRABAJO EN EQUIPO. MEXICO: FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO.
- (9) LIKERT, RENSIS. NEW PATTERNS OF MANAGMENT. EDITORIAL MC -- GRAW-HILL BOOK, PAG. 166-169.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

(10) MC GREGOR, DOUGLAS. THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE. EDITO--  
RIAL MC GRAW-HILL BOOK, PAGES. 232-235.

### CAPITULO 3

#### INVESTIGACION DE CAMPO

##### 3.1. PROBLEMA.

En el presente trabajo se ha venido explicando lo que es un equipo de trabajo y lo que es un grupo de trabajo, pero queda la duda de si estos conceptos son manejados en forma adecuada en las empresas y si son funcionales los equipos de trabajo.

##### 3.2. HIPOTESIS.

La gente en su mayoría no distingue un equipo de trabajo de un grupo de trabajo.

El equipo de trabajo, a diferencia de un grupo, implica la formación dinámica de sus integrantes, encauzados en una tarea y en el logro de objetivos y satisfacciones personales reconocidos absolutamente, lo cual favorecerá una auténtica relación interpersonal.

##### 3.3. PLANEAMIENTO DE LA INVESTIGACION.

A efecto de poder comprobar o desaprobar la hipótesis -- planteada se hará una investigación de campo a través de una -- encuesta realizada por cuestionario y apoyada con entrevista -- directa para complementar la información recabada.

### 3.4. UNIVERSO.

Tomando en consideración un informe exclusivo de la revista Expansión de las 500 Empresas individuales más importantes de México, de las cuales 167 están en el Distrito Federal, se optó por manejar un universo de esas empresas en la Ciudad de México del Sector de Servicios, el cual está formado por los siguientes:

A.C. NIELSEN COMPANY.

AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES.

AMERICAN EXPRESS CO. (MEXICO), S.A. DE C.V.

ARRENDADORA FINANCIERA MONTERREY, S.A.

ARRENDADORA INTERNACIONAL, S.A.

ARRENDADORA SOMEX, S.A. DE C.V.

ARRENDADORA UNION, S.A.

ESPECTACULOS Y DEPORTES MEXICANOS, S.A. DE C.V.

FIANZAS MONTERREY, S.A.

SEGUROS DE MEXICO, S.A.

SEGUROS NACIONAL-PROVICIONAL, S.A.

## 3.5. MUESTRA.

Para determinar una muestra representativa se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{G^2 NPQ}{e^2 (N-1) + G^2 PQ}$$

Donde:

- n = Tamaño de la muestra.
- N = Tamaño de la población.
- G = Nivel de confianza.
- P = Probabilidad de éxito.
- Q = Probabilidad de fracaso.
- e = Error probable.

Su desarrollo es el siguiente:

$$n = \frac{(1.96)^2 (11) (.95) (.05)}{(.05) (11-1) + (1.96)^2 (.95) (.05)}$$

$$\frac{3.8416 (11) (.0475)}{(.0025) (10) + 3.8416 (.0475)} = \frac{2.007236}{.207476} = 9.67 =$$

$$10. n' = 10$$

### 3.6. CUESTIONARIO.

Entre los diferentes medios de investigación que se conocen el cuestionario es un instrumento que presta gran ayuda para la realización de cualquier trabajo de investigación o sondeo.

Para la presente, se optó por este medio apoyada en una entrevista directa al momento de aplicar el cuestionario.

El cuestionario consta de quince preguntas dicotómicas, aplicándolas a personal de nivel medio (jefes de departamento).

La razón de ello, es porque siendo quien representa la unidad de trabajo, puede identificar las fallas administrativas que existen en ella, compartir sus observaciones y diagnósticos personales.

El cuestionario utilizado es el siguientes:

1.- Sabe usted que es un grupo?

SI\_\_

NO\_\_

2.- La interacción de los individuos es una ventaja de un grupo?

SI\_\_

NO\_\_

3.- Pertenece a un grupo formal?

SI\_\_

NO\_\_

- 4.- Pertenece a un grupo informal?  
SI\_\_ NO\_\_
- 5.- Sabe usted qué es un equipo de trabajo?  
SI\_\_ NO\_\_
- 6.- Un número reducido de participantes es una característica del equipo de trabajo?  
SI\_\_ NO\_\_
- 7.- Cuando hay confusión de tareas, es necesario crear un equipo de trabajo?  
SI\_\_ NO\_\_
- 8.- Debe haber participación en un equipo de trabajo?  
SI\_\_ NO\_\_
- 9.- Es importante en el equipo de trabajo la cooperación?  
SI\_\_ NO\_\_
- 10.- Se debe formalizar un equipo de trabajo, cuando hay una falta de interés?  
SI\_\_ NO\_\_
- 11.- Actualmente es importante y necesario la formación e integración de equipos de trabajo?  
SI\_\_ NO\_\_
- 12.- En su opinión es lo mismo un grupo que un equipo?  
SI\_\_ NO\_\_
- 13.- En su empresa funcionan los equipos?  
SI\_\_ NO\_\_
- 14.- Es más importante trabajar en forma individualizada que en equipo?  
SI\_\_ NO\_\_

15.- Puede tener éxito una empresa que emplee y dé la importancia a los equipos de trabajo?

SI\_\_

NO\_\_

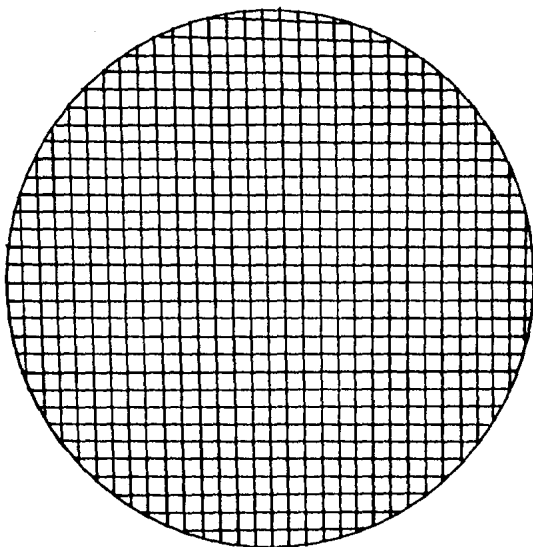
. . . . .

### 3.7. TABULACION Y ANALISIS DE RESULTADOS.

Resumen de la información obtenida en la investigación -- realizada y análisis de resultados por medio de gráficas circulares por cada pregunta del cuestionario.

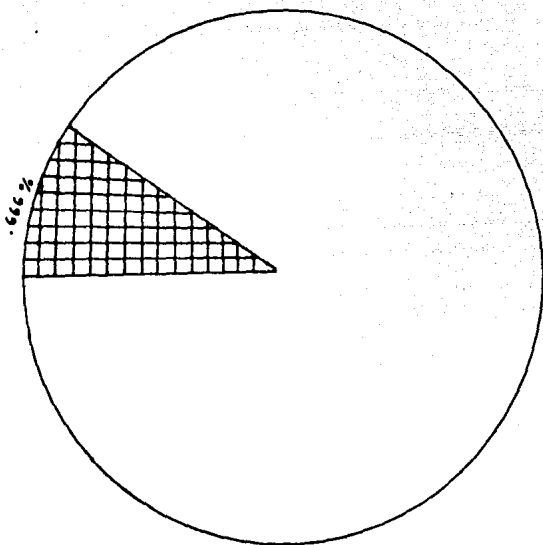
No. de Pregunta	SI	‡	NO	‡	TOTAL ‡
1	(10)	6.66	(0)	-	6.66
2	( 9)	5.994	(1)	.666	6.66
3	(10)	6.66	(0)	-	6.66
4	( 4)	2.664	(6)	3.996	6.66
5	(10)	6.66	(0)	-	6.66
6	( 2)	1.332	(8)	5.328	6.66
7	( 7)	4.662	(3)	1.998	6.66
8	(10)	6.66	(0)	-	6.66
9	(10)	6.66	(0)	-	6.66
10	( 3)	1.998	(7)	4.662	6.66
11	(10)	6.66	(0)	-	6.66
12	( 1)	.666	(9)	5.994	6.66
13	( 9)	5.994	(1)	.666	6.66
14	( 0)	-	(10)	6.66	6.66
15	(10)	6.66	(0)	-	6.66
	105	69.93	45	29.97	100‡
	-----	-----	-----	-----	-----





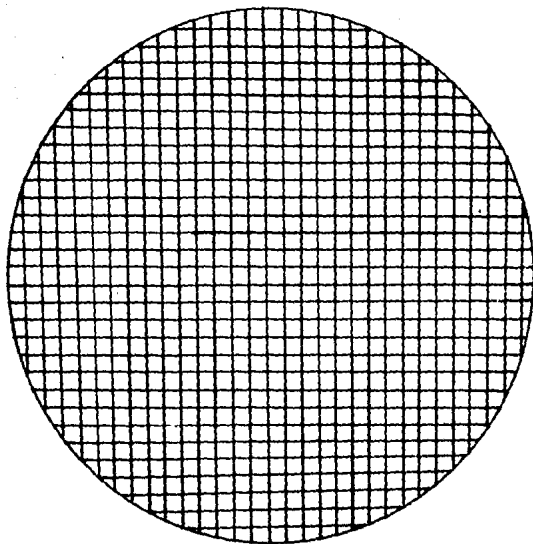
GRAFICA PREGUNTA No.1

Se demostró en esta pregunta que la totalidad (6.66%) sí conocen en un concepto general qué es un grupo. Saben identificar el -- grupo plenamente.



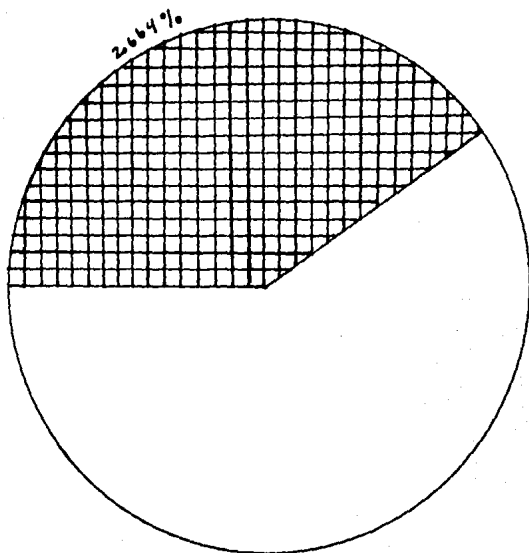
GRAFICA PREGUNTA No.2

En esta pregunta solo hubo un .666% que no estan de acuerdo en que la interacción de los individuos es una ventaja de un grupo, mientras que el restante 5.994% sí la consideran como tal.



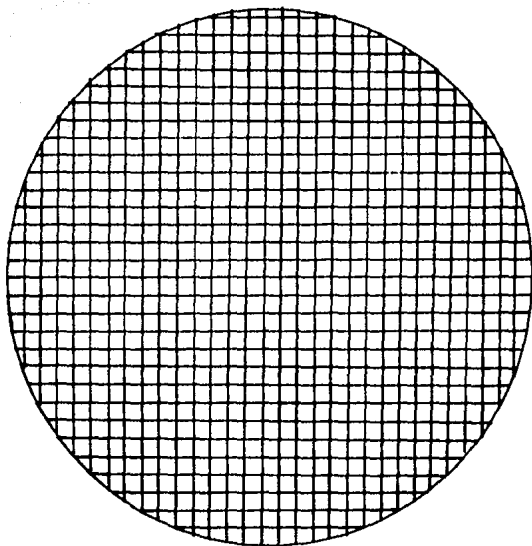
GRAFICA PREGUNTA No. 3

La pregunta fué unánime. El 6.66% opina que sí pertenecen a un grupo formal. Esto es que conocen la clasificación de los grupos.



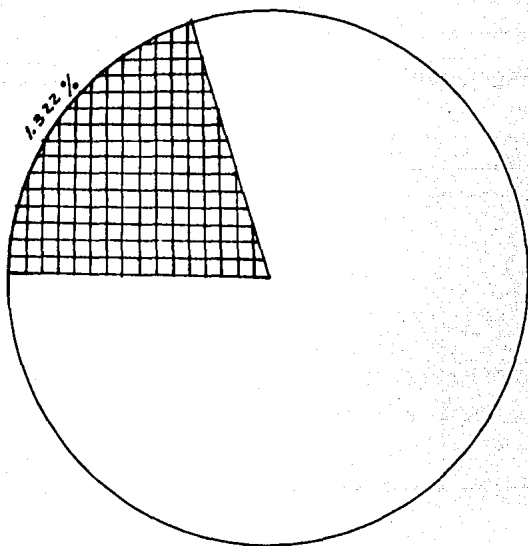
GRAFICA PREGUNTA NO. 4

En esta pregunta el 2.664% contestaron que sí pertenecen a un grupo informal, mientras que el 97.336% no están integrados a ningún grupo informal.



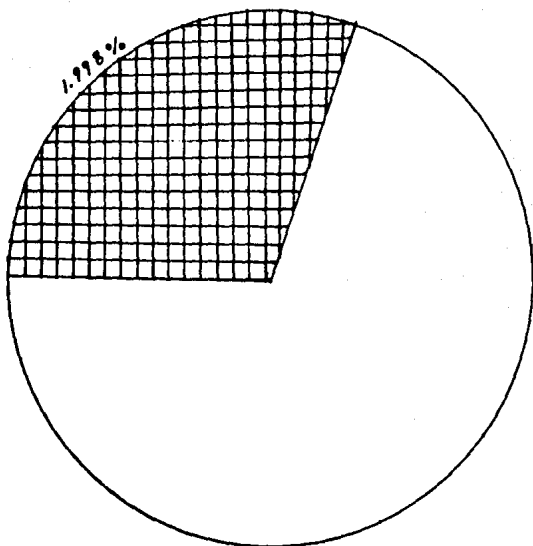
GRAFICA PREGUNTA No. 5

Todas las respuestas fueron afirmativas. Es decir, el 6.66% sí saben definir a un equipo de trabajo.



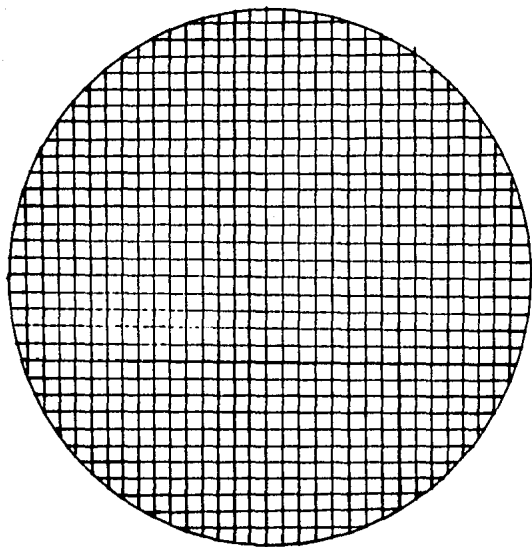
GRAFICA PREGUNTA NO. 6

Solo hubo un 1.332% que estaban de acuerdo que un número reducido de elementos es una característica del equipo de trabajo asimismo un 5.328% están en cierta duda de aceptar esa característica de equipo.



GRAFICA PREGUNTA NO. 7

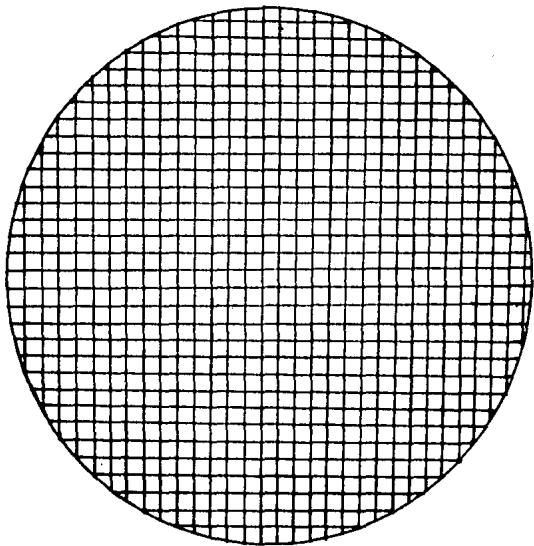
En esta pregunta un 4.662% creen necesario formar un equipo de trabajo cuando hay confusión de tareas. Por otro lado un 1.998% no estaban a su favor de crearlo.



GRAFICA PREGUNTA NO. 8

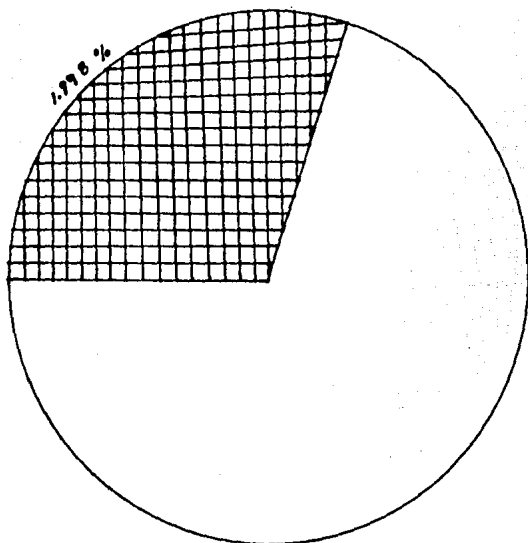
Todos contestaron afirmativamente (6.66%) que debe existir participación en un equipo de trabajo.





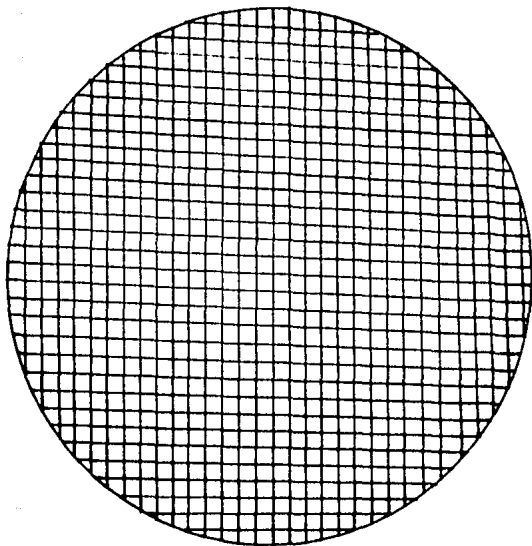
GRAFICA PREGUNTA No. 9

De igual forma que la anterior, todos estan a favor de la importancia de una cooperaci3n en un equipo de trabajo.



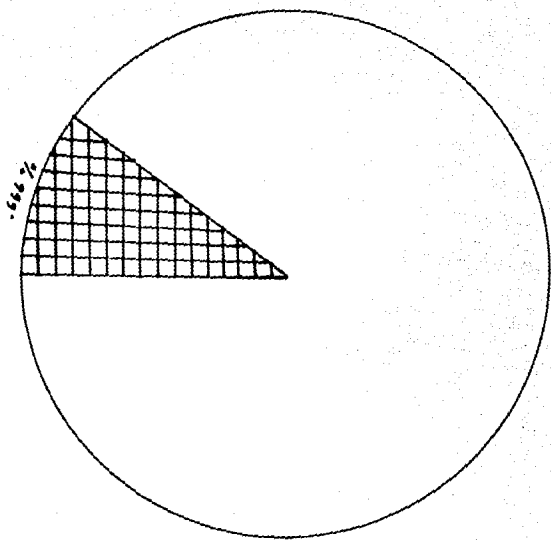
GRAFICA PREGUNTA No. 10

El 1.998% apoya la formalización de un equipo de trabajo cuando hay una falta de interés y los restantes 4.662% no lo creen necesario. - -



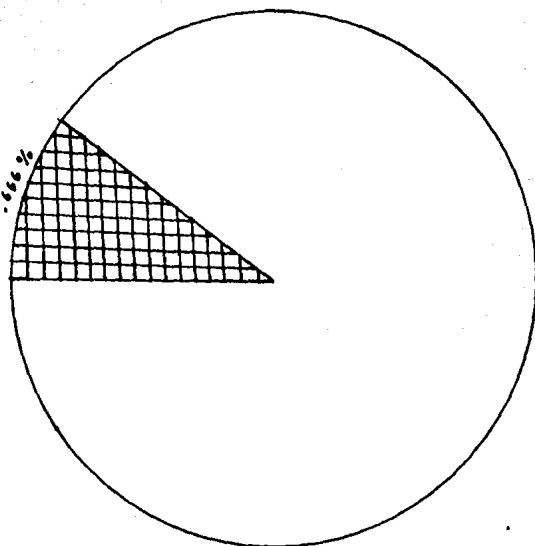
GRAFICA PREGUNTA NO. 11

Las respuestas fueron absolutamente afirmativas de la importancia en la formación e integración de equipos de trabajo.



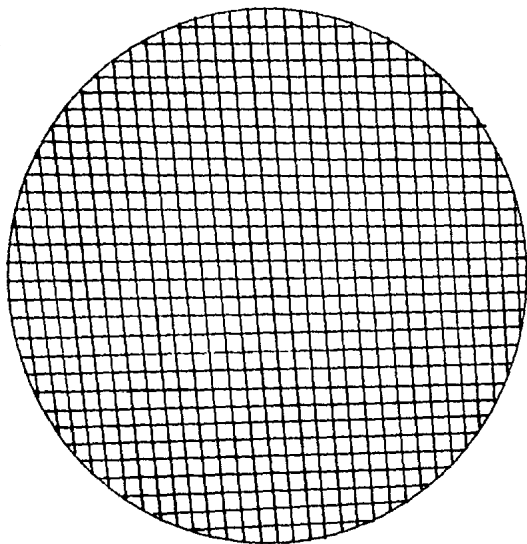
GRAFICA PREGUNTA No. 12

Solo un .666% opino que sí es igual un grupo que un equipo de trabajo, asimismo el 5.994% no está de acuerdo en esa observación.



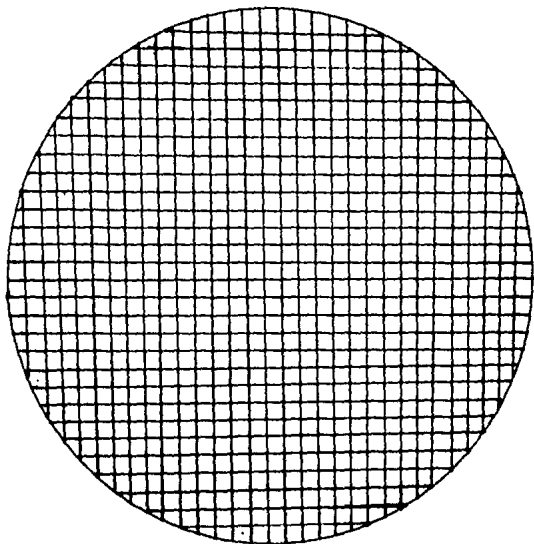
GRAFICA PREGUNTA NO. 13

En esta pregunta un 5.994% opinaron que sí funcionan los equipos de trabajo en su empresa, mientras que el .666% opina lo contrario.



GRAFICA PREGUNTA NO. 14

La respuesta fue contundente al negar todos (6.661) que era más importante trabajar en forma individualizada que en equipo. -- esto es, que se logra mejor el trabajo por medio del equipo que ser individual.



GRAFICA PREGUNTA No. 15

Finalmente en esta pregunta, todos confirman que se puede tener éxito en una empresa a través de la importancia que se da a los equipos de trabajo.

## CONCLUSIONES

- 1.- Se puede lograr el éxito empresarial a través de los equipos de trabajo que se pueden considerar como una familia bien -- integrada y organizada, porque forma un programa participativo de todos los niveles de administradores y empleados.
- 2.- El equipo de trabajo ayuda a una comunicación de cada uno de sus integrantes a conocer sus necesidades tanto como sus problemas e incluso sus ansiedades de tal forma que todos contribuyen a solucionarlos en un ambiente de confianza y armonía.
- 3.- Por medio de un equipo de trabajo se logra una definición de las tareas y actividades de sus integrantes asimismo, si alguno no puede lograr sus labores el equipo puede apoyarlo -- para alcanzarlas.
- 4.- La formación e integración de equipos puede funcionar en - - cualquier tipo de empresa, si se manejan adecuadamente la -- filosofía y las condiciones de la misma.



- 5.- La iniciativa de formar equipos de trabajo es para evitar egoismos individuales y lograr un bienestar general de la empresa.
  
- 6.- Al existir un clima de confianza, se podrá discutir, opinar, criticar y participar abiertamente en las decisiones de - - cualquier índole sean de tareas, actividades u objetivos -- como también sugerir la forma de ejecutar el trabajo.

## B I B L I O G R A F I A

ARENA FERNANCEA, JOSE ANTONIO. INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION. MEXICO. UNAM. 1971.

ARIAS GALICIA, FERNANDO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. MEXICO. TRILLAS. 1975.

CARTWRIGHT, DARWIN Y ZANDER, ALVIN. DINAMICA DE GRUPOS. MEXICO. TRILLAS. 1980.

DYER, WILLIAM. FORMACION DE EQUIPOS. MEXICO. FONDO EDUCATIVO -- INTERAMERICANO. 1983.

EXPANSION. LAS 500 EMPRESAS MAS IMPORTANTES. CARLOS CELI , DIRECTOR. QUINCENAL, MEXICO, D.F.

GARCIA, MARIA Y RODRIGUEZ, CARLOS. EL TRABAJO EN EQUIPO. MEXICO. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO. 1983.

GEORGE W, WILLIAM. CRECIMIENTO RAPIDO MEDIANTE TAREAS EN EQUIPO. BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS. MEXICO: EXPANSION.1981.

LOPEZ PEREZ, J. ANTONIO. LA EMPRESA COMO REALIDAD HUMANA, ENCICLOPEDIA DE DIRECCION Y ADMINISTRACION DE LA EMPRESA. BARCELONA. ORBIS 1986. FASCICULO 5.

MC GREGOR, DOUGLAS. ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS. MEXICO. DIANA 1969.

ROGERS, EVERETT Y ROGERS - AGARWALA, REKHA. LA COMUNICACION EN - LAS ORGANIZACIONES. MEXICO. MC GRAW HILL 1982.

SH EIN, EDGAR. PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION. MEXICO. PRENTICE HALL INTERNATIONAL. 1982.

SUAREZ SUAREZ, ANDRES. DICCIONARIO ECONOMICO DE LA EMPRESA. -- MEXICO. PIRAMIDE 1979.

UPIICSA. APUNTES DE INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION. MEXICO. I.P.N. 1975.