



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

ENEP IZTACALA

PO 1393/96
Ej. 2

**" EL TRABAJO EN EQUIPO Y LOS
CIRCULOS DE CALIDAD "**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :
LIDIA ROCIO HERNANDEZ MANCILLA

A S E S O R E S :
LIC. RAUL HERNANDEZ MACIAS
LIC. ESTELA FLORES ORTIZ
LIC. MA. ISABEL MORATILLA OLVERA

SAN JUAN IZTACALA, EDO. DE MEX.

1996



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

EL MOTIVO MAS GRANDE
EN MI VIDA SON MIS PADRES :

POR QUIENES SEGUIRÉ SIEMPRE
ADELANTE. GRACIAS

CHABELITA Y SAUL

A MI HERMANO :

MIGUEL A. HERNANDEZ MANCILLA

Y

A MI ESPOSO :

VICTOR M. SANDOVAL VILLASANA
POR SIEMPRE GRACIAS POR SU APOYO.

A MIS ASESORES

GRACIAS POR SU APOYO,
GUÍA Y SOBRE TODO POR
SU PACIENCIA

INDICE

"EL TRABAJO EN EQUIPO Y LOS CIRCULOS DE CALIDAD"

TEMA	PAG.
RESUMEN	2
INTRODUCCION	3
CAPITULO I. LOS GRUPOS: TRASCENDENCIA EN LA VIDA DEL HOMBRE	
I. LOS GRUPOS COMO PRINCIPAL FACTOR DE LA EVOLUCION SOCIAL	5
1.1 LOS GRUPOS	8
1.2 DIFERENTES TIPOS DE GRUPOS	8
a) Clasificación de los grupos	11
b) Etapas del grupo	14
c) Estructura del grupo	16
1.3 QUE ES UN EQUIPO	17
a) Diferencia entre grupo y equipo de trabajo	18
b) Características de un equipo de trabajo	22
CAPITULO II. FACTORES EN LA DINAMICA GRUPAL	
2.1 DINAMICA GRUPAL	31
2.2 COMUNICACION	41
a) Importancia de la comunicación en los equipos de trabajo.	42
b) Barreras de la comunicación	42
c) Dirección de la comunicación en las organizaciones	45
2.3 MOTIVACION	47
2.4 LIDERAZGO	51
CAPITULO III. ESTRATEGIAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL	
3.1. POR QUE DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES	53
3.2. APORTACIONES DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO A LAS NUEVAS ESTRATEGIAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL	56
3.3. EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD	59
3.4 CIRCULOS DE CALIDAD	64
a) Características de los círculos de calidad	65
3.5 EQUIPOS DE TRABAJO Y CIRCULOS DE CALIDAD	68
3.6 CONCLUSION Y DISCUSION	70
3.7 BIBLIOGRAFIA	73

RESUMEN

Para resaltar la importancia del trabajo en equipo en los "Círculos de calidad" (que son grupos voluntarios de pocos miembros, que pretenden solucionar problemas en su área de trabajo), los cuales forman parte de la estrategia de cambio denominada "Control total de calidad". Se verifican y resaltan en esta tesina las características que requiere un grupo para pasar a ser un verdadero equipo de trabajo, se indican también los factores que se involucran en los individuos en su actividad social, como son: la motivación, el liderazgo ,comunicación y dinámica grupal y que son los mismos que deben contemplar los psicólogos para lograr crear programas eficientes, tendientes a capacitar a empleados para el trabajo de equipo, no solo en los círculos de calidad sino en todo una empresa u organización.

INTRODUCCION

Para incrementar los niveles de productividad y con ello ganar preferencia y permanencia en el mercado comercial, las empresas se han visto obligadas a tomar medidas de cambio a nivel organizacional, ésto les implica modificar: estructura, sistemas e incluso su cultura . En respuesta a tales necesidades de cambio, en el presente siglo surgieron las llamadas estrategias de cambio organizacional. Una de tales estrategias es el "Control total de calidad ", que involucra a todos los empleados de todos los niveles que conforman una empresa, a través de los denominados "Círculos de calidad ". Tal idea surge cuando las empresas comprendieron que son los mas involucrados en las actividades que en ella se llevan a cabo, y por tanto llegan a tener más visión de mejora y cambio.

En la estrategia señalada el aspecto psicológico se encuentra implícito en la motivación que surge en los empleados al sentirse considerados por la empresa y permitirles participar de manera más directa y reconocida para alcanzar los objetivos organizacionales, además de sentirse incluidos en un grupo especial de trabajo.

Es interesante el papel que juegan factores como la comunicación, el liderazgo y la motivación en la dinámica grupal, y esta a su vez en el trabajo en equipo, y la importancia que esto tiene para las empresas.

Se parte de la concepción del trabajo de equipo en los círculos de calidad por que son estos los grupos que se agrupan de manera voluntaria con la disposición de ser útiles en su área de trabajo y son la aportación de una estrategia de cambio que considera al factor humano , y su aplicación en muchos varios países del mundo ha obtenido mucho éxito. Y se hace énfasis en el tema de lo que es un equipo y las características del mismo por que en ello se centra la esencia del éxito que llega a tener una labor conjunta.

CAPITULO 1. LOS GRUPOS; TRASCENDENCIA EN LA VIDA DEL HOMBRE.

I. LOS GRUPOS COMO PRINCIPAL FACTOR DE LA EVOLUCION SOCIAL.

Si retornáramos nuestra visión unos veinte mil años y nos situáramos en una vasta región rodeada de animales gigantescos y observáramos ante uno de ellos a un hombre y un animal, nos percataríamos que dejando a un lado el temor y anteponiendo el hambre. El hombre primitivo atacaría al animal con el firme propósito de matarlo y alimentarse de él, contando únicamente con sus manos y quizá alguna arma rudimentaria de caza. Hoy en día sabemos que él solo no habría logrado su objetivo, ya que desde entonces el hombre requería de la ayuda de otros hombres, asimismo el botín lo compartía con ellos; sólo así, el hombre primitivo logró subsistir en un medio tan indómito.

Durante cientos de miles de años de evolución humana, los hombres como señala (Morris, 1970), habían ido adaptándose física, mental, operativa y estructuralmente, a una forma cazadora de vida., "cooperando", los hombres en la caza y las mujeres recolectando frutos y cuidando a los menores; logrado un equilibrio y garantizando su paso a la evolución. Como se pudo observar, antes de que comenzara la labranza y la cría del ganado, en una tribu, todo el que quería comer debía aportar su participación en la búsqueda

de alimentos, existían conductas de participación y cooperatividad

La evolución social, dió vida a diversas formaciones organizadas como la "familia", de manera que esta funcionaba como un sistema en el cual, cada miembro cumplía con una función específica, en un estilo de vida sedentario. Al tiempo, crecía la actividad social y la especialización del trabajo pasando, los individuos a formar parte de varios grupos sociales además de la familia, como son: el grupo de juego, el grupo de trabajo, el deportivo, y el de amigos.

No obstante lo anterior (Shäfers, 1984) señala que a pesar de que el mundo surgió y se desarrolló en un medio social, no fue sino hasta 1800, aproximadamente que en Alemania se empezó a emplear el concepto de grupo para designar fenómenos sociales. Por tanto, se ha dado en la actualidad, reconocimiento a la importancia de los grupos en la vida del hombre, entre otros (Rodríguez, 1988), lo reconoce al señalar que esta gira en torno a la convivencia, al diálogo y a la participación. Atribuye la sociabilidad que lo lleva a formar grupos e integrarse a los ya formados a un sentido innato de afiliación. Lo que observamos es que el hombre se ha vuelto un ser dependiente de los demás, es decir

su vida gira entorno a la participación que tiene en diversos grupos. Tal es la trascendencia que en la actualidad no se pueden abordar estudios acerca del hombre sin incluir la o las relaciones que tiene con otros hombres y la forma en que afectan su campo psicológico.

Dado lo anterior, el ser humano ha alcanzado en su convivencia social desplegar una gama de interacciones entre individuos, sus alcances desplegaron el surgimiento de diversas ciencias, entre ellas la psicología, la cual enfoca su estudio en la conducta humana y para ello establece las relaciones que le dieron origen, y de que manera las interacciones con otros individuos influyen en esta. Es tanta la influencia que los grupos tienen en la vida del hombre que existe incluso toda una clasificación de los mismos y es por ello que requiere hablar del tema de manera adicional al presente.

1.1. LOS GRUPOS.

Las mismas necesidades que llevaron al hombre a integrarse, lo llevaron a organizarse, dando parte a diferentes tipos de grupos. A la fecha, las ciencias sociales, han logrado identificar y clasificarlos conforme a las necesidades, características y objetivos por los cuales fueron creados.

Shaférs (1984) define un concepto de grupo social como: " aquel que consta de terminado número de miembros quienes, para alcanzar un objetivo común (objetivo de grupo), se inscriben durante un período de tiempo prolongado en un proceso relativamente continuo de comunicación e interacción y desarrollan un sentimiento de solidaridad (sentimiento de nosotros). Para alcanzar el objetivo de grupo y la estabilización de la identidad grupal, son necesarios un sistema de normas comunes y una distribución de tareas según una diferenciación de roles específica de cada grupo".

1.2 DIFERENTES TIPOS DE GRUPOS

Es importante destacar que los grupos han surgido de la participación y el grado de comunicación que ha empleado el hombre en sus relaciones sociales cotidianas, y son sin duda elementos importantes, que le han permitido crecer y dar nacimiento a las formaciones sociales organizadas; como lo

son las instituciones, organizaciones y asociaciones. Cada una guarda determinados objetivos y le dan al hombre la oportunidad integrarse a ellas en la búsqueda de satisfacción de sus necesidades.

Por lo anterior, debido a su importancia e influencia en la vida del hombre es necesario definir cada una de ellas. Y por su parte, señalar de manera individual las etapas por las que atraviesan los grupos, en tanto que, dadas las interacciones entre los individuos, estos pasan de una a otra, y dependerá de las habilidades que los miembros tengan y del interés que mantengan sus miembros para lograr una integración propicia y alcanzar sus objetivos, no obstante lo anterior, aún cuando tales etapas se presentan básicamente en los grupos formales. Todo grupo mantiene una estructura definida, de interés sin duda para las ciencias que abordan su estudio y sobre todo aquellas que pretenden logros de modificación de conducta como lo es sin duda la psicología.

Las instituciones son parte de los grupos formales, la familia, las escuelas, e incluso el matrimonio, son ejemplos de estas ya que ellos regulan, entre otras cosas, la socialización de las nuevas generaciones, la demanda de bienes (agricultura, producción en general), la protección frente a los demás (derecho y justicia), la transmisión de

normas, valores, habilidades y conocimientos en el marco de una cultura y de una sociedad (instituciones educativas), a lo anterior (Shäfers,1984), agrega que son organizaciones básicas para la existencia social y para la satisfacción de necesidades vitales.

Por otro lado en grupos compuestos de mayor número de miembros, podemos encontrar a las **organizaciones**, mismas que son descritas por (Kahn, 1966 en Lingren,1986), como instrumentos sociales creados para cumplir eficazmente algún propósito determinado mediante los recursos del grupo. Son también sistemas engranados de roles sociales. series de actividades que requieren que los individuos ocupen determinadas posiciones en un sistema, tales roles o funciones son mutuamente dependientes y buscan cumplir objetivos previamente establecidos. Existen cuatro tipos de organizaciones clasificadas con base a la función que cumplen, mismas que son ; productivas o económicas; mantenimiento; adaptación y las de administración o políticas.

Por su parte para (Arias, 1973), el término organización tiene dos acepciones que indica como; a) ordenación, asignación de funciones y b) toda unidad social o agrupamiento humano deliberadamente creado y modificado para

lograr objetivos específicos. Lo que implica que toda organización posee un sistema de normas y competencias claramente estructuradas, y mantienen una diferenciación de roles rígidamente jerarquizados.

Mezcladas instituciones y organizaciones, lo que deriva son las asociaciones, una asociación es; según el propio (Shäfers, 1984), una concentración de varias organizaciones grupos o instituciones orientadas a la consecución de fines comunes. Los individuos son sólo representantes de estas.. como ejemplo de una asociación se encuentran los sindicatos, cooperativas y consorcios. Así mismo agrega, el conjunto de organizaciones, instituciones y grupos de cualquier índole que interactúen en determinado territorio (estado o nación), conforman una sociedad.

a) Clasificación de los grupos

Existen diferentes clasificaciones, las cuales están determinadas por la función que cumplen o bien por las interrelaciones que presentan entre los mismos.

Los grupos primarios: según (Contreras, 1980), son aquellos en los que las relaciones interpersonales se llevan a cabo directamente y con gran frecuencia (diariamente). Las

relaciones de éste tipo de grupos son íntimas y personales, ya que surgen de una comunicación continua. Los roles y status conforman una estrecha estructura de interrelaciones; son informales y duraderos de ahí su influencia. Las normas son aprendidas y reforzadas, un grupo primario es la familia.

Para (Marvin, 1981 en Myers, 1991), no es suficiente que los miembros de éste tipo de grupos interactúen y se influyan el uno al otro. deben existir además las siguientes características:

- Relaciones interpersonales
- Cohesión en el grupo
- Interacción frente a frente
- Participación de cada uno de sus miembros.

Los grupos secundarios: son aquellos en los que las relaciones tienen un carácter más impersonal, más abstracto y más social geográficamente. como ejemplos se sitúan los partidos políticos y los de profesionales. Este tipo de grupos estan caracterizados por una relación funcional en base a un interes específico. mismos que al perderse los lleva a la disolución.

Por su parte (Contreras, 1980), señala que según su forma de integración existen los llamados **grupos naturales e espontaneos**. El primero se forma sin que nadie lo obligue, resulta homogenio en edades e intereses. Su vinculación es afectiva y su tendencia es cerrada, un ejemplo es una pandilla callejera. En el segundo ; los espontaneos, la función y objetivo de su formación promueve que sus miembros, por voluntad ajena o por circunstancias diversas, dependan de los estímulos que estos les ofrecen, son homogeneos y su estabilidad se mantiene por estrecho control normativo impuesto por un jefe símbolo de autoridad, un ejemplo es el grupo de trabajo, o el de escuela.

Contreras tambien clasifica a los **grupos en inclusivos e exclusivos**, los primeros no discriminan a los miembros y sólo debe existir en ellos la búsqueda de un objetivo común, y cada adhesiado respetará y aceptará los objetivos y las reglas establecidas. Por el contrario en los segundos, sólo admiten los miembros con una determinada preparación académica ,experiencia o requisitos previamente definidos por los líderes.

Los **grupos llamados de los que somos miembros y los grupos de referencia**, tienen como característica el efecto normativo que tienen en la conducta, refieren la conducta a

sus normas, en términos de aprendizaje social. Los miembros de éste tipo de grupos se convierten en modelos de conducta normativa.

Grupos formales e informales: los grupos formales están basados en una estructura compleja que les permite mantenerse y afianzar sus objetivos, tal es el caso de las instituciones. Entendidas estas como organizaciones de la vida colectiva que, ante todo aseguran las necesidades básicas de una persona, produciendo a la larga una serie de expectativas, actitudes y modos de comportamiento. No así los grupos informales no mantienen ni siquiera un objetivo explícito.

b) Etapas de un grupo

Los grupos según (Olivares, y García 1994), atraviesan por cuatro etapas que son:

1. formación
2. conflicto
3. organización y
4. realización

1. Formación.

Se caracteriza por la selección o adhesión de los miembros, la formulación y determinación de los objetivos que persiguen, esto si se trata de un grupo formal, de no ser así la identificación se da manera espontánea sin que persigan un fin o objetivo común.

2. Conflicto.

Se presenta en relación a la elección del líder o bien por la imposición del mismo (si este es el caso), también puede sobrevenir por las decisiones que se tomen unilateralmente, e incluso por inconformidad de algún o algunos de sus miembros.

3. Organización

Al superar la etapa anterior, lo que sobreviene es la cohesión entre los miembros, la mútua identificación, la armonía y el consenso en sus decisiones todo ésto los lleva a la definición clara de los roles y normas del grupo.

4. Realización.

Una vez organizados los miembros van logrando la realización de sus metas y objetivos; Sin embargo, es claro que el orden de las señaladas etapas , es la ideal para la creación de un grupo o equipo determinado, no obstante pueden

variar o retroceder según las necesidades a las que se vayan enfrentando sus miembros.

c) Estructura del grupo

La estructura de los grupos esta básicamente determinada por los roles, las normas y el stáтус que el grupo mantenga en su vida. Los roles , como los define (Rucher, 1980), se refieren al conjunto de patrones conductuales esperados y atribuidos a cada uno de los miembros, delineándose el líder como el papel central de entre los demas, es él quien mayor participación puede llegar a tener, y alrededor del cual girarán los demás miembros. Las normas, son las reglas que el propio grupo impone en las acciones y decisiones que se efectuarán con el fin de que exista orden y coherencia que los lleve hacia sus objetivos con mayor probabilidad de exito, por lo mismo estas deben ser flexibles. Y el Status, se presenta por el grado de prestigio o posición jerárquica dentro de un grupo, este puede estar determinado por el sexo, la escolaridad, logros, experiencia o destreza.

1.3 QUE ES UN EQUIPO

García. Rodríguez y Estrada, (1988), conceptualizan a un equipo " como una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común". Indican que lo compone un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles con flexibilidad de acuerdo con un procedimiento y disponen de habilidades para manejar su proceso socioafectivo en un clima de respeto y confianza. De tal descripción, derivan tres aspectos elementales que son: la tarea. el procedimiento y el proceso socioafectivo, mismos que deben manejarse con suficiente inteligencia , ya que forman parte de toda agrupación empresarial pues representan y determinan la denominada " dinámica grupal". Facilitan si estan bien orientados, la labor e integración en el trabajo de manera óptima.

Además de lo anterior para que una labor de equipo sea verdadera, se debe presentar a lo largo de su interacción la maxima convergencia de esfuerzos denominada " sinergia ", por (Blake, y Mouton,y Allen, 1987).

Por su parte de los conocimientos que las ciencias del comportamiento han adoptado en el manejo de los grupos; es

los grupos; es importante, resaltar las características de los equipos en las cuales , se pondrán identificar muchos aspectos psicodinámicos que dan fuerza a los miembros y hacen de éstos, más que una formación social organizada. E incluso se hace básico, resaltar las diferencias que existen entre un grupo un equipo de trabajo.

a) Diferencias entre un grupo y un equipo de trabajo

Un grupo es " un conjunto de personas que interactúan entre sí y mantienen un objetivo común", lo cual determina las características generales de este. Un equipo exige no sólo que los integrantes de un grupo creado intencionalmente , si no que además , su esfuerzo sea conjunto y este enfocado a realizar (participando, cooperando y apoyándose unos a los otros) todas y cada una de las tareas que les servirán para mejorar su trabajo o bien para llevarlo acabo de manera efectiva . A lo anterior (Wallace, y Margullies, 1989), agregan que existen semejanzas entre un equipo y un grupo, ya que ambos están formados de dos de lo que ellos llaman "dimensiones", una de ellas es la estructura y otra la cultura, ésta última señalan, es la variante principal entre todos los grupos y entre cada uno de los equipos.

La cultura del grupo, así como la del equipo, es toda serie de creencias, valores, actitudes y normas que guían el comportamiento aún en caso de equipos temporales; la cultura se forma durante el período en el que interactúan los miembros en el transcurso de la realización de actividades, ésto se logra , gracias a las normas que el mismo grupo impone y debido a las sanciones que establecen en caso de incumplimiento.

La estructura se determina por las jerarquías que se van presentando entre sus miembros, a los diversos papeles que asumen y también a la efectividad de relaciones que entre sus miembros se presenta. A diferencia de los grupos; no solo estos dos componentes se encuentran presentes en un equipo, existe también un sistema técnico que delimita sus actividades y dirección . Esta determinado por la especialidad técnica de los miembros y por las posiciones que los miembros guardan en una organización. Es importante señalar que de la cultura, estructura y sistema técnico, depende de la aceptación por parte de los miembros del equipo hacia las metas de trabajo.

Respecto al proceso socioafectivo de los equipos (Wallace., y Margulies, et al 1989) agregan que éste esta determinado por su desarrollo y se dá cuando los miembros han

aprendido a evaluar sus propios patrones de comportamiento, a diagnosticar dificultades en esos patrones y a establecer nuevas formas efectivas de funcionamiento. Mientras que para los autores señalados, son importantes los elementos descritos por su parte (Rodríguez, 1988), indican que la característica fundamental de un equipo es la organización que se presenta entre sus miembros, debido a que gracias a ésta es como llegan a realizar sus metas.

Además de los elementos que consideran importantes (Wallace .. y Margulies, et al 1989), agregan que cuando se trata de establecer un equipo lo primero que debe darse es un deseo real de cambiar todo aquello que evita acuerdos encaminados a resolver problemas de trabajo, a lo cual denominan "Des-congelamiento" , y al diagnóstico de la situación y establecimiento de elementos de acción le nombran "Movimiento", cuando se alcanzan ambos, se puede llegar a un "Recongelamiento", que se refiere a la evaluación y estabilización del cambio.

Finalmente se dislumbra la aparición de un equipo cuando éste adquiere algunas de las características de un grupo primario, dejando de lado precisamente las características de un grupo secundario como lo son: impersonalidad, contacto intermitente y participación limitada, cuando se presentan

las características de un grupo primario es necesario que el equipo se desplace en un desarrollo tal que le de pauta a los elementos de Des-congelamiento, movilidad y re-congelamiento. Estos aspectos, permitirán a los miembros percatarse del proceso e implemento de un " como" en la resolución de problemas.

Si un equipo alcanza un alto grado de cohesión, los grupos de trabajo pueden llegar a alcanzar características de un grupo primario, aún cuando la relación sea planeada y perdure sólo por el tiempo que permanezcan como miembros de la organización (es el caso de los equipos de trabajo formados para cumplir un objetivo determinado), para la cual trabajan. Este aspecto (Lingren, 1978), lo justifica agregando que una característica básica de éste tipo de grupos, es que en ellos existe una fluctuación del tono emocional entre sus miembros.

Es importante señalar que para que estos aspectos se presentan cada uno de los miembros deben sentirse parte del equipo, lo que les permitirá cubrir esa necesidad de afiliación que los seres humanos tendemos a buscar, y si se presenta en el lugar de trabajo éste aspecto permitirá alcanzar tanto objetivos individuales como objetivos organizacionales.

b) Características de un equipo de trabajo.

Chiavenato (1989), marca ocho características de lo que el llama un equipo administrativo las cuales son:

1. comprensión, entendimiento mutuo e identificación en lo que se refiere a las metas del grupo.
2. comunicaciones francas y abiertas
3. confianza mutua y recíproca
4. apoyo mutuo y recíproco
5. tratamiento eficiente de los conflictos
6. desarrollo de un uso selectivo y adecuado concepto de equipo
7. utilización adecuada de las habilidades de sus miembros y
8. desarrollo de un liderazgo adecuado.

Como se puede observar cada uno de estos aspectos nos da un marco de referencia acerca de cual es la orientación que un grupo de empleados debe manejar, para dejar aun lado aquellos aspectos que los designa como grupo y pasar a ser un equipo, dando pie a una compenetración en las tareas laborales e incremento en la calidad y eficiencia en las mismas, tanto en el mejoramiento de los procesos de trabajo, como la implementación o mejora de técnicas y herramientas de

trabajo. Todo esto a través de la cohesión entre los miembros que lo conforman y en la preparación y motivación para que ; habilidades técnicas y aptitudes de cooperación sean aprovechadas e incluso , esta última desarrollada en aquellos miembros que la manifiestan ausente.

Por su parte (García., Rodríguez, y Estrada et al 1988), indican que las características de un equipo son:

1. Objetivo común y tareas aceptadas.- estas deben ser formuladas de tal manera que los miembros las acepten y se comprometan en su consecución. Ya que conforme con los objetivos, ejecutarán la tarea más allá de los límites de la organización tradicional.

2. Número reducido de participantes.- si, el equipo se integra de diez elementos, se evitará dificultar la consecución de los objetivos. Es decir, en tanto que la estructura no sea compleja tienen más posibilidades de manejar el proceso socio-afectivo, así como de mantener fluidez en la comunicación.

3. Organización.- si se definen las metas y los objetivos e incluso se establecen reglas, la capacidad de organización

y planeación del equipo en su conjunto, se favorecerá en gran medida permitiendo la ejecución de la tarea.

4. Unicidad y totalidad.- El equipo resulta del conjunto (n+1), lo que le otorga la característica de totalidad. Y la contribución de los conocimientos, habilidades y actitudes, en forma equilibrada al esfuerzo grupal, determina la unicidad, aún cuando es necesario agregar que se debe necesariamente presentar la **sinergia** en el equipo, es decir la dirección de la energía de cada miembro en pro de la realización de las tareas.

5. Compromiso personal.- Estriba en la disposición física y emocional del individuo para crear y mantener el espíritu de equipo.

6.- Límites y disciplina.- La aceptación de límites y el respeto, la idea es resolver por la vía de la negociación, los conflictos.

7.- Presencia de un vínculo interpersonal.- La aceptación de entre sus miembros es beneficiosa y productiva, cuando cada uno reconoce las capacidades y habilidades de cada uno y aporta de sí lo mejor para complementar la tarea.

8.- Convergencia de esfuerzos.- Si se parte total de las decisiones del grupo, se puede observar que el promedio de las mismas será mejor que el promedio de las decisiones individuales, alcanzando un mutuo entendimiento y acuerdo.

9.- Aprovechamiento del conflicto.- Las confrontaciones entre los individuos pueden ser productivas si se retoma la importancia de cada inconformidad o divergencia de ideas, al evaluar y analizar la situación, esta puede traer como resultado la superación de aspectos importantes para la tarea.

10.- Conciencia de la situación interna.- Los miembros que identifican la existencia de problemas que aparentemente se sobrellevan, tiene el 90% de ventaja en relación a un grupo no organizado, ya que la conciencia de autodirección y aceptación de un conflicto permitirá exponer en forma abierta cada inconformidad y a aclarar malentendidos, llevándolos a la solución y mejora de su estructura administración.

A continuación se marca un cuadro de tres diferentes tipos de equipos de trabajo:

PERMANENTES: Estos por su importancia no desaparecen, debido a que ejecutan acciones continuas.

FORMALES

Son grupos creados para realizar actividades específicas. (tareas bien definidas en el proceso)

TEMPORALES: Son formados con fines concretos y una vez alcanzados sus objetivos, desaparecen.

ASPECTOS DISTINTIVOS QUE HACEN DE UN GRUPO UN EQUIPO DE TRABAJO .

Cada uno de los aspectos que a continuación se señalan, destacan la importancia que estos tienen para que los objetivos de uno , al ser compartidos con los demás miembros, deslinden en el enriquecimiento intelectual y comportamental para redundar en productividad. Vale la pena enfatizar cada uno de los aspectos mencionados.

- a) participación
- b) creatividad
- c) objetivos por consenso
- d) cooperación
- e) reciprocidad
- f) no lucha de un solo miembro
- g) retroalimentación.

a) Participación

La tarea a realizar se verá afectada por las actividades que cada miembro lleve a cabo, y por las ideas que cada uno aporte en su realización y mejora, por lo que todos los integrantes escucharán con atención y mente abierta

a sus compañeros quienes manifestarán sus ideas, solo de esta manera nadie temerá expresar su punto de vista.

b) Creatividad

El esfuerzo y participación de los miembros aunado a la aportación de ideas innovadoras tendientes a alcanzar las metas y mejoras en calidad e incluso cantidad producción, estimula sin lugar a duda la aportación de mayores posibilidades de cambios y vías diversas de acción.

c) Objetivos por consenso

La participación conjunta de los miembros, permite al equipo no sentirse presionado y manipulado para aportar cada uno sus ideas, las sometan a valor entre los mismos y elijan la que consideren mas viable para alcanzar los objetivos.

d) Cooperación

La disponibilidad que cada uno tenga para llevar a cabo tareas específicas encomendadas por el dirigente, es fundamental en la marcha de un proyecto de equipo, e incluso proponerse por sí solo un miembro a realizar acciones adicionales y de ayuda a otros camaradas del equipo, inyecta

un toque distintivo que da como resultado satisfacción y compañerismo.

e) Reciprocidad

Aportar y someter a juicio personal cada una de las ideas propias de los miembros, tanto como de los sentimientos de los integrantes, fundamenta mayormente su existencia y perdurabilidad.

f) No lucha de un solo miembro

El apoyo mutuo se deja sentir cuando se compenentran en una lucha conjunta, en la que corren el mismo riesgo de cometer errores o alcanzar logros, por lo que participar juntos los hace afrontar mayor riesgo y satisfacción en el logro de objetivos.

g) Retroalimentación

Por último, el intercambio de ideas no solo entre los integrantes del grupo, sino de la gerencia de la empresa hacia estos, representa la médula espinal para mantenerlos con vida como equipo, así como a las metas institucionales e individuales de cada empleado.

Desde luego que cada una de las cualidades que manifiesta tener un verdadero equipo de trabajo tanto como un grupo, no se dan por sí solos, para que se presenten existen fuerzas sociafectivas que se van manifestando en la denominada dinámica grupal tema que se tomará en el capítulo siguiente.

CAPITULO II. FACTORES DE LA DINAMICA GRUPAL

2.1 DINAMICA GRUPAL

La vida de los grupos, depende en gran medida de las relaciones basadas en los roles que cada elemento juega y de la actividad de cada uno de ellos . Esto es observable por que los grupos tienden a formar ciertas estructuras, sus miembros tienen posiciones que estan relacionadas entre sí, es decir, existen pautas recíprocas de roles, posiciones, expectativas , y actitudes predeterminadas que constituyen la estructura de un grupo, misma que a su vez les dá cierta estabilidad beneficiosa para ser productivos (Lingren, 1986). El mismo autor, hace referencia a la "dinámica grupal" como la actividad cambiante y continua del grupo , resultante de la conducta individual de sus miembros.

Otros autores que señalan como dinámica grupal a la interacción de los miembros de un grupo , cuando estos se ven sumergidos en la tarea, procedimiento y proceso socioafectivo. La determinante radica en que los fenómenos psicosociales manifiestos en sus interacciones de manera natural conforma en sí la "dinámica grupal".

En virtud del papel que juegan la tarea, el procedimiento y el proceso socioafectivo se definirán uno a uno.

TAREA

Se refiere a la fijación de las metas, el problema por resolver o bien simplemente lo que tienen que hacer en un momento determinado. entonces, un grupo que desea realizar una tarea eficaz, debe tener bien delimitadas sus metas y objetivos. Para que así sea, las tareas deben cumplir los siguientes aspectos.

- * que sean específicas para cada situación
- * que estén bien fijadas en términos precisos y mensurables, y que sirvan de indicadores de éxito
- * que se relacionen unas con otras
- * que sean compatibles con los objetivos individuales

PROCEDIMIENTO

La solución de problemas es uno de los aspectos más importantes que debe afrontar un grupo y forma parte de su dinámica.

Para que se lleve a cabo el procedimiento, este se debe visualizar como la manera de realizar la tarea, los pasos que deben seguir y la explotación eficaz y efectiva de los recursos. Se debe trazar de manera estricta la definición del procedimiento y señalarlo como; el conjunto de operaciones

ordenadas con secuencia cronológica que requiere una forma sistemática de hacer un determinado trabajo. Sobre el mismo (García, Rodríguez. Días, y Estrada, et al 1983), recomiendan seguir los siguientes pasos:

- * precisar las operaciones para ejecutar una tarea determinada
- * identificar la secuencia de dichas operaciones
- * definir las unidades de trabajo que participan en el procedimiento de acuerdo a las funciones asignadas
- * Distribuir equitativamente las cargas de trabajo entre los diferentes órganos
- * Establecer políticas y mecanismos apropiados para la toma de decisiones vinculadas con el procedimiento

EL PROCESO SOCIOAFECTIVO

Es otro de los elementos que intervienen en la vida de todo grupo, se refiere al intercambio de acciones y reacciones afectivas o emociones. Se manifiesta en el nivel individual a través de actitudes y comportamientos que pueden facilitar o dificultar la ejecución de la tarea.

Los conflictos que se presenten en la dinámica grupal, pueden ser superados dependiendo de la habilidad que tengan

los miembros para resolverlos, el mejor recurso para superarlos es la utilización de la comunicación. La psicología tiene como recurso las técnicas de solución de problemas a través del psicodrama y la confrontación. Algunos elementos importantes que inciden en el proceso socioafectivo de los grupos son los siguientes:

- * la dirección y profundidad de la comunicación
- * el nivel de madurez del grupo
- * el estilo del dirigente para conducir el grupo
- * los modelos básicos de competencia y colaboración entre las personas
- * los patrones de motivación de los individuos
- * el control de los conflictos interpersonales

García, Rodríguez, Díaz, y Estrada, et al. (1980), recomiendan dos aspectos: 1. que un grupo de trabajo se centre en la tarea (con lo cual dicen, aseguran la productividad). 2. que actualicen periódicamente sus procedimientos para incrementar la eficiencia. Es conveniente además, que respondan a las demandas individuales de carácter socioafectivo, analizando el proceso cuando sea necesario de tal manera que pueda volver con facilidad a la tarea. La solución de problemas puede darse con mayor facilidad en la medida que un grupo alcanza un nivel positivo de madurez.

La madurez se va identificando cuando se observa ya no un estado de pasividad ante la realización de una tarea en los grupos, si no un estado de actividad, cooperación y participación de los miembros.

Los factores que determinan el nivel de madurez de un grupo son los siguientes:

1. Realización, es la identificación, el establecimiento y el cumplimiento de metas por parte de los miembros del grupo.

2. Responsabilidad, es el compromiso de sentir como propio lo que sucede en su lugar de trabajo y la respuesta, en función del esfuerzo por cumplir ese compromiso.

3. Experiencia, es la asimilación de conocimientos y habilidades en el trabajo , puestos al servicio del grupo y su aprovechamiento.

4. Actividad, es la inversión de energías en trabajos significativos, distribuidos de acuerdo a las capacidades entre los miembros.

5. Independencia, es la actitud por la cual los miembros del grupo se relacionan con los límites que fija la organización

y la capacidad de que disponen para negociar su ampliación en beneficio de la propia institución.

6. Adaptabilidad, es la capacidad del grupo para aceptar con flexibilidad los cambios y las influencias del medio ambiente con vistas al logro de los objetivos.

7. Intereses, son la participación de los miembros del grupo en una tarea significativa para ellos, manifestada en varios comportamientos congruentes con la tarea.

8. Perspectiva, es la capacidad del grupo para analizar los distintos elementos que están en juego al realizar la tarea, según los objetivos de la organización.

9. Posición, capacidad del grupo para permitir que manifieste cada uno de sus miembros en la ejecución de la tarea, sus recursos tecnológicos y su influencia personal, sin prejuicios, jerarquía o antigüedad.

10. Conciencia, capacidad para reflexionar sobre su propia realidad, distinguir las necesidades de los deseos y analizar las implicaciones en el trabajo con el propósito de actualizarlo.

Dentro de la dinámica de los grupos se presentan varias etapas, mismas que enfocaré al proceso de maduración que atraviesan para que lleguen a convertirse en un equipo de trabajo.

ETAPA DE LA DEPENDENCIA

Se dá cuando los miembros, se encuentran en un estado de incertidumbre, de ansiedad ante el desconocimiento de los objetivos y expectativas del lider formal, motivo por el cual el grupo demanda instrucciones precisas ante el lider quien por su posición e investidura de poder asume la vida del grupo. Las consecuencias, se dán con la falta de cooperación y la insastifacción que inciden sobre la productividad. Para huir de la ansiedad, el grupo se encara con él, intenta manipularlo, obligarlo a aprobar o rechazar. E incluso, otras tienden a asirse al consultor para obtener un juicio de valor o una evaluación, lo que permite el primer paso a la contradependencia.

ETAPA DE LA CONTRADEPENDENCIA

Los miembros del grupo en esta etapa, inician a manifestar sus opiniones respecto al trabajo y manifestar naturalidad en sus estados de ánimo, de tal manera que sus

inconformidades y necesidades las plantearán con menos temor. Los dirigentes y supervisores, requieren de mas apertura y disponibilidad para aprovechar tales situaciones y dirigir hacia las metas a los integrantes escuchando y negociando los planteamientos y necesidades de los miembros en pro de los requerimientos para que el equipo funcione.

Es preciso señalar que llegarán a existir contradicciones a través de las cuales el grupo buscará identidad y las raíces de su compromiso con la empresa o institución para la cual trabajan.

ETAPA DE LA INDEPENDENCIA

Esta es la etapa en la cual los miembros buscan, ya superadas sus dudas de identidad, unanimidad y concenso en la toma de decisiones, olvidar o negar los conflictos aún no resueltos. A medida que pasa el tiempo las alusiones hostiles se hacen cada vez más frecuentes y se enfrentan al dilema de salvaguardar su propia personalidad o de sacrificarla para asegurar a cualquier precio la cohesión y el buen funcionamiento del equipo. Sin embargo en medio de la confusión y de opiniones opuestas el grupo busca el nivel de participación auténtico que le permita a la vez cooperar y no perder la individualidad.

ETAPA DE LA INTERDEPENDENCIA.

Surge la necesidad de realizar determinada evaluación de los roles desempeñados por los distintos participantes en función de la tarea. Algunos miembros pensando que están evadiendo su individualidad, seguirán oponiéndose. Se soluciona cuando todos aceptan y exponen en público su propia apreciación de la conducta humana, encontrando con ello respuesta a sus inquietudes.

En esta etapa el grupo se convierte en equipo cuando tiene clara conciencia de la capacidad de cada uno de sus miembros y de las habilidades de que disponen, así como de la aceptación de sí mismos y de los demás con todas sus inquietudes y limitaciones. Dando origen a su creatividad y a la generación de una nueva tecnología para el trabajo de equipo, es decir, se avanza tanto en solidaridad como en apoyo .

Chiavenato (1989) cita como una de las más sobresalientes identificaciones de las reacciones humanas a los estudios de Kart Lewin, como fundador de la escuela de dinámica de grupos, tal que indica que existen en los grupos

procesos de autorregulación y de mantenimiento de un equilibrio que les permite sobrellevar y a su vez encaminar el comportamiento individual de los miembros, las actitudes, las creencias, valores y el logro de los objetivos.

Si a lo anterior se le agrega que se requiere canalizar la gama de características de los miembros, mediante la aplicación apropiada de los conocimientos de la conducta humana, de tal manera que se moldee un grupo a equipo, dirigiendo su dinámica de manera inteligente y planeada, este planteamiento tiene relación con la integración de un supervisor, guía o moderador que se haga cargo del proceso de cambio, éste sin lugar a duda debe ser un psicólogo, pues este como profesional de la conducta deberá guiar, hacia los objetivos para que un conjunto de personas en una empresa denominadas trasciendan a la categoría de "equipo".

2.2. COMUNICACION

Para (Garzón,1995). la comunicación es un proceso dinámico entre una persona y otro u otros seres, en el cual de manera voluntaria o involuntaria , se busca crear una zona común, refiriéndose a ésta como " el hecho de que el significado de las palabras y comprensión del mensaje sea el mismo para el trasmisor y el receptor".

Una expresión importante acerca de la comunicación la mencionan (Mc. Davin y Harari , 1985) señalando que " la comunicación es la fuente infinita e ilimitable de la vida y estructura de los grupos. en la medida que mantiene fortalecida su red de comunicaciones, es decir, los canales de comunicación entre sus miembros, que influye en las compatibilidades individuales , las similitudes e intereses".

La relación que existe entre seres humanos, inicia con el intercambio de ideas, sentimientos y emociones, y es esta la base fundamental del entendimiento que impulsará la realización de actividades entre los miembros de un grupo determinado, se debe así, reconocer que en un proceso social, es necesaria la comunicación adecuada para un óptimo funcionamiento , ya que como resaltan (Katz, y Kahn, et al 1985), en ella se pueden resumir formas de interacción grupal

como son: cooperación, contagio, imitación social y liderazgo.

a) Importancia de la comunicación social en las organizaciones.

En las organizaciones la comunicación, es la parte medular para suministrar información entre todos y cada uno de los miembros de la estructura. Como señalan (Katz ., y Kahn, et al 1985), en las organizaciones, la transformación de energía (la realización del trabajo) depende de la comunicación entre la gente de cada subsistema organizacional y entre subsistemas. Su importancia radica en que es un proceso social indispensable para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad. En el caso de los equipos de trabajo, dada la cercanía y frecuencia de las interacciones entre sus miembros, la comunicación debe ser rica en contenido, claridad, veracidad y sobre todo se deben excluir al máximo las barreras que puedan impedir que esta se logre.

b) Barreras de la comunicación

Dentro de los obstáculos más comunes que se interponen en el intercambio de información y entendimiento entre las personas están las barreras de la comunicación, aspecto que

deberá abordar el especialista en la conducta a través de dinámicas grupales que permitan superarlas (Arias, 1994). El mismo, señala que existen cinco barreras, mismas que son:

- a) semántica
- b) psicológica
- c) física
- d) administrativa
- e) fisiológica

a) Las barreras **semánticas** se refieren al significado de las palabras, en relación a la ausencia de la comprensión real del significado de las palabras empleadas y la interpretación que se imprime en estas.

b) **Psicológicas**, señalan cuales son los factores que impiden aceptar o comprender una idea e influyen para que el receptor y el transmisor rechacen las ideas comunicadas, tales factores son:

- * no tener en cuenta el punto de vista de los demás
- * sospecha o aversión
- * precaución o emociones ajenas al trabajo
- * timidez
- * explicaciones insuficientes

* falta de asertividad.

c) **Físicas**, cualquier interferencia del medio, ya que perturba el entendimiento del mensaje (ruido.distancia).

d) **Administrativas**, son aquellas causadas por las estructuras organizacionales , y se dan debido a mala planeación y deficiente operación de canales.

Por su parte (Olivares, Orozco , González, y García, et al 1994). indican que existen en la comunicación grupal, las siguientes barreras:

* **Filtración.**- se presenta cuando el emisor oculta o manipula la información para que sea vista favorablemente por el receptor.

* **Percepción selectiva.**- los receptores observan y escuchan de manera selectiva , lo cual, se basa en sus propias necesidades psicológicas.

* **Emociones.**- al recibir el mensaje el receptor mantiene un determinado estado de ánimo lo que influirá en el entendimiento del mensaje.

* **Lenguaje.**- De la complejidad de las palabras o el sentido que se les dé dependerá la comprensión del mensaje.

Partiendo de que al existir muchos elementos en un grupo, también se interpondrán mayor cantidad de barreras en la comunicación (Katz y Kahan, et al 1985), señalan que entre menos nexos de comunicación tenga un grupo mayor contenido en eficacia tendrán dentro de la tarea. Esto se debe sin lugar a duda debido a que un grupo pequeño en miembros, mantendrá menores nexos ,y de esa manera tendrá mayores oportunidades de intercambiar ideas y llevarlas a la práctica.

c) Dirección de la comunicación en las organizaciones

Es importante señalar que el éxito en la comunicación dentro de las organizaciones depende también de la dirección que se tenga , misma que puede ser ascendente, lateral o descendente. La primera influye de un nivel inferior a un nivel superior. La lateral surge cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros de un mismo grupo de trabajo, (Siegel,y Lane 1980), e implica que este tipo de dirección se presente cuando prevalezca el tipo de comunicación ascendente. Y por último la descendente va de un nivel superior a un nivel inferior.

Derivado de lo anterior es importante señalar que la comunicación debe iniciar con información rica y oportuna emitida por niveles jerárquicos superiores y con proporciones dirigida a niveles menores, esta debe ser desde luego, en relación a los objetivos que se tienen establecidos. Su éxito para entorpecerla o beneficiarla dependerá de la participación y labor de equipo del grupo.

2.3 MOTIVACION

El comportamiento humano es determinado por causas o motivos conscientes o inconscientes que muchas veces escapan al entendimiento y control del hombre (Chiavenato, 1989), agrega a lo dicho por él mismo ,que la motivación es causada por necesidades dentro del individuo. El hombre dice;" siempre va a buscar satisfacer sus necesidades impulsado por una fuerza o vector determinado". Aunado a lo anterior agrega que las necesidades motivan al comportamiento humano dándole dirección y sentido. Por ser el hombre un ser actuante , siempre existirán en él necesidades diferentes, satisfecha una surgirá otra y así sucesivamente.

Cuando se pretende que un grupo trascienda de grupo a equipo de trabajo destinado a ser productivo, se requiere en primera instancia que la participación de cada uno de los integrantes sea voluntaria, para que esto suceda se requiere que sus miembros se sientan lo suficientemente motivados, para que no sólo se integren por que sí, sino para que aporten lo mejor de sí mismos se preparen, participen y sobre todo permanezcan cohesionados en una unidad productiva.

Para entender la motivación humana, es necesario conocer cuáles son las necesidades básicas de este. Se habla de tres tipos de necesidades las cuales son:

- 1.- Necesidades Fisiológicas
2. Necesidades Psicológicas, de las cuales se derivan las siguientes:
 - * Necesidades de participación
 - * Necesidad de auto confianza
 - * Necesidad de seguridad íntima
 - * Necesidad de afecto
3. Necesidades de Autorrealización.

Las primeras se refieren a las necesidades vitales o vegetativas relacionadas con la supervivencia de los seres humanos y animales, su característica principal es que son innatas e instintivas exigen satisfacciones periódicas y cíclicas. En ellas se encuentran: el sueño, actividades físicas , sexual, satisfacción del hambre, y la seguridad física ante los peligros. La psicología se aboca a las dos restantes, pues cubiertas las primeras inicia la actividad relacionada con la conducta orientada hacia los aspectos emocionales, individuales y sociales de los individuos. Una de sus características es que normalmente no son satisfechas en plenitud , satisfecha una surge otra y así sucesivamente.

Son aprendidas y adquiridas en el transcurso de la vida y presentan un patrón más elevado y complejo de necesidades. De ellas, como ya se señaló derivan otra serie de necesidades.

a) Las de seguridad íntima están enfocadas a la protección del aparato psicológico del individuo, por lo que están orientadas a la búsqueda incesante de tranquilidad y ajuste personal.

b) Necesidad de participación, forma parte del aspecto social del ser humano, se refiere a la necesidad de contacto humano, de participar conjuntamente con otras personas.

c) La necesidad de Auto-confianza, estriba en la percepción y estima de una persona sobre si misma, es por tanto resultante de la auto evaluación del individuo.

d) Necesidad de Afecto, se refiere a la necesidad de dar y recibir cariño.

e) Necesidad de autorealización, es la búsqueda incesante y cambiante del individuo a probar su propio potencial.

En el aspecto social, los individuos encuentran la satisfacción de varias de esas necesidades. En las organizaciones, se busca en primera instancia asegurar los ingresos económicos que permitirán satisfacer la necesidad fisiológica de alimentación, y en gran medida las necesidades psicológicas de autoconfianza, participación, afiliación, autorealización y de logro, que entran en función cuando el individuo busca obtener cierto prestigio en el que sea reconocido y tomado en cuenta por el o los grupos en los que este incluido.

Es en la búsqueda de satisfacción de las necesidades psicológicas, que los individuos participan con poco o mucho de su potencial, y es trabajo de la organización formal crear el clima propicio para que sus miembros den lo mejor de si, aportando tanto como recibiendo, beneficios de las tareas que realicen en el alcance de los objetivos. Es sano pensar que lo anterior puede lograrse, si se incluye a los empleados de todos los niveles en equipos de trabajo, brindandoles con ello la oportunidad de satisfacer las necesidades que entren en juego.

2.1 LIDERAZGO

El líder, en su definición se refiere a aquella persona que mantiene influencia sobre los individuos. Chiavenato, (1989) no habla de un líder sino de liderazgo y estilos de liderazgo, se refiere al primero como; "La influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana hacia la consecución de uno o diversos objetivos específicos". La segunda, " es una diversidad de modos de influir sobre los demás".

El líder influye en las personas , llevándolos hacia los objetivos, dependiendo de su estilo de liderazgo. Todo esto si se considera que una de las propiedades afines a los individuos es la estabilización de un conjunto de relaciones mutuas entre sus miembros y otra forma parte del conjunto de funciones individuales asociadas a cada uno. De estos patrones estables de conducta individual , denominados roles al líder le corresponde asumir el papel clave para que sea aceptado o rechazado por el grupo (Mc.Davin, y Harari, et al 1985).

Los sociólogos indican que en todo grupo humano existe o debe existir un líder. No solo por la función que éste tendrá

en el mismo sino por lo que representará ante el grupo. La idea fundamental es la influencia que estos tienen sobre nuestra conducta individual y grupal. No obstante dentro de los grupos humanos puede presentarse la aceptación o rechazo de los miembros ,sobre todo si es impuesto. Los miembros del grupo lo rechazarán según convenga tal imposición a sus objetivos e intereses o bien lo aceptarán, de tal manera que el rol que asumirá como líder puede ser sencillo o difícil, sin embargo su papel implica asumir la responsabilidad por el grupo.

La importancia del papel del líder estriba en que pueda dirigir a los objetivos al grupo, sea cual sea su estilo de liderazgo. Existen ,por su denominación funcional varios estilos de liderazgo. los más identificados son, el llamado burócrata, existen los llamados: administrador, experto,político, ideólogo , carismático ,simbólico y el que funge como chivo espiatorio.

CAPITULO III. ESTRATEGIAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

3.1 POR QUE DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Los cambios económicos e ideológicos en el mundo han dado origen al surgimiento de varias teorías encaminadas a obtener mejoras en las organizaciones en relación de los sistemas y métodos, buscan con ello alcanzar niveles de productividad mayores, no solo en proporción a lo obtenido, sino incluso en volúmenes mayores a lo logrado por otras empresas del mismo ramo en el mundo. Tal estado de competitividad, produce que en diferentes países se hayan adoptado estrategias de cambio, que pueden contemplar los aspectos siguientes;

- Tarea
- Estructura
- Tecnología
- Factor humano

Leavit, en Alton, Bartlett, y Kayser (1980), las señala como una ventaja importante para cambiar en una organización y obtener buenos resultados.

Los cambios relacionados con la estructura están basados en modificaciones en el flujo de comunicación, trabajo y autoridad que existen en las organizaciones. Los cambios en

ese sentido van encaminados a: aclarar y definir las labores del personal, así como la relación que existe entre estos. Definir áreas de responsabilidad, autoridad y a establecer cadenas de mando, bajo el enfoque tecnológico, se indican los cambios y adopciones de tecnología a los sistemas de producción.

El cambio en el factor humano se basa en aspectos conductuales de equilibrio de autoridad y toma de decisiones, activando el flujo en la comunicación y participación entre los empleados buscando con esto identificar metas para la organización.

El enfoque dirigido a la tarea, busca que el factor humano mantenga atención y participación en las actividades inherentes a su puesto y a los intereses de la organización.

Esfuerzo y dinero han costado a varias organizaciones el implementar cambios, muchas han alcanzado éxito en sus acciones, otras tantas han fracasado en el intento, ya que el éxito ha dependido en gran medida del enfoque que han adoptado siendo el más exitoso aquel que incluye al factor humano en la estrategia de cambio. considerando a tal como parte medular del cambio, la fuerza que crean con esto se extiende a toda la organización y es la menos vulnerable a la

destrucción, siendo el aspecto psicológico , quien se encuentra presente en dicho factor.

3.2 APORTACIONES DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO A LAS NUEVAS ESTRATEGIAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Uno de los mayores provocadores del cambio han sido Elton Mayo, quién aportó a la teoría de las relaciones humanas concepciones nuevas y más sensatas acerca del factor humano en el trabajo. Señala en su teoría , que los trabajadores deben ser tomados en cuenta si se pretende alcanzar objetivos organizacionales. Para él, son criaturas sociales complejas, con sentimientos, deseos y temores, por lo que su comportamiento en el trabajo es consecuencia de muchos factores motivacionales.

El objetivo mismo de la creación de organizaciones industriales (obtener día a día mayores ganancias), ha tenido mucho que ver con la búsqueda de alternativas de cambio organizacional. Inicialmente la competencia se vio reflejada en el surgimiento de la Revolución Industrial, con lo cual se pretendió incrementar la producción así como elevar la diversidad de los productos . Por su parte el producir y tener ganancias se ve explicito en la definición de productividad que nos otorga García , (1995) quien señala que " Es el resultado de dividir el total de factores de salida, como bienes, entre los de entrada como recurso."

Respecto a las especialidades académicas, éstos cambios en un principio fueron acaparados por los profesionales de la Administración, ya en tal materia descansaba toda preocupación por el manejo de la estructura y el compromiso en el logro de los objetivos de las organizaciones y como es menester el enfoque que mantenían era dirigido hacia la tarea. No obstante en el presente siglo, con los estudios de Elton Mayo y sus colaboradores, se logro un cambio considerable que dejo de lado la preocupación predominante acerca de la tecnología y la administración taylorista (mecanicista), en tanto que el enfoque de las relaciones humanas de Elton Mayo, consideró de manera inteligente y certera a los trabajadores y sus relaciones en el trabajo.

El enfoque actual de las relaciones humanas, enfatiza el hecho de que las organizaciones deben proporcionar satisfacción en el trabajo a sus empleados y por ende los beneficios redundarán en el incremento de la calidad y productividad de sus labores. Tal es la importancia que muestra al trabajador que considera a éste como el mayor actor de los cambios que se den en la estructura organizacional. Por su parte uno de los simpatizadores de la teoría Neoclásica de las relaciones humanas (Palma, 1994) agrega que el empleado reconocido, eleva su desempeño y

adquiere un alto grado de compromiso hacia los objetivos de la organización.

El auge de dicha aseveración, se extendió hasta la administración, quien al asumir las aportaciones del enfoque humanista, reconocen que el trabajador es además un consumidor y activador de la economía en todos los sentidos, esto último es reconocido por (García, en prensa).

La aplicación de las ciencias del comportamiento, contempla modificaciones en la conducta de los trabajadores y de los patrones, a través de la adecuada motivación, para que encuentre, el trabajador, satisfacción en la medida de lo posible a sus necesidades psicológicas de autorrealización, afiliación, pertenencia, logro, y reconocimiento.

Aún cuando existen excelentes métodos de modificación de conducta abocados a la industria, pocos son los utilizados en nuestro país, ya que solo son considerados de manera aislada, para solucionar problemas específicos, y son incluidos en una capacitación que no es complementada con métodos rigurosos de frecuencia y control para obtener reportes confiables de los cambios logrados.

3.3 EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD

Una de las más actuales estrategias de cambio y que mantiene la vanguardia en logros alcanzados en los últimos 30 años, es el llamado "Control total de calidad" (C.T.C), el cual considera en su enfoque , conjugar los cuatro grupos anteriormente señalados que son; tareas,estructura,tecnología y factor humano. éste último es el objetivo mismo de las ciencias del comportamiento considerando como tales ala sociología, psicología y a la antropología. De las cuales el control total de calidad, se ha alimentado para descansar en el factor humano la mayor primicia en sus objetivos de cambio organizacionales.

El Dr. Kauro Ishikawa(1994), señala que practicar el control total de calidad significa: desarrollar,diseñar , manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico. el más util y siempre satisfactorio para el consumidor.

Hacer control de total de calidad señala, requiere de la participación de todos los niveles jerárquicos de la empresa que lo adopte, para otorgar al consumidor el mejor servicio o producto. Todo esto no tuviera validez si en la calidad no se incluyeran y englobaran, la calidad de trabajo en las oficinas, en las industrias de servicios e incluso en el sector financiero.

Lo anterior no se lograría tampoco, si los trabajadores no pertenecientes a la dirección o gerencia no aportarán sus propias propuestas de mejora y perfeccionamiento en las actividades y productos que son parte de su labor. Por lo mismo el CTC, busca a través de la motivación hacia los trabajadores y de la capacitación a los mismos, brindarles conocimientos suficientemente necesarios, acerca de las actividades inherentes a las funciones de su puesto, y de métodos estadísticos, de solución de problemas grupales e intergrupales, con la finalidad de que los trabajadores encuentren satisfacción en su trabajo y tengan la oportunidad individual de satisfacer en la medida de lo posible sus necesidades de autorealización, de las que hace mucho énfasis Douglas Mac Gregor 1986, en su tarea de las necesidades de los individuos y sus motivaciones.

Como toda estrategia de cambio, lo anterior no se logró alcanzar sino 40 años después de que sus precursores, entre ellos el Dr. Kauro Ishikawa, dieran varios tropiezos, ya que su idea inicial fue la de alcanzar el establecimiento de normas nacionales de calidad en el Japón, lugar de origen de la teoría en cuestión. Y no fue sino hasta que el Dr. Deming en el año de 1950 (Ingeniero norteamericano), les manifestara abiertamente, acción que realizó derivada de un curso y conferencia que les brindó acerca de sus prácticas de control

de calidad. Les indicó, que debían emplear métodos estadísticos para no dejar pasar por alto ni un solo dato que les permitiera basar sus observaciones y decisiones en aspectos cualitativos y cuantitativos, lo que daría objetividad a sus ideas.

La gran responsabilidad asumida por la UICIJ, (Unión de Científicos e Ingenieros Japoneces), de la cual es miembros el Dr. Ishikawa, les llevó a recibir aportaciones de los trabajadores a través de los círculos de calidad ,aspecto de gran reelevancia creado con la finalidad de permitir a los trabajadores verse tomados en cuenta en la organización, brindándoles esa oportunidad de formar parte de un grupo importante que contendría todo el apoyo de los altos niveles para poner en práctica sus ideas y demostrar lo mejor de si mismos en beneficio conjunto.

En los grupos formados para trabajar en un círculo de calidad, los empleados tienen la posibilidad de participar en todas las decisiones necesarias para mejorar la calidad de los productos, en cuanto a manufactura, materiales, insumos, tecnología, sistemas y procesos en los que basa el trabajo de los empleados o en su caso el servicio que presten.

Mediante esta estrategia la participación se extiende a todos los miembros de la organización. Kaoru Ishikawa,

atribuye el éxito del control total de calidad precisamente al "control" que ejercen en todo el sistema de las organizaciones que practican el CTC. Los japoneces, iniciadores y expertos del tal estrategia consideran al control no como supervisión, sino como intervención total, precisa, planeada, aplicada, verificada y actuada en todas y cada una de las acciones que conforman la administración de una organización o empresa.

El control total de calidad define al control que ejerce con las siglas PHVA que incluyen;

1. Determinar metas y objetivos
2. Determinar métodos para alcanzar metas
3. Dar educación y capacitación
4. Realizar el trabajo
5. Verificar los efectos de la realización
6. Empezar la acción apropiada.

Tales componentes deben ser estimados a través del uso de métodos estadísticos, aportación que le deben el Dr. Deming, para tal labor capacitan a los trabajadores, lo cual se realiza mediante seminarios con participación voluntaria, para que los que asistan estudien y se retroalimenten entre sí aplicando de manera práctica sus conocimientos en el registro de datos que mas tarde les servirán para determinar

los problemas reales que puedan existir en su área de trabajo.

En virtud del excesivo trabajo que le implica a los trabajadores la búsqueda, análisis y solución a problemas, se requiere que estos no se sientan obligados sino que estén motivados, y participen de manera voluntaria, para resistir y realizar las labores de mejora sin obstáculos personales, por eso quienes trabajan sin ser obligados obtienen mejores resultados. Con ello se ha demostrado que el trabajador no solo es un ejecutor de los procedimientos establecidos en la organización sino que solo requiere que le brinden las herramientas y oportunidad de participar y demostrar su potencial. Si a todo esto le agregamos apoyo económico la motivación llega a ser tal, que se comprende con más facilidad que el CTC, resulta ser una arma contra la burocracia, y la apatía de cualquier país, solo se requiere, sin lugar a duda una planeación adecuada y un programa exhaustivo de implementación que contemple incluso, como abordar aspectos culturales que puedan ser el obstáculo más poderoso.

3.4 CIRCULOS DE CALIDAD

El éxito del CTC, en el japon , se fundamenta en el peso que tiene la participación de todos los empleados de todas las divisiones de una empresa, incluso desde 1968, ya le llaman Control de calidad en toda la empresa".

En el CTC, los empleados se les brinda la oportunidad de participar voluntariamente inscribiendose a un círculo de calidad del cual hemos venido hablando. su definición tal como la señala Thompson (1992), se refiere a "a integración de un pequeño número de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor, para reunirse regularmente y estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarla en la identificación y solución de problemas vinculados con su trabajo".

Kasuga (1993), dá una definición muy similar a la de Thomson, e indica que es " Un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica, para detectar ,analizar y buscar soluciones a los problemas suscitados en el área de trabajo". Sin embargo la autora agrega que la idea básica consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los elementos de una organización, mediante la confrontación interactiva de

experiencias y conocimientos, para el estudio de problemas de un área de trabajo, estudiando, posibles soluciones hasta lograr una actitud abierta, de mejora permanente en el desempeño de sus labores. Lo cual redundará en mejora de relaciones interpersonales y satisfacción en el trabajo.

a) Características de los círculos de calidad

1. En los círculos de calidad pueden participar desde cuatro hasta quince miembros, no obstante se considera que ocho es la cantidad apropiada para que exista una buena comunicación.
2. Todos los miembros deben pertenecer a la misma área de trabajo.
3. Los miembros trabajan bajo un mismo supervisor que a su vez forma parte del círculo.
4. La participación es voluntaria, de manera tal que los integrantes de un área son libres de integrarse cuando lo deseen o bien retirarse y afiliarse nuevamente.
5. Se reúnen mínimo una vez por semana, durante horas hábiles y reciben remuneración adicional a su sueldo, cantidad que es determinada de acuerdo a las posibilidades económicas de la empresa.
6. Reciben capacitación en conocimientos técnicos, o instrucción especial acerca de los reglamentos que atañen a su participación en un círculo de calidad, a la mecánica de dirigir reuniones y a la forma de hacer las presentaciones a

la administración. La instrucción también cubre técnicas de solución de problemas en grupo tales como improvisación de ideas, análisis de causa y efecto, diagramas de flujo y el análisis de pareto.

7. Las decisiones se toman por consenso

8. Ellos mismos eligen el problema, es decir no les es impuesto por nadie.

9. Si se requiere ayuda de profesionales incluso de otras áreas, solo requieren solicitarla a la gerencia y esta les será proporcionada.

10. Las exposiciones de un problema identificado y sus posibles soluciones son presentados a la gerencia y en quienes esta en sus manos la toma de decisiones para aplicar la propuesta del círculo es de ellos.

A las anteriores características cabe agregar los objetivos que se pretenden en los círculos de calidad, al respecto Kasuga (1993), indica que están basados en tres rubros, calidad, productividad y motivación.

Calidad, para lograr la satisfacción plena del cliente a través del compromiso en el trabajo, capacidad en la solución de problemas, desarrollo de actitud de prevención de problemas, mejora de la calidad de las relaciones interpersonales.

Productividad. Optimizando el uso de los recursos materiales y humanos, ahorrando materiales y esfuerzos y el desarrollo de la efectividad de los grupos de trabajo.

Motivación. Se otorga a los empleados a través del reconocimiento, dándoles dignidad y respeto, mejora en la comunicación vertical y horizontal. Mejora de las relaciones jefe trabajador. Promueve el desarrollo del personal y el liderazgo. Y genera humildad para aprender de los demás.

Tarde o temprano todo esfuerzo relacionado con los círculos de calidad pierde su auge y se produce la muerte del mismo (Thompson, 1992). esto es resultante, indica; de un hecho natural, pues tal pareciera que después de obtener uno o más logros, los círculos de calidad, decaen y mueren, como un proceso natural. Sería por tanto importante que llegaran a prevalecer aspectos importantes que permitan a los ex-miembros de los círculos de calidad continuar su labor con la conciencia de equipo que puede permanecer inherente a su labores y a cada una de sus acciones, dando como resultado productividad y satisfacción de logro.

3.5 EQUIPOS DE TRABAJO Y CIRCULOS DE CALIDAD

En el japon los círculos de calidad funcionan en un ambiente en el cual los trabajadores se identifican con la empresa y en donde existe un compromiso con la toma de decisiones en grupo. A lo cual la organización aporta reconocimiento y bienestar a los empleados.

El trabajo en los círculos de calidad debe tomarse como una labor de equipo con todas y cada una de las características que este conyeba, ya que son estas las que sumergen a los empleados en un clima de cooperación, les da sentido de pertenencia y logro. Elevando su moral personal fomentando una concepción y labor de lealtad entre ellos y de ellos para con la empresa u organización. Todo esto para que encuentren en su ámbito laboral, no solo el lugar que les aportará beneficios económicos, sino también, satisfacciones a sus motivaciones psicológicas, mejorando su clima laboral y nivel de vida.

Siendo las relaciones humanas tan complejas, para que un círculo de calidad se oriente de manera lineal hacia la concepción de un equipo de trabajo, en aquellos aspectos relacionados con la dinámica grupal, el apoyo y orientación de los profesionales de la conducta puede ser la diferencia

entre una vida corta de un círculo a una vida perdurable y productiva de un equipo de trabajo solido.

3.6 CONCLUSION Y DISCUSION

La psicología en el ámbito industrial puede aportar a las empresas programas de modificación de conducta organizacional abocadas al trabajo en equipo en empleados de todos los niveles , capacitándolos en la solución de problemas y manejo de conflictos interpersonales , y sobre todo guiar a los equipos en los pasos que implica la dinámica de grupos , apoyando con ello a las más actuales estrategias de cambio organizacional como lo es el "Control total de calidad" . De lograrlo, los empleados pueden encontrar mayores motivadores en su ámbito laboral y a su vez mejorar e incrementar su productividad. A través de la dirección del profesional de la conducta, los empleados que se integren como equipo pueden trascender mejorando en todos los ámbitos psicosociales en los que participen apoyando el desarrollo de su propia sociedad.

Lo anterior en virtud de que aún cuando los círculos de calidad son una buena idea para otorgar importancia al empleado permitiéndole participar de manera voluntaria aportando ideas que ayuden a alcanzar los objetivos organizacionales, no se debe permitir que su motivación desvanezca en caso de que consideren inútil su participación después de dar solución a uno o varios problemas

identificados por ellos mismos. Por el contrario en su caso las características del círculo pueden fortalecerse y trasladarse hacia la formación de equipos , ya no de un área en específico, sino de toda empresa o organización en su conjunto , de ser así los equipos formados llegarán a prevalecer sin ser necesario un círculo de calidad, la idea estriba en que se "ESTABLESCA" en los empleados , la idea firme de no sólo dar solución a problemas específicos , si no a trabajar todos en equipo para optimizar cada una de las actividades, y dar mejora de manera constante en toda la organización.

Para lograr lo anterior los empleados deben tambien conocer aspectos relacionados con el liderazgo ,la comunicación y sobre todo las características y cualidades que requiere un grupo para pasar a ser un equipo de trabajo productivo. Así como identificar su proceso de maduración y deficiencias como grupo tomando conciencia de sus errores y aciertos para que pasen con éxito a ser un equipo . Toda la labor es susceptible de aplicar en México, en tanto que es uno de los países que más requiere de una labor conjunta para superar sus deficiencias , en todos los ámbitos de empresariales y sociales.

El éxito puede depender del deseo real de trabajar en ese cambio que implica incluso; dirigir a los individuos mexicanos integrados a la vida productiva hacia la adquisición de otra concepción del trabajo, de dirigir su ideología hacia una cultura de participación, apoyo y cooperación .

3.7 BIBLIOGRAFIA

1. Arias, G.F. (1973). Administración de los recursos humanos. México:Trillas.
2. Blake, R., Mouton, J. y Allen, J. (1987). Como trabajar en equipo. México: Norma.
3. Contreras,de W. Y. (1980). Trabajo social de grupos. México: Pax.
4. Chiavenato,L. (1989). Introducción a la teoría general de la administración.Cap. 14.Teoría del desarrollo organizacional (D.O.). (PP.455-517). México: Mac.Graw-Hill.
5. García, C.A. (1995). Productividad y reducción de costos.Cap1. Productividad.(PP.11-40). México:Trillas.
6. García,D.,Rodríguez,C. , Días,J. y Estrada,J. (1993). El trabajo en equipo. México: Trillas.

7. García, J.F. (1994). Impacto de la calidad total en el derecho del trabajo. Revista Laboral 26. 19-24.
8. Garzón, A.F. (1995). Curso impartido en el Patronato del Ahorro Nacional. México, D.F. Formación de instructores. Taller Básico. Módulo 2.
9. Ishikawa, K. (1994). ¿Qué es el control total de calidad? (M. Cárdenas, Trad). Colombia: Norma.
10. Kasuga de Yamazaki, H. (1993). Círculos de calidad: La nueva dimensión organizacional. Colegio de Graduados en Alta dirección. México: Grad.
11. Katz, D. y Kahn, R.L. (1985). Psicología de las organizaciones. (F. Patán, Trad.). México, Trillas.
12. Leavit, en Bartlett, C.A, y Kayser, T.A. (1980). Cambio total de la conducta organizacional. El cambio organizacional aplicado en la industria: Enfoques estructurales técnicos y humanos. (PP.47-83) México: Trillas.

13. Lingren, C.H. (1978). Introducción a la Psicología social. Cap. 5. Motivos sociales y actitudes. Cap. 14. Procesos de grupo. (PP. 97-197 y 327-351). México, Trilla.
14. Marvin, S. (1981) Líderes y liderazgo. En Myers, G. (Ed.). (1991). Psicología social. (PP. 375-401). Madrid, España: Panamericana.
15. Mc.Davin, J. y Harari, H. (1985). Psicología y conducta social. México: Limusa.
16. Morris, D. (1970). La jungla de asfalto. México: Plaza & Janes.
17. Olivares, O.S. Y González, G.M. (1994). Comportamiento organizacional: Los grupos en el cambio. México: Banca y comercio.
18. Palma, M.A. (1994). El desarrollo organizacional y el estilo gerencial mexicano. (Tesis de Licenciatura. Facultad de administración y ciencias sociales. Universidad Tecnológica Mexicana).
19. Rodríguez, E. M. (1988). Integración de equipos. México: El Manual Moderno.

20. Rucher, G. (1980). Introducción a la sociología general. La organización social clasificación y tipología. Cap. VI. (PP. 221-241). Barcelona: Herder.
21. Shäfers, B. (1984) . Introducción a la sociología de grupos. Barcelona: Herder.
22. Siegel, L. y Lane. M. (1980). Psicología de las organizaciones industriales. México: C.E.C.S.A.
23. Thompson, P.C. (1992). Círculos de calidad: Como hacer que funcionen. Colombia: Norma.
24. Wallace, J. y Margullies, N. (1989). El cambio organizacional: Técnicas y aplicaciones. (2a. ed.). México: Trillas.