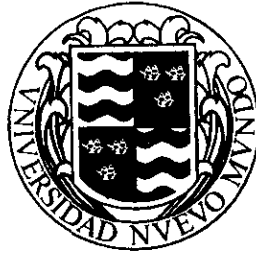


878502

2ej
LJ

UNIVERSIDAD DEL NUEVO MUNDO

ESCUELA DE ADMINISTRACION Y CONTADURIA



**CREACION DE UN EQUIPO MULTIFUNCIONAL
EMPRESA PRODUCTORA - CLIENTES**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

P R E S E N T A:

SERGIO PORRAGAS MORENO

MEXICO, D.F.

1988.

TESIS CON

95-9849



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A DIOS

En memoria de mi Querido Hermano Javier:

**Por que se, que aunque no estes fisicamente
con nosotros, de mi no te has separado
un solo minuto de mi vida.**

A Pollo mi esposa.

Mi ejemplo a seguir.

A quien con su amor, paciencia y confianza le debo la realización de este trabajo.

A mi hijo Javier.

A quien adoro, le dedico este primer logro en mi carrera profesional.

A mis Padres:

Javier y Yolanda, quienes con su amor y ejemplo me han enseñado siempre el camino de la verdad.

A Carlos, Héctor, Alex, Luis y Charlie:

Por haberme motivado a dar este gran paso en mi vida, y sobre todo por el apoyo y confianza incondicional que me han brindado.

A Quico, Pancho, Boru y Pita:

Por ser mis hermanos y amigos.

A Vita:

Por el cariño y fe que siempre me ha mostrado.

A mi Familia Elorduy Montes:

Gracias por el amor y confianza que me han brindado siempre.

A mis amigos:

(Peter, Andrés M., Ricardo, Boris, Mario, Andrés R., Gabo, Pispo, Chino, Fabo, Manuel, Rocío y Michelle).

Con los cuales he vivido momentos inolvidables.

A mis compañeros:

(Isaac, Enrique, Juan Carlos, Chucho, Sonric's y Vizcarra).

Con los que juntos he caminado para alcanzar esta meta.

A mi asesor:

Lic. Héctor Campos.

A quien agradezco el que me haya transmitido sus conocimientos.

**Ser joven es tener ideales y luchar hasta lograrlos,
es soñar en el futuro por el que se trabaja en el presente
es tener siempre:
algo que hacer,
algo que crear,
algo que dar.**

Anónimo.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	1
Capítulo I. Planeación de la Investigación.	
I.I. Antecedentes.	3
I.II. Planteamiento del Problema.	3
I.III. Justificación de los Equipos Multifuncionales.	3
I.IV. Objetivos.	
I.IV.I. Objetivo General.	5
I.IV.II. Objetivos Específicos.	5
I.V. Hipótesis.	6
I.V.I. Hipótesis Generales.	6
I.V.II. Hipótesis Específicas.	6
I.VI. Diseño de la prueba.	6
I.VI. Investigación Documental.	6
Capítulo II. Importancia de los Equipos Multifuncionales.	
II.I. Problemática Actual.	7
II.II. Necesidad del Equipo Multifuncional.	8
II.III. Cooperación entre La Empresa Productora y los Clientes.	12
II.III.I. Fuerzas del Futuro.	12
II.IV. Calidad Total entre La Empresa Productora y los Clientes.	15
II.V. Cambios de Fondo en los Procesos.	16
Capítulo III. El Equipo Multifuncional.	
III.I. Desarrollo Organizacional.	18
III.I.I. Definición.	18
III.II. Modelo de Desarrollo Organizacional.	18
III.II.I. Variables al Desarrollo Organizacional.	19

III.III. Evaluación Administrativa.	21
III.III.I Definición.	21
III.III.II. Proceso de Evaluación.	21
III.III.III. Proceso de Diseño.	22
III.III.IV. La Estrategia del Negocio.	24
III.IV. Cultura Organizacional.	25
III.IV.I. Como Modelan La Cultura los Líderes.	28
III.IV.II. Definición de Liderazgo.	28
III.V. Que es un Equipo Multifuncional.	29
III.V.I. Filosofía de los Equipos Multifuncionales.	30
III.V.II. Calidad Total en los Equipos Multifuncionales.	31
III.VI. Perfil de cada miembro del Equipo Multifuncional.	32
III.VII. Etapas del Desarrollo del Equipo.	33
III.VII.I. La Escalera de COG.	35
III.VIII. Efectividad en el trabajo en Equipo.	45
III.VIII.I. Áreas Internas.	45
III.IX. Jerarquía.	51
III.X. Características de los Equipos.	52
III.XI. El Propósito del Equipo.	55
III.XI.I. Principios y Normas Operativas.	56
III.XI.II. Diferencias entre los Miembros.	57

Capítulo IV. Resultados.

IV.I. Misión del Equipo.	62
IV.II. Tabla de Prioridades.	63
IV.III. Propósito del Equipo Multifuncional.	64
IV.IV. Principios Fundamentales en la Alineación	64
IV.V. Etapas para mejorar la Alineación.	65
IV.VI. Principios Operativos del Equipo Multifuncional.	66

IV.VII. Visión del Equipo Multifuncional.	67
IV.VII.I. Beneficios de los Equipos Multifuncionales.	69
IV.VII.II. Las tres ventajas competitivas.	69
IV.VIII. Como introducir nuevas ideas a la gente que no las quiere aceptar.	71
IV.VIII.I. Tácticas para reducir la resistencia al Cambio.	74
IV.IX. El Escuchar.	75
IV.IX.I. Habilidades para Escuchar Efectivamente.	77
IV.X. Propuesta de Guía de Preguntas para el Análisis de Procesos.	79
Capítulo V. Conclusiones.	85
Bibliografía.	91

INTRODUCCIÓN.

Hasta hace algunos años no existía la necesidad económica que motivara ningún cambio fundamental en la operación de las empresas, a pesar de las ineficiencias que en estas existían básicamente en lo relativo a la relación Empresa Productora - Clientes. Lo anterior se debe entre otras cosas a que *los negocios eran muy rentables y no existía la necesidad de cambiar* ya que las utilidades eran razonables

A partir de la última década del siglo XX los patrones existentes para la planeación de negocios han sido muy cuestionados y en muchos casos rechazados, por lo que surge con mayor fuerza la idea *“del desarrollo de negocios con clientes”*.

El propósito de esta Tesis es el desarrollar la idea de un Equipo Multifuncional que optimice el sistema total cliente - proveedor a fin de que los clientes logren una reducción de sus costos operativos y a su vez las Empresas Productoras logren resultados similares en sus procesos internos, mejorando de esta forma la participación en el mercado de ambas partes.

El primer capítulo inicia con la planeación de la presente investigación, se plantea el problema fundamental que dio origen a la tesis, la justificación del tema y se establece la hipótesis que se pretende demostrar a lo largo de todo el trabajo.

En el segundo capítulo se pretende dar una visión general de la importancia de los Equipos Multifuncionales, partiendo de la problemática que actualmente rige en el ámbito de ambas organizaciones; misma que justifica la necesidad de desarrollar la idea de crear un Equipo Multifuncional

En el capítulo tercero se plasma la aportación y propuesta de este trabajo; ya que en el se define y desarrolla al Equipo Multifuncional, analizando cada una de sus partes integrantes y proponiendo una posible estructuración del mismo.

En el cuarto y último capítulo se habla de la misión y el propósito del Equipo Multifuncional, el cual nos permitirá evaluar los beneficios tangibles que se obtendrán una vez adoptada la idea de la creación del mismo.

CAPITULO I. PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

I.I. ANTECEDENTES.

Las Empresas Productoras han diseñado una estrategia a nivel mundial para alinear mejor el negocio con los Clientes clave en todos los segmentos del mercado en que compiten. La intención es desarrollar relaciones productivas con aquellos clientes que darán un valor agregado a las marcas con los consumidores, incrementando la rentabilidad del negocio común. Esto va mucho mas allá de la forma en que se hacen actualmente negocios e involucra fundamentalmente la re-inención de estrategias comerciales creativas

I.II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿ Existe alguna forma de trabajo que beneficie de manera paralela tanto a las Empresas Productoras como a los Clientes en sus intereses comunes ?

I.III. JUSTIFICACIÓN DE LOS EQUIPOS MULTIFUNCIONALES.

Desde el punto de vista de la Empresa Productora.

Un nuevo acercamiento de las Empresas Productoras con los Clientes es necesario, por que su tradicional fortaleza en la superioridad de productos y superioridad de publicidad, ya no es suficiente para garantizar la permanencia en el mercado de productos de consumo

La dinámica de negocios ahora demanda que una tercera fortaleza se consolide claramente: **superioridad en el alineamiento con los clientes**. Esto significa que hay que considerar el negocio de los clientes como una extensión del propio proveedor. De manera similar, habrá beneficios significativos para los Clientes, si ellos perciben a la Empresa Productora como parte de un sistema.

Desde el punto de vista de los Clientes.

Las investigaciones con los Clientes han demostrado que la mayoría de ellos desean establecer relaciones estrechas con las Empresas Productoras por las siguientes razones:

- A) La solidez en el mercado nacional e internacional de las marcas.
- B) La experiencia Multifuncional y los recursos de que disponen las Empresas Productoras para manejar el negocio.
- C) Los ahorros potenciales que significan la simplificación de los negocios con las Empresas Productoras.
- D) La creación de un equipo implica el establecimiento un mecanismo dinámico para comunicarle a la Empresa Productora sus necesidades propias.

I.IV. OBJETIVOS.

I.IV.I. OBJETIVO GENERAL.

Estrechar los lazos de colaboración entre la Empresa Productora y el Cliente con el afán de hacer el negocio mutuo económicamente mas atractivo

I.IV.II. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- a) Crear un Equipo Multifuncional que analice la manera en que ambas organizaciones hacen negocios juntas.

- b) Construir el negocio conjunto a través de estrategias y relaciones de mutuo beneficio que resulten en productos superiores para los consumidores

- c) Trabajar en equipo para suprimir los costos excedentes en ambos sistemas de trabajo, incrementando las utilidades y ofreciendo un beneficio adicional a los consumidores

- d) Simplificar las interfases Multifuncionales entre ambas organizaciones para reducir la complejidad del negocio diario.

- e) Comprender profundamente el aprendizaje del equipo, para mejorar la capacidad total de ambas organizaciones en su desempeño futuro.

I.V. HIPÓTESIS.

I.V. I. HIPÓTESIS GENERAL.

¿ Es indispensable la creación de un Equipo Multifuncional en el cual ambas organizaciones trabajen conjuntamente a fin de obtener beneficios comunes ?

I.V. II. HIPÓTESIS ESPECIFICAS.

¿ Mejorarán las relaciones Empresa Productora - Cliente con la creación del Equipo Multifuncional ?

¿ Con la implementación del Equipo Multifuncional se obtendrán beneficios comunes ?

¿ Aumentarán su participación en el mercado ambas organizaciones ?

I.VI. DISEÑO DE LA PRUEBA.

I.VI.I. INVESTIGACION DOCUMENTAL.

Para efectos de la investigación se requerirá de información contenida en libros de texto, revistas, periódicos, documentales, enciclopedias y diccionarios.

CAPITULO II. IMPORTANCIA DE LOS EQUIPOS MULTIFUNCIONALES.

II.I PROBLEMÁTICA ACTUAL

A finales del siglo XX surge con mayor fuerza en el ámbito empresarial lo que conocemos como "Desarrollo de negocios con clientes". El propósito básico que se persigue es el de hacer el negocio mutuo (Empresa Productora - Cliente) económicamente mas atractivo, a través de la optimización del sistema total cliente - proveedor

La mejor forma de describir lo anterior, es imaginándonos el flujo de productos desde la producción hasta la distribución con los consumidores. Esencialmente es un flujo lineal que no ha variado mucho durante los últimos tiempos; sin embargo, la relación entre el proveedor y el cliente, cada vez más compleja, implica que exista una gran interacción entre las diversas áreas de la empresa (finanzas, servicio al cliente, sistemas de información, mercadotecnia y operaciones) las cuales tienen que canalizar sus esfuerzos a través de un único punto de contacto: Ventas - Compras

Esta *interfase entre el comprador y el representante de ventas* ha estado caracterizada por iniciativas a corto plazo, solución a problemas inesperados y negociaciones conflictivas por los precios. Aunque esto sea una extrema simplificación, podemos decir que los representantes de ventas mantienen los registros de lo embarcado al cliente así como también el margen bruto que le han dejado los productos; pero ninguno de los dos se ha enfocado en algunos de los elementos fundamentales del negocio

Los objetivos comunes han sido prácticamente nulos y el obvio desalineamiento resultante, se ha convertido cada vez con mayor intensidad, en una práctica muy costosa.

Pensemos por ejemplo en el número de empleados involucrados, la baja productividad, el proceso por errores y el pobre servicio a clientes que se presenta con frecuencia en las relaciones.

Tal parece que hasta hace algunos años, no existía la necesidad económica que motivara ningún cambio fundamental. A pesar de las ineficiencias antes mencionadas los negocios eran muy rentables y en consecuencia la ideología reinante era la de *para qué cambiar*, si de todas formas hay utilidades razonables.

II.II NECESIDAD DEL EQUIPO MULTIFUNCIONAL.

Ahora surge la pregunta de por qué hay que cambiar, nadie hubiera pensado hace diez años que en la última década del siglo XX iban a romperse tantos tabúes y paradigmas aparentemente eternos. Desde la consolidación de bloques mundiales basados en términos económicos más que políticos, como la Comunidad Económica Europea o el Tratado de Libre Comercio de Norte América, hasta la micro-mercadotecnia, los patrones que se acostumbraba utilizar para planear los negocios en los últimos tiempos han sido agresivamente cuestionados y en muchos casos rechazados.

Con esta propuesta se tiene la oportunidad de transformar los patrones de trabajo, de tal manera que, ya no sea solamente el representante de ventas y el comprador el punto de confluencia de las áreas funcionales de ambas organizaciones. La idea consiste en fomentar la *relación* entre los distintos expertos funcionales para que, en equipo, encuentren las oportunidades que benefician al negocio mutuo.

Las oportunidades mas inmediatas, y también mas atractivas, se encuentran en las áreas de logística y de sistemas de información. Dependiendo de la situación, en algunos casos se han implementado sistemas de reabasto continuo, embarques centralizados a bases de distribución del cliente, transferencia electrónica de DATOS y algunos otros proyectos de cooperación que nos han permitido simplificar el trabajo, reduciendo el costo total del sistema.

“El objetivo es que los clientes logren una reducción de sus costos operativos, y a su vez las Empresas Productoras logren reducciones similares en sus procesos internos, y sin lugar a dudas que cada uno de los clientes con los que se trabaje mejoren notablemente su participación de mercado”.

Esta interfase funcional da sustento al conocido ciclo de productividad. En el ciclo de productividad, la ejecución superior y los formatos comerciales de bajo costo, permiten establecer una estructura económica que a su vez reduce precios al consumidor, con lo cual se genera un incremento en ventas y participación de mercado, que conlleva a una nueva estructura de menor costo. Y así, el ciclo se repite indefinidamente.

Una condición indispensable para que el ciclo de productividad funcione, es que el equipo de trabajo fundamente sus proyectos con objetivos que sean específicos, medibles, alcanzables y compatibles para ambas organizaciones.

El concepto de equipos Multifuncionales es una respuesta a las necesidades individuales de los clientes por vender las marcas de la Empresa Productora a precios competitivos, reestructurando la fuerza de ventas, estrechando las relaciones con Finanzas, Servicios a Clientes, Sistemas y Mercadotecnia, a fin de soportar con solidez la interfase con los clientes.

Las relaciones entre los clientes y los proveedores se pueden clasificar básicamente en tres niveles de evolución:

- El primer nivel consiste en las negociaciones a corto plazo basadas en presiones por los precios, las escalas de descuento y las condiciones de ventas. El representante de ventas y el comprador no se tienen confianza mutua y no comparten la información interna.
- El segundo nivel, es claramente mejor que el anterior y ofrece varias ventajas competitivas interesantes; se le conoce con el nombre **alineamiento de procesos** y se enfoca en la reducción de los costos operativos diarios entre el proveedor y el cliente, reduciendo los errores de la intensa intervención humana. La transferencia electrónica de DATOS es esencial para este nivel (mecanismo de intercambio electrónico de pedidos y facturas).

En cuanto a la "Calidad Total", es necesario también hacerla parte de la operación diaria del negocio en el segundo nivel. Esto comienza con la creación de una base de DATOS que contenga información relacionada con el negocio, para definir prioridades adecuadas a fin de lograr "Pedidos Perfectos". Un pedido perfecto es aquel que es entregado a tiempo, completo y sin errores de facturación. Esta información permitirá diagnosticar de una manera correcta el servicio que se le brinda a cada cliente en términos de entregas y facturación.

Sin embargo, para alcanzar el nivel de alineamiento de procesos, no basta solamente con tener datos y números, se debe romper con la tradicional forma de operar y permitir que los expertos funcionales trabajen entre sí, compartiendo su información interna para entenderse mutuamente.

Una vez que se ha superado el primer nivel de confrontación, se tiene un papel en blanco para diseñar lo que sea necesario de acuerdo al perfil del cliente - proveedor. Cuando esto pasa, la confianza se desarrolla y el potencial para un verdadero alineamiento se vuelve mucho mas factible.

- Al tercer nivel; se le denomina como "alineamiento estratégico para exceder las necesidades de los consumidores" El objetivo es satisfacer al consumidor no únicamente con productos de calidad y publicidad superiores, sino también con un servicio excepcional en el punto de venta, en la variedad de presentaciones, en la estructura de precios, dando un valor agregado al producto manufacturado

Es indudable, que tanto el proveedor como el cliente ejecutan razonablemente bien sus estrategias particulares. Sin embargo, también es indudable que existen grandes oportunidades para mejorar la satisfacción del consumidor, si se alinean estratégicamente ambas organizaciones.

La cooperación del tercer nivel constituye la gran visión de los negocios de esta época y debe emanar de la Alta Gerencia en ambas organizaciones y de ahí hacia abajo, hasta llegar a todos los empleados.

En este contexto de alineamiento entre ambas organizaciones se establecerán estrategias a largo plazo para posicionar su negocio común en el mercado de bienes de consumo sólidamente, creando el futuro de acuerdo a una planeación conjunta

Cada organización debe mantener sus valores y objetivos particulares, aunque una parte de ellas trabajen de manera integral para constituir una fuerte interfase, donde los departamentos se desvanecen y la multifuncionalidad emerge fructíferamente.

Aunque este no es un trabajo fácil, una vez funcionando puede ser redituable para ambas organizaciones.

II.III. COOPERACIÓN ENTRE LA EMPRESA PRODUCTORA Y LOS CLIENTES.

Las "Fuerzas del Futuro" son las condiciones que le darán forma al mercado de bienes de consumo durante los siguientes años. Ellas influenciarán en las decisiones de los clientes y de los proveedores de productos. De hecho, esas fuerzas no son del todo nuevas, pero hasta ahora se han tratado de evitar o de sobrellevar debido a la falta de liderazgo e incertidumbre que hasta ahora ha reinado en las empresas productoras. Considero que en un futuro no muy lejano estos temores serán erradicados por completo, dándole una vigencia total a las ya citadas "Fuerzas del Futuro"

II.III.I Fuerzas del Futuro.

1 Empecemos por el medio ambiente y lo que todos nosotros como consumidores debemos hacer al respecto. Esta es ya, una fuerza poderosa, de la cual nadie puede dudar, ya que no es un simple tratamiento publicista. La gente (consumidores) empieza a preocuparse seriamente por este problema y tarde o temprano tomará importantes decisiones cuando esté pagando en el mostrador por un producto.

“ Necesitamos entonces respuestas a los problemas de los desechos sólidos con ayuda de programas de reciclaje, de descomposición orgánica con una adecuada legislación y conciencia educativa ” ¹

2 La población sigue creciendo México es un país de jóvenes que requieren de productos orientados a sus necesidades Ya no es válido conceptualizar al mercado de consumidores como una “masa uniforme” en sus preferencias y necesidades. Ahora tenemos que acercarnos a cada sector del mercado con estrategias específicas que les den un valor agregado a los productos.

3 La demografía del país, que por varios siglos concentró en pocos núcleos urbanos la actividad económica nacional, ya no podrá continuar con la misma tendencia Las grandes ciudades no deberán crecer mas. Los mercados se deben ir difundiendo en la medida que las zonas agrícolas logren mejores niveles de vida.

4. La inversión extranjera en México continuará creciendo conforme la situación del país mejore y el Tratado de Libre Comercio de Norte América tome fuerza. Nuestro País tiene un mercado en cierto sentido virgen que permitirá diversificar las oportunidades y servicios en el mercado, pero en el que también se generarán reñidas competencias por el liderazgo comercial en todos los ámbitos.

¹ Plan Nacional de Desarrollo 1994 - 2000

5. " La educación es hoy por hoy un aspecto nacional que comienza a vivir algunas transformaciones necesarias para elevar la preparación profesional de los educandos. Esto afectará a nuestras familias y también a la fuerza de trabajo que empleamos " ²

6. Finalmente, la fuerza de la tecnología. Los microprocesadores, las telecomunicaciones, la automatización de servicios y la rapidez de procesamiento ya comenzaron a modificar sensiblemente la manera en que se utiliza la información para analizar los negocios y las relaciones entre los clientes y los proveedores. La tecnología, si bien nunca reemplazará totalmente la intervención humana en el servicio, se ha vuelto una parte integral de nuestros procesos.

Estas seis fuerzas son, en sí mismas, suficientemente intrincadas como para tratar de ahondar más al respecto. Sin embargo nos da una clara idea de que el país requiere de cambios trascendentales en todas las áreas de la vida nacional.

Ahora bien, existe una séptima fuerza que es de especial importancia para las Empresas Productoras y para el negocio de los clientes. Dicha fuerza es la "independencia comercial".

No se trata de una dependencia ciega y sumisa de una parte con la otra, tampoco de la independencia total, incoherente y antagónica entre el proveedor y el cliente, sino más bien, de una simbiosis funcional en la que los dos elementos del engranaje comercial trabajan en sincronía hacia un fin común.

² Ob Cit Idem pag 43

Ni uno ni el otro tratan de establecer una negociación con beneficios unilaterales, al contrario, en la medida que la negociación sea gane - gane, se asegurará la solidez de la cooperación y en última instancia la permanencia en el mercado de ambas organizaciones

La manera de afrontar la séptima "Fuerza del Futuro" se encuentra en los equipos Multifuncionales entre las Empresas Productoras y los clientes. La ventaja competitiva que este tipo de iniciativas ofrece a ambas organizaciones radica en la capacidad de integración y definición de los objetivos financieros comunes.

Lo importante es iniciar el trabajo derribando las barreras que actualmente confrontan a ambas organizaciones. Después, la confianza mutua y el alineamiento estratégico acotarán el panorama de acción del equipo.

II.IV. CALIDAD TOTAL ENTRE LA EMPRESA PRODUCTORA Y LOS CLIENTES.

Es importante el reconocer que los clientes añaden un importante valor a la cadena total de distribución en la satisfacción de necesidades del consumidor. El compromiso con la "Calidad Total" nos encamina hacia el mejoramiento permanente de los sistemas de trabajo para lograr los objetivos de ambas organizaciones. Esto requiere de la alineación productiva con los clientes basada en.

- Es responsabilidad de todos, el desarrollar relaciones productivas a largo plazo.
- Las relaciones de negocio están sustentadas en la búsqueda común del éxito a través de la satisfacción del consumidor.

- Las relaciones con los clientes se desarrollan en un ambiente de apertura, integridad y comportamiento ético
- Existe el compromiso corporativo para alinear los procesos y reducir la complejidad innecesaria en los sistemas de trabajo
- Los clientes tienen necesidades específicas que representan para la Empresa Productora oportunidades únicas para el éxito común

II.V. CAMBIOS DE FONDO EN LOS PROCESOS.

La compañía necesita posicionar los cambios de fondo como una alternativa para la renovación o para la salvación del negocio

La mejor forma de ver que los cambios sucedan, consiste en regresar a los principios básicos del liderazgo y conducir la transición con expectativas claras en cada nivel de la organización

Para garantizar el éxito del cambio, se deben asegurar todos los recursos necesarios, tanto humanos como económicos. “ Los cambios requieren de opciones de experimentación, para poder administrar los errores sin que repercutan en la operación total del negocio ”.³

³ Cornejo, Miguel Ángel, *Liderazgo Empresarial* - Ponencia 1994.

Los cambios de fondo, como cualquier proyecto de gran envergadura, necesitan tener un plan de acción que delinee el trabajo total que se realizará. Este también debe de contar con puntos de verificación y objetivos / beneficios esperados para cada etapa

Es muy importante el que se motive el aprendizaje del nuevo comportamiento y el que se desmotive la resistencia al cambio. Conforme el plan de acción avance, seguramente se tendrán que refinar ciertos puntos que estaban vagamente definidos, pero siempre manteniendo en mente la idea de los cambios.

El liderazgo necesario para realizar los cambios debe tener en mente a la organización, manteniendo transparentes sus objetivos y dando oportunidades permanentes a los oponentes.

CAPITULO III. EL EQUIPO MULTIFUNCIONAL.

III.I DESARROLLO ORGANIZACIONAL

III.I.I Definición.

" Proceso de desarrollo que abarca una amplia variedad de criterios administrativos y conductistas planeados para hacer más efectivos el comportamiento humano y las relaciones en una organización, analizando y probando los problemas de comportamiento, las actitudes, los motivos y los valores de los participantes, y adoptando técnicas como la administración por objetivos, y la revisión de la estructura de las labores para hacer más efectiva la coordinación ".⁴

III.II. MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El influenciar o re-diseñar una organización puede tener éxito si se aborda de una manera acompañada y por etapas bien planeadas.

Existen varias alternativas para evaluar y diseñar una organización Una de ellas es el "Modelo de Desarrollo Organizacional" con cinco variables claves que tienen un impacto real en el desempeño de cualquier organización. Si estos elementos o variables están en armonía, la organización se moverá en la dirección deseada Pero si existen serios conflictos entre ellos, lo más seguro es que se consuman y desgasten los recursos en tensiones.

⁴ Koontz / O'Donnell, Administración, Editorial Mc Graw Hill México 1986. Pag 735

III.II.I. VARIABLES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

" Las organizaciones tienen un ciclo de vida, como lo tienen las personas y las plantas . Tienen una juventud joven y flexible, una 'época de fuerza floreciente y una vejez . Es posible que una organización pase desde su juventud hasta su ancianidad en dos o tres décadas, pero también es posible que perdure por siglos " ⁵

Las diferentes variables en el desarrollo organizacional son las siguientes.

1 La situación del Negocio. Formada por los siguientes factores:

- Requerimientos de los consumidores
- Requerimientos de los clientes
- Requerimientos de la organización
- Necesidades legales y sociales.
- Actividades de la competencia.
- Expectativas de los empleados.

2. La estrategia del Negocio. Establece la dirección general que deben seguir todas las áreas funcionales. Define que actividades son importantes y cuales son las áreas críticas. Está formada por los siguientes factores:

⁵ Gordon L. Lippitt , Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, México 1975 Artículo 83, pag. 3.

- Visión, misión y planes.
- Estrategia competitiva.
- Objetivos y metas.
- Principios Operativos
- Valores y paradigmas

3 La cultura Organizacional. Son los hábitos, normas y valores que delimitan el trabajo y explican “como realmente operamos en este lugar ”.⁶ De hecho la forma en que el trabajo es realizado determina si los resultados son excelentes, regulares o malos. Está formada por los siguientes factores.

- Actitudes hacia las estrategias.
- Distribución del poder
- Reconocimiento
- Participación.
- Otras explicaciones.

4 Los resultados del Negocio. Esto significa lo que realmente se están alcanzando en la actualidad. Estos resultados corresponden al producto de las interacciones entre los otros elementos de la organización. Están formados por los siguientes factores:

- Resultados Comerciales
- Satisfacción de requerimientos
- Posición legal y social
- Posición relativa de la competencia.
- Satisfacción de los empleados.

⁶ Ob Cit, Idem pag 6

5 El diseño de la Organización, en cuanto a los mecanismos que proporcionan una estructura sólida para desarrollar las tareas necesarias. Podríamos decir que es la fuerza integradora dentro de la organización

III.III. EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA.

III.III.I. DEFINICIÓN.

“ Evaluaciones del desempeño de los administradores en sus puestos, preferentemente en relación a la determinación y logro de objetivos verificables y al desempeño como administradores ” ⁷

III.III.II. PROCESO DE EVALUACIÓN.

Al planear un cambio organizacional, al igual que en cualquier otra tarea crítica, es importante diagnosticar antes de percibir. Este diagnóstico es el proceso de evaluación. Cuando se evalúa que tan efectivo es el desempeño de la organización, se empieza comparando **LA SITUACIÓN DEL NEGOCIO** con **LOS RESULTADOS DEL NEGOCIO**.

Simplemente se comparan los requerimientos contra los resultados. Una vez, hecho esto, se procede a determinar las áreas que necesitan mejorar y aquellas que deben permanecer sin cambios substanciales

⁷ Koontz / O'Donnell, Ob Cit, pag. 737.

Posteriormente se pasa a revisar **LA CULTURA ORGANIZACIONAL**. Existen varias definiciones para la cultura, pero una buena analogía es pensar en ella como en el aire, "se encuentra en todo lugar, pero no lo podemos aislar completamente de su entorno" ⁸. La cultura es tanto una causa como un efecto del comportamiento de la organización. Mientras más se sabe sobre la organización, más elementos de la cultura se descubren. La cultura puede ser tan compleja como los comportamientos, valores, suposiciones, ritos, héroes, credos, ambientes que existen simultáneamente en la organización.

III.III.III PROCESO DE DISEÑO.

Para diseñar una nueva organización hay que comparar la **ESTRATEGIA DEL NEGOCIO** con la **SITUACIÓN DEL NEGOCIO**; es indispensable el hacer los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuál es nuestra razón de ser ?
- ¿Con cuáles herramientas competimos en el mercado ?
- ¿Cuáles son las fortalezas de nuestra organización ?
- ¿Cuáles son las estrategias que nos permiten crecer ?
- ¿Cuál es la contribución única que nosotros hacemos al negocio de los clientes ?

Teniendo este marco presente, entonces se pueden establecer objetivos y metas medibles a corto y largo plazo. Es importante el mencionar cuatro principios que van totalmente en **CONTRA** de las organizaciones y que se debe tener cuidado de **NO** aplicarlos de ninguna manera en la etapa del diseño organizacional:

⁸ Procter & Gamble de México, Boletín Luna y Estrellas Enero - Marzo 1994

- 1 El trabajo debe realizarse siempre de la misma manera
2. La toma de decisiones debe pertenecer exclusivamente a aquellos que tengan la máxima autoridad
- 3 Se necesitan políticas firmes e inflexibles para proporcionar consistencia.
- 4 Las tareas deben ser exclusivamente manejadas por el personal asignado

Frecuentemente los gerentes siguen esta lista de principios negativos, aún cuando es evidente la rigidez que significa seguirlas.

Volviendo al tema de diseño organizacional, algo que normalmente sirve, es el predecir el tipo de cultura y operación resultante de la **“Estrategia del Negocio”**. En una organización, por ejemplo donde se sigan los principios negativos, se podría predecir que la cultura resultante sería altamente semejante, con un desempeño desigual y con serios retrasos en la acción.

Desafortunadamente, las definiciones sobre la cultura son rebuscadas y en muchas ocasiones los gerentes se sienten impotentes ante la posibilidad de comprender y manejar los factores culturales de la organización. Lo que aquí se propone es un trato más simple de la cultura para utilizarlo en el contexto del “Modelo de Desarrollo Organizacional”.

De esta manera, la cultura no es un fenómeno místico, sino hábitos y prácticas de trabajo observables en la organización. Una evaluación cultural se hace examinando cada resultado del negocio, excelente, regular o malo

Una vez identificados los elementos culturales que influyen los resultados, se pasa a la etapa de revisión de los factores determinantes de la cultura. La cultura en gran parte se determina por la calidad y compatibilidad entre las **TAREAS** que la gente desempeña, la **ESTRUCTURA** dentro de la cual trabajan, cómo son **RECOMPENSADOS**, cómo se toman las **DECISIONES**, que tipo de **INFORMACIÓN** utilizan y cuales son las **HABILIDADES y APTITUDES** que poseen

Así mismo, se debe revisar la forma en que fueron diseñados los factores determinantes de la cultura. Es aquí donde se entra en el nivel más profundo de la cultura, pues se tienen que analizar los valores y suposiciones de la organización, estos son los que se obtienen de la estrategia organizacional real que se lleva a cabo en la organización. Esta estrategia operacional no siempre corresponde a la estrategia publicada o acordada.

Por último, al comparar la estrategia operacional real con la **SITUACIÓN DEL NEGOCIO** se pueden detectar las áreas de congruencia e incongruencia, los elementos funcionales que contribuyen y las causas de los problemas.

III.III.IV. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.

La Estrategia del Negocio se debe caracterizar por.

⇒ **Objetivos Claros.** El propósito, la misión y los principios de operación se deben conocer en toda la organización y deben también ser ampliamente entendidos

⇒ Evaluación tanto de los resultados del negocio, como de la calidad de vida en el trabajo
Esto significa que la estrategia balanceará las necesidades corporativas e individuales de tal manera que sean cubiertas ambas

⇒ Organizar las tareas en actividades flexibles.

⇒ Recompensar en base al trabajo desempeñado y no en base a medidas burocráticas

⇒ Distribución adecuada de la información hacia aquellas personas que la necesiten para tomar decisiones acertadas.

⇒ Tener un sólido sistema de entrenamiento y desarrollo funcional para garantizar que los requerimientos del trabajo sean cubiertos a tiempo

III.IV. CULTURA ORGANIZACIONAL

La Cultura Organizacional esta formada por los hábitos de trabajo, las normas y los valores que explican "como realmente se esta operando".

La Cultura Organizacional se va constituyendo cuando hay que desarrollar soluciones que no estaban definidas, o bien cuando la solución establecida no da los resultados esperados.

Existen dos aspectos fundamentales en la Cultura Organizacional:

Comportamientos Observables

- ◆ Conductas regulares de comportamiento
- ◆ Normas de trabajo, ritos y jerarquías
- ◆ El clima o "ambiente" en la organización

Suposiciones Centrales y Valores

- ◆ Valores dominantes.
- ◆ La filosofía corporativa hacia el empleado, el cliente y el proveedor
- ◆ Las "reglas del juego" que todo nuevo empleado debe aprender
- ◆ Los paradigmas validos dentro de la organización

Ambos aspectos repercuten tanto en la manera, como en los resultados que se obtienen en la organización

Comportamientos:

- Normas: Comportamientos aceptados y no aceptados
- Ritos: ¿ Cuales son los comportamientos que frecuentemente se repiten ?

- Describir el clima percibido
- Describir la estructura jerárquica basada en el control del poder.

Suposiciones y Valores:

- ¿ Cuales son los valores dominantes en el trabajo ?
- ¿ Cual es la filosofía que realmente se aplica hacia el empleado, el cliente y el proveedor ?
- ¿ Cuales son las creencias generalizadas ?
- ¿ Quienes son los héroes y/o líderes ?.
- ¿ Que tipo de comentarios hacen los empleados al respecto de su propia organización ?.

La cultura es el reflejo de los valores y conductas en la misma organización, es una propiedad emergente resultado de las decisiones tomadas en el negocio y de los elementos de diseño considerados. La cultura tiene sus buenas y malas noticias.

- Puede unificar y darle una ventaja competitiva a la organización

- Se puede de desestabilizar a la organización, si se mantienen valores que ya no son validos en la comunidad

La cultura deseada, emerge únicamente cuando todos los elementos estratégicos de diseño se ajustan correctamente, la cultura es demasiado compleja para poder ser controlada totalmente, de hecho eso le podría quitar mucho valor, Sin embargo los líderes deben ser capaces de poner atención en los elementos de diseño mas importantes para lograr el impacto deseado en la organización

III.IV.I COMO MODELAN LA CULTURA LOS LÍDERES.

III.IV.I.I. Definición de Liderazgo.

" Liderazgo es la acción por la cual algunas personas ejercen poder sobre otras porque estas últimas tienden a creer en ellas y en lo que están tratando de llevar a cabo " ⁹ El líder se preocupa por sus necesidades personales y las de sus seguidores, son personas en las cuáles se confía y a las cuáles se respeta; los demás los siguen porque eso es lo que desean, quieren hacer lo que el líder decida, no es una obediencia ciega, es, por el contrario, un compromiso consciente, totalmente libre"

Los líderes modelan la cultura de la siguiente manera

- 1 Comunicación Corporativa que muestra la filosofía organizacional.
- 2 Diseño físico de las instalaciones donde trabaja el personal.

⁹ Kast E. Freemont, Rosenzweig E James, Administración de las Organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, México , 1981, pag 23

3. Diseño humano de la organización.
4. Modelaje de conductas mediante el entrenamiento
5. Reconocimiento y sistemas de promoción y desarrollo del personal
6. Historias y tradiciones de la organización
7. Factores que cuentan para el desempeño.
8. Reacción de los líderes ante incidentes críticos o crisis organizacionales
9. Procedimientos corporativos

III.V. QUE ES UN EQUIPO MULTIFUNCIONAL.

Un Equipo Multifuncional es una nueva entidad a partir de las organizaciones nodrizas, que funge como un equipo de asesores para el mejoramiento del negocio común, se busca contar con una alternativa funcional que rompa las barreras corporativas y genere un equipo de trabajo integrado y enfocado en estrategias comunes, es decir, un proyecto de construcción para desarrollar relaciones de "valor agregado" que mejore la rentabilidad y eficiencia de ambas organizaciones en el mediano y largo plazo.

III.V.I FILOSOFÍA DE LOS EQUIPOS MULTIFUNCIONALES.

La filosofía de los equipos Multifuncionales es muy concreta, ya que la misma tiene como objetivo lograr que los clientes internos y externos no vean a la Empresa Productora solo como abastecedores de "algo", sino como un recurso de planeación y desarrollo con quien puedan llevar a cabo participaciones a largo plazo, en resumen se debe de hablar el mismo idioma e involucrarse de manera conjunta en el proceso de mejoramiento, resolviendo los problemas y teniendo mutua confianza como fruto de trabajo

Es de vital importancia el simplificar la comunicación, sin hacerla estéril, así como aumentar la productividad para ambas empresas, vía la negociación "GANE - GANE"

El Equipo Multifuncional debe ser capaz de realizar y/o coordinar todas las tareas necesarias para el diagnostico, diseño e implementación, no necesariamente debe trabajar tiempo completo en el proyecto, pero si debe utilizar todo el tiempo necesario, dada su relevancia para el negocio mutuo

El equipo debe ser evaluado por sus resultados, así mismo los miembros deben tener como responsabilidad principal su trabajo funcional en el equipo

Las relaciones establecidas dentro del equipo debe ser sólidas, basadas en el respeto y confianza mutuos, y sobretodo, "productivas".

III.V.II. CALIDAD TOTAL EN LOS EQUIPOS MULTIFUNCIONALES.

Todo trabajo implica un proceso, cerca del 80% de los errores que se generan en las organizaciones, son el resultado del diseño del proceso y no de la ejecución por parte de las personas. Un buen proceso no puede ser desarrollado sin entender perfectamente el propósito y circunstancias que lo originan ¹⁰

Por lo tanto el diagnóstico a nivel corporativo, usando el modelo de desempeño organizacional, es la única y verdadera alternativa que garantiza el éxito.

Al mejorar la calidad de los procesos en las organizaciones, el beneficio directo se reflejara en la reducción del costo total de operación del sistema.

Todas las personas son a la vez, clientes y proveedores. La alineación entre las expectativas del cliente y las habilidades del proveedor es fundamental, sin ella poco se puede lograr. La mejora continua en los procesos es necesaria para obtener la satisfacción total del consumidor.

Una persona.. un departamento un miembro de la cadena productiva.. por si solos, no pueden mejorar el sistema total, se necesita la cooperación Multifuncional

¹⁰ Procter & Gamble de México, Luna y Estrellas Octubre - Diciembre 1995

III.VI. PERFIL DE CADA MIEMBRO DEL EQUIPO MULTIFUNCIONAL

Las personas que integran al equipo Multifuncional deben de estar enfocadas a los resultados de la Empresa, así mismo deben poseer ciertas características personales que les permitan crecer y hacer crecer a la organización

Los miembros del equipo deben ser líderes natos, no deben conformarse con la posición de liderazgo que en su caso llegasen a obtener, sino que deben considerar que los logros y las metas no se han concluido o alcanzado en su totalidad, sino que apenas comienzan.

Miguel Ángel Cornejo y Rosado considera que el ser líder no lo convierte en uno, porque, después de llegar a ser líder de un grupo, se tiene que hacer mucho para ganar la aceptación de los miembros del grupo y tener influencia sobre su comportamiento ¹¹

" Los miembros deben distinguirse por poseer un alto nivel de **compromiso** hacia su trabajo, con una **actitud innovadora y creativa** para **resolver** hábilmente los problemas. En el trabajo diario permanente, buscaran **primero entender** para luego ser entendidos ".¹² Además, de su comportamiento demostraran que están convencidos del **trabajo en equipo**, no como una suma de capacidades, sino como la multiplicación de habilidades y recursos

En consecuencia sus compañeros de trabajo les reconocerán su valiosa **aportación** al negocio, así como la **destreza** con que lo han desarrollado

¹¹ Cornejo Miguel Ángel, Ob Cit

¹² Stoner James, Wabkel Charles, Administración Editorial Prentice Hall, México 1989, pag 512 -513

El **profesionalismo y total confidencialidad** que deberán poseer es indiscutible, sin comentar fuera del equipo los asuntos de negocios que no sean del dominio público

Adicionalmente cada miembro estará completamente comprometido y convencido de la importancia del equipo para el presente y futuro del negocio mutuo, será capaz de ver más allá de la manera en que se hacen hoy en día los negocios, deberá arriesgarse a trabajar esa hora adicional, a hacer esa llamada extra o a trabajar ese día festivo.

III.VII. ETAPAS DEL DESARROLLO DEL EQUIPO.

“ Normalmente el continuo y completo ciclo de vida de una organización se aprecia dentro de tres etapas del desarrollo. nacimiento, juventud y madurez. Las empresas suelen comenzar a decaer cuando su administración ha sido injustificadamente mala, o porque han ocurrido cambios drásticos en su organización “. ¹³

Todos los equipos viven un proceso de crecimiento en el que se pueden identificar varias etapas. A pesar de no ser un modelo estrictamente predecible, se puede detectar un patrón claro que siguen frecuentemente los individuos hasta emerger como un equipo de trabajo.

Es importante que los equipos estén conscientes, entiendan, y busquen las diferentes etapas que deben recorrer a lo largo del proceso de desarrollo para convertirse en un equipo verdaderamente productivo. Esto les permitirá vencer los obstáculos cuando el camino se presente difícil.

¹³ Gordon L. Lippitt, Ob Cit, pag 5

Se debe comprender además que el desarrollo del equipo no se mueve en una sola dirección.

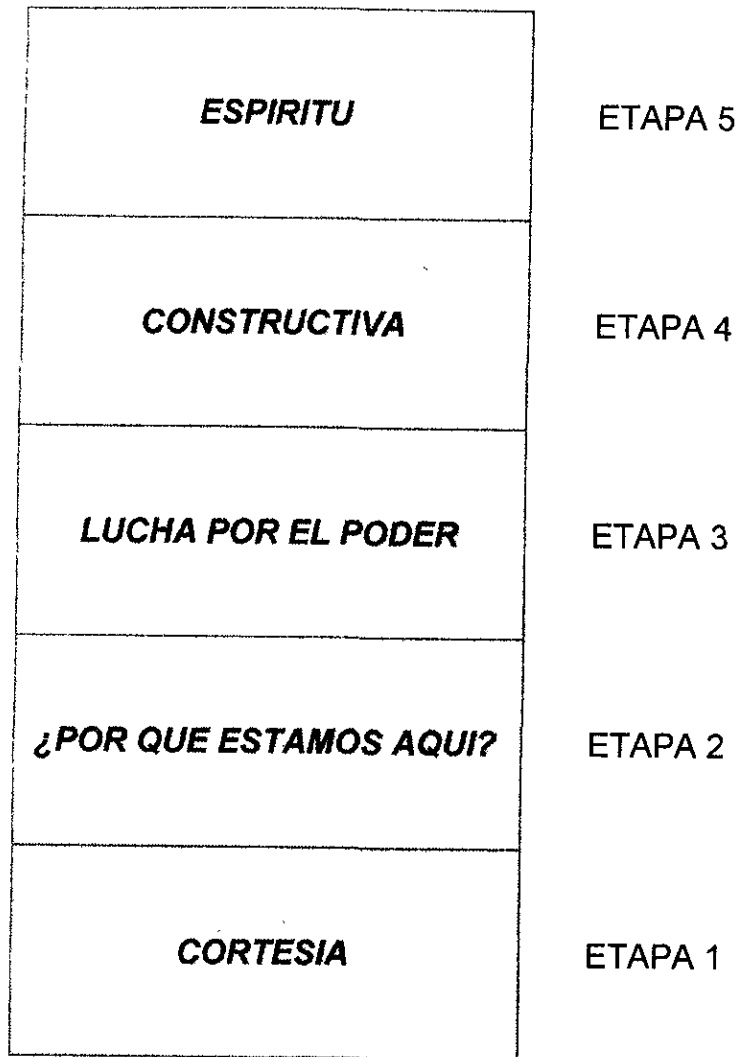
El equipo puede funcionar muy bien durante las primeras etapas del desarrollo, asimismo puede declinar cuando se presenten cambios, por ejemplo, en los miembros del equipo, la gerencia, en la dirección, etc

El modelo de desarrollo de equipo que con mayor frecuencia ha sido utilizado de manera exitosa por las Empresas Productoras líderes se conoce como "La Escalera de Cog", creado por George o Charrier ¹⁴

¹⁴ George O Charrier Ob Cit, pag 10

III.VII.I. LA ESCALERA DE "COG".

" LA ESCALERA DE COG "



El modelo de la "Escalera de Cog" consiste en cinco etapas.

ETAPA UNO - "CORTESÍA".

El primer punto en la agenda es "Romper el Hielo" y comenzar con la presentación de cada uno de los miembros del equipo. El compartir información a este nivel ayuda a identificar la actitud que cada miembro tendrá en las futuras actividades en equipo. En ocasiones algunos miembros del equipo tienden a categorizar a los demás, por lo cual es importante comprender las expectativas de cada miembro con detenimiento.

Es en esta etapa cuando se establece el ambiente sobre el que se formará la futura estructura del equipo. Algunas facetas, no tan positivas, en la personalidad de cada miembro, permanecen ocultas, ya que cada miembro busca la aceptación del resto del equipo.

La necesidad de sentirse identificado como equipo, si existe, es mínima. Los integrantes del equipo participan activamente, aunque no de manera uniforme. Por lo general no se presentan conflictos. El comportamiento grupal suele evitar controversias y aspectos demasiado serios, es decir, mencionar cosas aceptables, no complicar las ideas y ofrecer mínima retroalimentación.

CARACTERÍSTICAS:

- Etapa de familiarización.
- Se comparten valores.
- Se forman pequeños equipos.
- Se clasifica a los miembros
- Los aspectos delicados permanecen "ocultos"

- No hay conflictos.
- Mínima retroalimentación y divulgación.

ESTRATEGIAS PARA SEGUIR ADELANTE:

- Realizar dinámicas para romper el hielo y promover la participación
- Promover la calendarización durante las sesiones
- Organizar sesiones para compartir información

El recurso mas utilizado es el **tiempo**. Algunos equipos nunca pasan de esta etapa debido a la disponibilidad de tiempo requerido inicialmente

En esta etapa no se presenta el entrenamiento, ya que algunas personas comparten solamente aquella información que mas tarde les ayudara en la lucha por el poder.

Es normal que en un principio no se cumplan por completo las metas del equipo, debido a que existen muchos factores que distraen la atención.

ETAPA DOS - ¿ POR QUE ESTAMOS AQUÍ ?

En este nivel los integrantes desean conocer los objetivos y las metas del equipo. Algunos insisten en una agenda por escrito. En esta etapa los grupos que se formaron dentro del equipo en la etapa anterior, comienzan a ejercer influencia

Los aspectos que se mantuvieron en silencio comienzan a salir a flote cuando cada miembro trata de definir los objetivos que mejor satisfagan sus propios intereses.

La identificación como equipo aún es mínima y el deseo de aceptación comienza a declinar conforme los miembros del equipo empiezan a tomar riesgos y a establecer compromisos. Por lo general existe participación activa de todos los miembros.

El tiempo invertido en esta etapa varía considerablemente. Mientras más fácil de definir sea cada objetivo, más fácilmente es aceptado. Cuando algo se propone fuera del equipo, se debe discutir dentro del mismo para su completo entendimiento, compromiso y aceptación.

CARACTERÍSTICAS:

- Definición de metas y objetivos.
- Deseo de definir por escrito las agendas.
- Se fortalecen los grupos internos.
- La identidad como equipo es aún baja.
- Se empiezan a tomar riesgos.
- Surgen los aspectos "ocultos" de las agendas.

ESTRATEGIAS PARA SEGUIR ADELANTE:

- Compartir y discutir expectativas individuales y grupales.
- Definir formalmente las metas.

Frecuentemente se omite esta etapa del desarrollo del equipo, sin embargo si se desea llegar a la etapa constructiva es necesario primeramente completar esta fase. No se debe suponer que la razón de ser del equipo es obvia, se debe comprobar.

ETAPA TRES - LUCHA POR EL PODER.

Esta tercera etapa se caracteriza por la competencia entre los miembros. Existen uno o dos miembros que tratan de convencer a los demás de actuar como cada uno cree apropiado. Esta lucha por el liderazgo provoca la activa participación de los diferentes subgrupos

Comienzan a surgir ciertas hostilidades. Para resolver las diferencias entre los miembros se recurre a la votación y en ocasiones se busca un moderador ajeno al equipo

Durante esta etapa el espíritu y la identidad de equipo aun no son fuertes. A veces algunos integrantes que participaron entusiastamente en etapas anteriores, permanecen pasivos ante la lucha por el poder, mientras que otros aprovechan la oportunidad de competir e intentan dominar al grupo. Los subgrupos toman gran importancia en esta etapa, ya que se dan cuenta de que a través de ellos se puede ejercer mayor poder.

Con respecto a la etapa anterior, el deseo de aceptación decrece. Cuando salen a relucir los temas "ocultos" la actitud y comportamiento de los miembros se ven afectados. En cuanto a las sugerencias, estas aún cuando son buenas, no se toman en cuenta, ya que el equipo cree que el originador solamente esta buscando crédito y poder por lo que dice. También se presenta mayor participación de los miembros y empieza a crecer la necesidad de una estructura formal.

El papel que cada miembro desempeña es importante en la formación del equipo y sus actividades. Cada uno trata de mantener el equilibrio entre las necesidades individuales y las grupales.

Algunos equipos no logran sobrepasar esta etapa, y aun cuando consigan realizar sus actividades, la experiencia indica que los resultados obtenidos no son óptimos. No logran satisfacer a todos los miembros, y en el mejor de los casos, los resultados son simplemente consecuencia del compromiso adquirido.

CARACTERÍSTICAS:

- Lucha por atención, reconocimiento e influencia
- Comienzan a surgir conflictos, votaciones, compromisos y moderación externa
- Los subgrupos toman el poder
- Los aspectos "ocultos" provocan un cambio de actitud
- La retroalimentación puede llegar a ser hiriente.
- El descubrirse se realiza cautelosamente.
- Las sugerencias creativas son ignoradas
- Ampla participación.
- El papel de cada miembro cobra gran importancia
- Crece el deseo de formar y mantener al equipo.

ESTRATEGIAS PARA SEGUIR ADELANTE:

- Identificar y enfrentar los conflictos.
- Confrontar los asuntos tomando riesgos individualmente.
- Compartir experiencias, habilidades y desarrollar planes para utilizarlos

Esta etapa se puede renombrar como la fase de "definición de roles e influencias", ya que los miembros compiten por los diferentes roles dentro del equipo y se comparten algunas experiencias

ETAPA CUATRO - ETAPA CONSTRUCTIVA.

La transición de la etapa anterior a la etapa constructiva se caracteriza por el cambio de actitud. Los intentos por ganar el control son substituidos por el deseo activo de escuchar. Todos los miembros tratan de apoyar sus opiniones en base a hechos. El cuestionamiento aumenta y el liderazgo se comparte.

Empieza a construirse el ESPÍRITU y la identidad de equipo y los subgrupos se disuelven. Se vuelve evidente el progreso y la decisión de alcanzar las metas de equipo

Debido al deseo de escuchar a los demás, en esta etapa se acepta la participación de cualquier miembro que desee contribuir positivamente. Es por esto que se solicitan sugerencias creativas, se escuchan, se cuestionan se responden y si se creen apropiadas, se actúa. Este cambio de actitud provoca que la creatividad llegue a ser muy alta.

Dependiendo de las capacidades de los miembros del equipo y del problema a ser resuelto, la solución optima suele ser aquella obtenida por interacción de todos los miembros.

Son muy útiles los ejercicios que promueven los valores básicos de equipo, por ejemplo aquellos basados en la cooperación, ayuda, cuestionamiento y enriquecimiento. En este nivel, los ejercicios que promueven la competencia en el crecimiento del equipo, y crean presión por regresar a la etapa anterior (lucha por el poder).

El liderazgo efectivo se consigue haciendo preguntas constructivas, resumiendo y aclarando las ideas del equipo y confiando en que el equipo alcanzara su máximo potencial. El líder debe involucrarse con el equipo y abstenerse de hacer comentarios que reconozcan o juzguen solamente a algunos integrantes. Debe además ser tolerante con las habilidades que cada miembro posee para contribuir al logro de las metas.

CARACTERÍSTICAS:

- Cambio de actitud.
- Mente abierta
- Escuchar a los demás.
- El ESPÍRITU de equipo comienza a fortalecerse.
- Desaparecen los subgrupos
- Liderazgo compartido
- Crece la identidad de equipo
- Se enfrentan los conflictos
- Uso efectivo de los recursos

ETAPAS PARA SEGUIR ADELANTE:

- Discusión y solución de problemas.
- Basar el proceso de toma de decisiones en el consenso en lugar de la unanimidad.

Podemos referirnos a esta etapa como "solución de **problemas**" o "acción en equipo".

Se puede caer en una situación peligrosa, llamada el "pensamiento de equipo", en la que nadie desea romper el acuerdo al que se llegó en grupo, por temor a arruinar la armonía o a parecer desalineado. En esta etapa la solidaridad en el equipo puede volverse más importante que la productividad. Dicha solidaridad dificulta integrar un nuevo miembro al equipo, sin tener que retroceder en el proceso de desarrollo, o bien puede desalentar la creatividad y el cuestionamiento positivo.

ETAPA CINCO - ESPÍRITU.

Durante la etapa más desarrollada en el crecimiento de un equipo, la moral y la lealtad hacia el grupo es muy fuerte. Las relaciones entre los miembros son muy sólidas, desaparece la necesidad de aprobación, ya que cada miembro acepta y es aceptado por los demás como individuo.

Tanto la creatividad como la individualidad son características fuertes del equipo y el pensamiento general es "no siempre estamos de acuerdo en todo, pero respetamos el punto de vista de los demás, y aceptamos que puede haber desacuerdos". Como resultado de esto, existe calidez y sentimiento de libertad.

La participación en esta etapa es completamente uniforme y activa. La necesidad de estructuración depende si el equipo es un grupo de acción o de aprendizaje. Los grupos de aprendizaje no necesitan estructura, si han podido llegar hasta aquí. El equipo también está cerrado al exterior, si llega un nuevo miembro al grupo, los sentimientos de cordialidad y ESPÍRITU del equipo disminuyen. El equipo entonces regresa a etapas anteriores y vuelve a evolucionar hasta llegar a la quinta etapa con el nuevo integrante.

El equipo es constructivo y productivo, de hecho puede llegar a alcanzar resultados mayores a los esperados debido a la sinergia de los miembros. Los aspectos delicados de tratar, no disminuyen el ESPÍRITU y la lealtad del equipo. Probablemente cada quien ha aceptado el hecho de que el mantenerlos ocultos puede ser productivo tanto para ellos como para el equipo. Pudiera ser también que el nivel de lealtad sea tan grande que no temen que nadie defraude al equipo. En este momento reconocen que no representan ninguna amenaza los demás miembros.

CARACTERÍSTICAS:

- Unidad
- Alto ESPÍRITU de equipo
- Aceptación mutua
- Gran lealtad
- Desaparecen los subgrupos.

ESTRATEGIAS PARA SEGUIR ADELANTE:

- Enfrentar nuevos retos y aumentar la toma de decisiones con situación de riesgo.
- El equipo se renueva para evaluar el desempeño y establecer nuevas direcciones

El "pensamiento de equipo" de la etapa cuatro se intensifica. Se debe evitar que el equipo se aparte de otros grupos de trabajo y se vuelva una unidad aislada. "No hay que dormirse en los laureles del éxito"

III.VIII. EFECTIVIDAD EN EL TRABAJO EN EQUIPO.

Para incrementar la efectividad del equipo, es necesario entender los factores que han impactado su desempeño. El material de esta sección ayudara a comprender dichos factores de influencia y como se relacionan.

Para funcionar efectivamente, cada equipo debe aprender a trabajar en equipo, así como con otros grupos.

III.VIII.I. ÁREAS INTERNAS.

Richard Beckhard, como resultado de sus estudios sobre desarrollo organizacional, reconoce cuatro áreas internas claves para el trabajo efectivo en un equipo. metas, roles, procedimientos y relaciones ¹⁵

1. METAS. (Lo que debe lograr el equipo)

Un equipo subsiste cuando los miembros se comprometen a alcanzar una meta común. Es importante identificar las metas que requieren interdependencia de tareas, y aquellas que no, ya que cada miembro tiene metas individuales que no requieren coordinarse con los demás miembros.

¹⁵ Wendell L. French, Administración del Personal, Editorial Limusa, México 1983, pag. 404.

Un equipo debe reconocer y manejar efectivamente los siguientes aspectos

- ✓ **Asegurarse de que las metas son claras, entendidas y comunicadas a todos los miembros de equipo.**

La opinión general en cuanto a la definición de las metas es consistente entre todos los miembros, y por lo general se enfoca en obtener utilidad u ofrecer algún servicio. Pueden sin embargo, existir divergencias en la interpretación de estas metas, lo que provoca que los miembros se muevan en diferentes direcciones. Esto ocasiona mas conflictos y menos trabajo en equipo

- ✓ **El sentido de compromiso con las metas del equipo.**

Es importante que todos los miembros participen en el establecimiento de las metas y que se comprometan con ellas. Si las metas son impuestas, cada quien determinará su manera de alcanzarlas. El grado de compromiso y de energía invertida para alcanzar una meta, depende directamente de la participación en el momento de crear la meta y determinar la manera de lograrla.

- ✓ **El grado de Operación de las Metas.**

Las metas deben ser específicas, medibles, alcanzables y compatibles, para reconocer cuando la meta ha sido lograda y poder medir el resultado

✓ **Hasta que nivel se comparten las metas.**

Cuando los miembros no comparten entre sí sus metas, no pueden saber con certeza lo que los demás tratan de lograr, el impacto de las mismas, y como sus acciones pueden ayudar o entorpecer a los demás

✓ **El grado de conflicto de las metas entre los miembros.**

Por ejemplo la meta de un gerente financiero puede ser reducir los costos eliminando dos analistas financieros, mientras que la meta del gerente de mercadotecnia puede ser mejorar las decisiones a través de más y mejores analistas financieros. Probablemente el conflicto no sea evidente al definir las metas, sino hasta que se comparten y discuten individual y grupalmente

2. Roles. (¿ Que hace cada quien en el equipo ?).

Para lograr efectivamente el logro de una meta, el siguiente aspecto importante a considerar es: "¿ Quien va hacer que ?", o "¿ Cuales son nuestros roles ?". Los conceptos que se deben manejar respecto a los roles son:

✓ **Roles bien determinados.**

¿ Todos los miembros entienden lo que cada uno debe hacer para realizar la tarea ?. ¿ Conocen sus responsabilidades individuales y limites de autoridad ?, es común que en los equipos nuevos todos digan entender sus roles aún cuando no hayan sido completamente definidos, sobre todo si el equipo ha estado trabajando por algún tiempo.

Puede ser también que hayan diferentes percepciones de un mismo rol entre los miembros.

A lo largo del trabajo en equipo, se van construyendo expectativas, las cuales deben ser discutidas y aceptadas por todos, ya que estas determinan en gran parte los roles de cada miembro.

✓ **Conflicto entre Roles.**

Los roles pueden llegar a contraponerse cuando las expectativas entre los miembros difieren. Esto crea conflicto, especialmente si dos o más miembros se sienten responsables de la misma tarea.

Con frecuencia las responsabilidades del personal corporativo y de la línea se empalman, por ejemplo, ¿quién es responsable de contratar a un empleado, el gerente de línea o el gerente de personal, o ambos?, esto no es necesariamente malo, pero sí puede llegar a provocar conflicto. Como en el caso de un nuevo miembro que no tenga la misma percepción de su rol, que su predecesor.

3. Procedimientos (Como trabajar en equipo).

Una vez que los integrantes saben **qué** deben hacer, **quién** lo va a hacer, deben determinar **cómo** trabajar juntos. En esta fase se examinan los aspectos de los procedimientos del trabajo, es decir, **cómo** va a funcionar el equipo para cumplir sus tareas. Estos aspectos de los que hago referencia son los siguientes:

✓ **Toma de Decisiones.**

Este es uno de los temas mas comunes para los equipos de trabajo. Debe quedar claramente definido quien es el responsable de las decisiones tomadas y la participación de cada uno, para lograr que sean de alta calidad y aceptadas por todos. Cuando surge un conflicto entre dos o mas miembros en cuanto a quien debe tomar la decisión, no se trata de decidir entre alguno de ellos, sino de que cada uno contribuya a llegar finalmente a una decisión. Puede ser que no se tome ninguna decisión si ningún miembro se siente responsable de ella.

✓ **Comunicación.**

Es de vital importancia el que se defina que es lo que se debe comunicar dentro del equipo, a quien y que método se debe utilizar. " Se dice que cuando no hay comunicación entre los miembros, se presenta una reacción de **péndulo**, la cual consiste en comunicar todo a todos " ¹⁶

Esto provoca que los integrantes se sientan abrumados. Para que exista una buena comunicación en cualquier equipo, se requiere un buen método, así como coordinar el tiempo entre los integrantes y el tiempo del equipo con el medio ambiente.

✓ **Reuniones.**

Si se realiza una encuesta para saber cuantas personas están satisfechas con las juntas en las que participan, seguramente un gran número de los encuestados opinarían que las juntas son ineficientes, tardadas, monótonas, muy largas, muy frecuentes, con una agenda mal definida, controladas por pocas personas, o que son, en pocas palabras una perdida de tiempo.

¹⁶ Philip Kotler, Fundamentos de Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, México 1988, pag. 390-393

Por lo tanto se deberá buscar el que las juntas o reuniones sean eficientes; para ello se tendrá que llevar una agenda perfectamente definida, siguiendo los puntos de la agenda en orden sin abordar temas que no se tengan considerados, así mismo es importante el que se lleve una sesión de preguntas y respuestas al final de cada punto de la agenda para que los miembros del equipo no se queden con dudas. Es muy importante el que exista un moderador o líder de la reunión.

✓ **Estilo de Liderazgo.**

Este factor afecta enormemente la comunicación del equipo, la toma de decisiones y los procesos de trabajo. El líder, junto con el equipo, debe examinar la situación y determinar el estilo apropiado en cada situación.

" El propósito no es cambiar el estilo del líder, sino estar pendientes de la necesidad de analizar el impacto de su estilo dentro del equipo. El debe estar abierto a la retroalimentación de los miembros respecto a como su estilo contribuye u obstaculiza la efectividad del equipo " ¹⁷

4. Relaciones (Calidad en la interacción de los miembros).

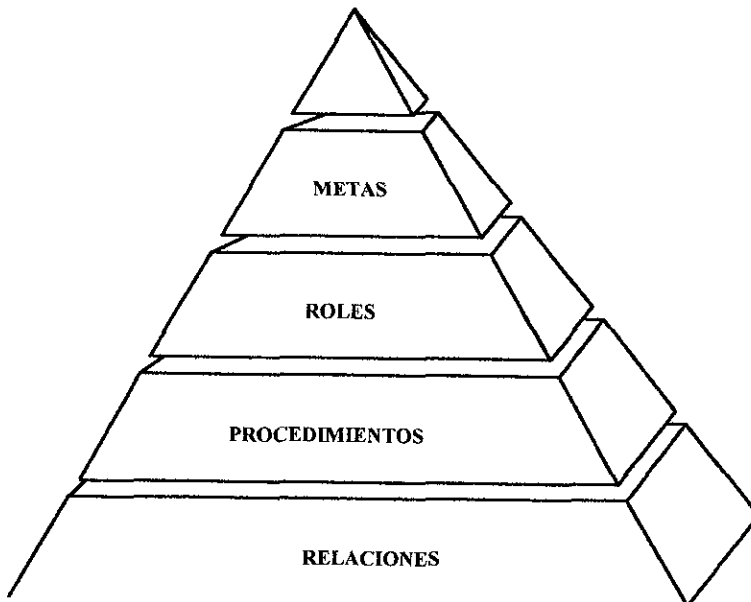
Conforme los miembros del equipo van trabajando juntos, las relaciones se intensifican. Necesitan encontrar formas, resolver problemas y conservar una buena relación de trabajo. Si llegan a surgir problemas en las relaciones, pueden deberse a diferencias en los valores, personalidades o al estilo de liderazgo.

¹⁷ Kast E. Freemont, Rosenzweig , pag. 381

Los sentimientos, actitudes y emociones de los miembros afectan enormemente las relaciones personales y en última instancia, la efectividad del equipo. La energía que se imprime en las tareas del equipo disminuye si existen malos sentimientos, actitudes y emociones.

III.IX. JERARQUÍA.

Se debe enfatizar en que las cuatro variables antes mencionadas, no solamente interactúan e influyen entre sí, sino que además existe entre ellas cierta jerarquía. Las variables en los niveles superiores influyen en todas las de niveles inferiores. Estos niveles se pueden representarse de la siguiente manera:



Los conceptos básicos que se aplican al marco de trabajo del equipo son los siguientes:

Los conceptos básicos que se aplican al marco de trabajo del equipo son los siguientes

- Los equipos trabajan de arriba hacia abajo; es decir, trabajan por una meta común, entendiendo el papel que cada uno desempeña, desarrollando procedimientos operativos claros, fortaleciendo las relaciones, logran mantener el ESPÍRITU y la integridad del equipo
- El trabajo individualista no ayuda al equipo a moverse hacia metas comunes

III.X. CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS.

EQUIPOS DE ALTOS DESEMPEÑO

EQUIPOS DE BAJO DESEMPEÑO

METAS

1 Los miembros participan en el establecimiento de las metas	Los miembros no se involucran en el establecimiento de las metas
2. Todos los miembros comprenden claramente las metas.	Las metas no son claras
3 Todos están de acuerdo con las metas	Las metas no son comunicadas
4. Las metas se terminan en base al tiempo.	Cada quien trabaja sin entender las metas del grupo

ROLES

1. Papeles claramente definidos	Responsabilidades mal definidas.
2. Los miembros y el líder conocen sus funciones.	Liderazgo no bien definido.
3. Los roles son entendidos y aceptados por todos	Se evaden responsabilidades.
4. Liderazgo fuerte y efectivo con responsabilidades bien definidas.	Lucha por autoridad y control
5. Sentimiento de ayuda mutua.	No se reconoce interdependencia entre los miembros

PROCEDIMIENTOS

1. Las decisiones se toman por consenso	Las decisiones siempre crean conflictos.
2 Juntas eficientes y orientadas en mejorar las tareas	Las decisiones son tomadas por una sola persona.
3 Se busca solucionar los problemas, y no solamente hallar culpables.	Las comunicaciones parten del líder hacia abajo
4 Todos los miembros participan en las discusiones y juntas.	Puntos sin importancia son discutidos insensatamente
5 Las juntas son aprovechadas eficientemente.	Juntas no productivas
6. Todos los miembros escuchan a los demás	Las juntas cubren temas triviales y no aspectos de fondo
7 Activa retroalimentación	Se toman acciones sin planear
8. Todos los miembros se mantienen informados.	Los miembros se ignoran y trabajan independientemente
9. Las fechas y acontecimientos son establecidos y aceptados por todos	Los miembros llegan tarde o no asisten a las juntas.

RELACIONES

1 Existe identidad, espíritu y orgullo por el equipo	No se interesan en identificarse como grupo.
2 Tolerancia ante el conflicto y deseo de llegar a su resolución.	Conflicto abierto entre los miembros.
3 Los conflictos se discuten abiertamente y tienen como resultado crecimiento y aprendizaje	Graves conflictos de personalidad
4. Los miembros se agradan entre sí	Las relaciones son agresivas
5 Los miembros aceptan y apoyan a los otros	Los miembros actúan a la defensiva

III.XI. EL PROPÓSITO DEL EQUIPO.

El propósito pretende establecer **la razón de ser de un equipo**. Si una persona ajena lee el propósito del equipo, debe entender clara y sencillamente de que se trata el equipo. Debe también indicar las bases del equipo.

Una vez que los integrantes del equipo entienden la razón de existir, debe ser fácil decidir si todos los miembros clave han sido identificados. Esto a veces requiere además revisar las estrategias y objetivos que se quieren alcanzar

III.XI.I. PRINCIPIOS Y NORMAS OPERATIVAS.

Los principios y las normas son necesarios para lograr las tareas definidas, no son formalmente establecidas, pero si se observa el comportamiento del equipo, es fácil identificar la manera de como trabajan en grupo.

Por ejemplo.

- ¿ Es el miembro de más alto nivel quien siempre conduce una junta y controla el flujo de información ?

- ¿ Es común interrumpir a los demás para dar a conocer los puntos de vista individuales ?

- ¿ Las ideas de ciertas personas son ignoradas o rehusadas por otros miembros ?

- ¿ Hay algunas personas que dominan las discusiones ?

- ¿ Ayuda la retroalimentación al mejoramiento del equipo ?

Estas normas operativas representan una manera discreta e informal de guiar el comportamiento

Estas normas no son necesariamente buenas o malas, simplemente existen, lo que hay que cuestionarse es si ayudan o no al equipo a lograr sus resultados y a crear un ambiente de participación activa y satisfacción

Para que un equipo pueda mejorar sus funciones, debe desarrollar una lista de principios bajo los cuales desea operar, y después comparar actitudes y comportamientos contra dichos principios.

Los principios definen como deseamos actuar. El equipo puede estar actuando en línea con algunos principios, pero en contra de algunos otros. En cualquier caso mantener los estándares de operación ayudaran a alinear comportamientos y normas con los principios

III.XI.II. DIFERENCIAS ENTRE LOS MIEMBROS.

“ Existe la creencia de que los gerentes suelen contratar personas con su misma imagen para perpetuar el status quo. Esto se observa en la homogeneidad de los equipos de trabajo que existen en los Estados Unidos. En estos, los puntos de vista y comportamiento son de estilos notablemente similares “¹⁸

Los individuos con diferentes estilos, por lo general no son aceptados ni apoyados. Si dichos elementos pretenden mantenerse en el equipo, aprenden a conciliar sus diferencias y a aparentar que “encajan en el molde”

¹⁸ W. R. Dill. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Artículo 94, México 1975, pag 4

Sin embargo los puntos de vista divergentes estimulan nuevos enfoques a viejos problemas. Cuando los equipos opinan de una manera tan similar, pueden llegar a acuerdos prematuros que en ocasiones conducen al desastre. La mezcla de diferentes culturas, experiencias, opiniones y estilos crea un estilo de acción más balanceado. Por eso, las diferencias entre los miembros puede convertirse en un recurso valioso, y algunos equipos lo promueven para mejorar sus resultados.

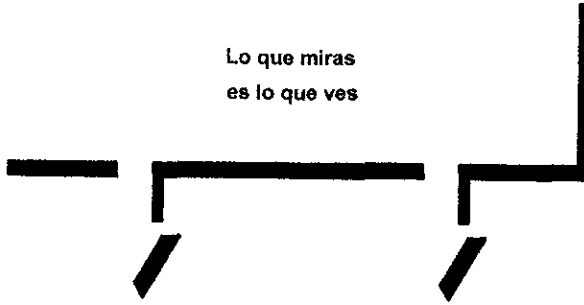
El proceso de desarrollo de un equipo se ve impactado, tanto positiva como negativamente, debido a la diversidad que existe en sus miembros.

Por un lado, mientras más diversidad exista entre los miembros, habrán más confrontaciones. Por el otro lado, si existe gran diversidad, se dificulta la unión y el desempeño.

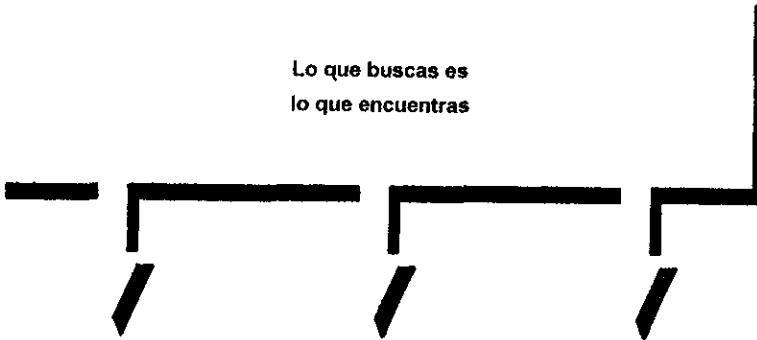
La diversidad ofrece un gran potencial para mejorar los resultados. " La sinergia es la fuerza que convierte a un todo, mayor que la suma de sus partes individuales " ¹⁹ Mientras más diverso sea un equipo, mayor será la sinergia que puede generar. Es lógico que un equipo muy diverso tomara más tiempo para adaptarse, pero una vez que lo logra, el potencial para conseguir mejores resultados es mayor.

¹⁹ Myles L. Mace Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Artículo 87, México 1975, pag 3.

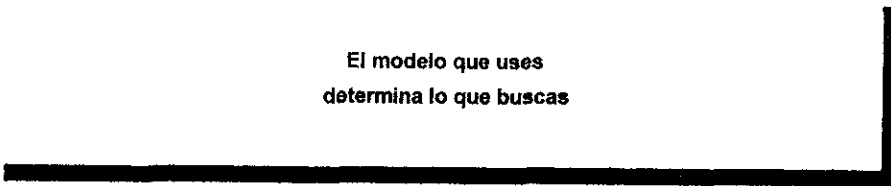
Lo que miras
es lo que ves



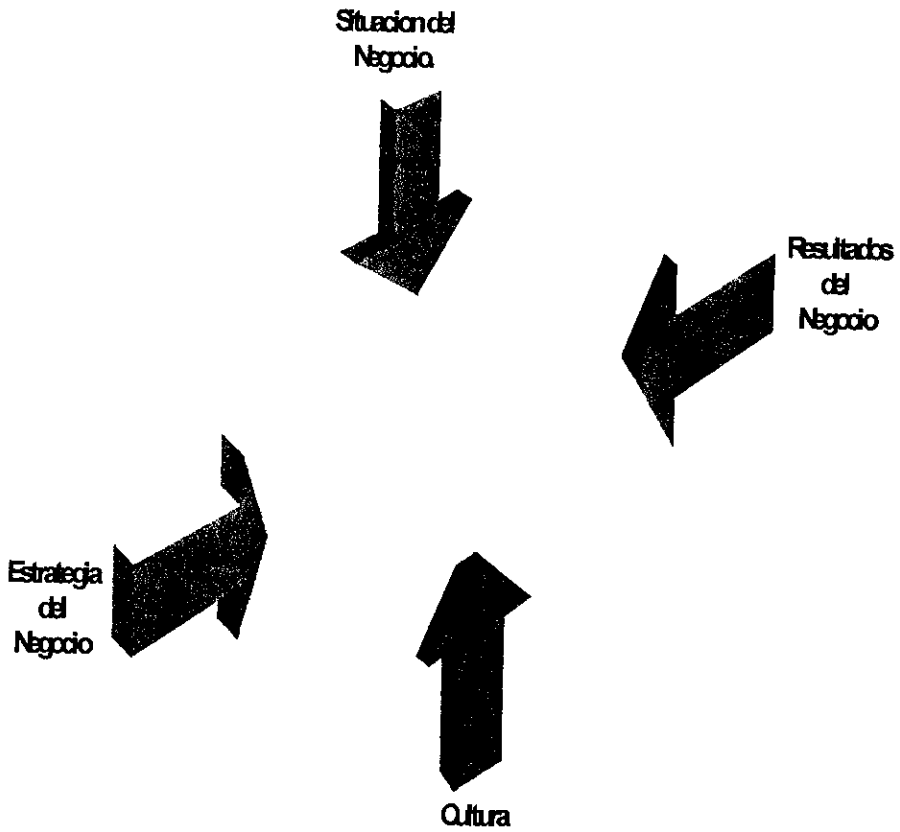
Lo que buscas es
lo que encuentras



El modelo que uses
determina lo que buscas



Modelo Organizacional



<u>Situación del Negocio</u>	<u>Resultados del Negocio</u>
Las necesidades que deben ser satisfechas	Resultados reales obtenidos por la
	organización:
1 Requerimientos de Clientes	1 Resultados en el mercado.
2. Requerimientos de la Compañía.	2. Que tanto se cumplen los requerimientos
	de la Compañía.
3 Requerimientos Legales.	3 Actitud hacia lo legal
4 Actividad de la Compañía.	4 Posición ante la competencia
5 Expectativas de empleados	5 Satisfacción de empleados

<u>Estrategia del Negocio</u>	<u>Cultura</u>
Razón de ser y planes para lograr el éxito	Como se trabaja realmente
1. Misión y Visión	1. Actitudes visibles
2. Estrategia competitiva	2. Distribución del poder y de la recompensa
3 Objetivos y metas	3. Trabajo real que se hace
4 Principios de operación	4. Normas que expliquen la forma de hacer el
	trabajo.
5 Valores y suposiciones	

CAPITULO IV. RESULTADOS.

IV.I. MISIÓN DEL EQUIPO MULTIFUNCIONAL.

Se deberá definir la estrategia de negocios que posicione a las Organizaciones como el modelo comercial en las relaciones Cliente - Proveedor. Se desarrollará el negocio común bajo la perspectiva de mutuo beneficio, optimizando el costo total del sistema, reduciendo la complejidad de la operación y capitalizando las oportunidades tecnológicas.

Con ello, se participará activa y significativamente en la contribución de utilidades de las organizaciones

Misión.

- Lograr que el negocio actual sea mejor que nunca antes
- Desarrollo del negocio común bajo la perspectiva **GANE - GANE.**
- Colaboración en el diagnóstico, diseño y desarrollo de los procesos comunes para mejorar su funcionalidad y reducir su complejidad.
- Mantener y continuar con el espíritu de apertura al cambio
- Documentar y registrar el aprendizaje alcanzado, para mejorar con ello el negocio común futuro.

IV.II TABLA DE PRIORIDADES.

	CLIENTES	EMPRESA PRODUCTORA
A	Transformarse en la mejor Organización comercial, a través del mejoramiento en la eficiencia total del sistema. Por ejemplo Niveles de inventario, Transporte del cliente, Cuentas por pagar. El objetivo es reducir el costo operativo.	Lograr una distribución masiva al comercio pequeño a través de la excelente cobertura del cliente. Mejoramiento de la eficiencia total del sistema, capitalizando las áreas de oportunidad.
B	Establecer mejores condiciones de pago por parte de la Empresa Productora con plazos mas largos y mayores escalas de descuento.	Implementar procedimientos automatizados para eficientar el negocio común.
C	Aprovechar el negocio con la Empresa Productora para distribuir el 100 % de los productos de la misma.	Entrenamiento profesional a la fuerza de ventas de los clientes en habilidades efectivas de venta.

Escala de Prioridades

A = Muy importante; B = Importante; C = Bueno si se pudiera.

IV.III. PROPÓSITO DEL EQUIPO MULTIFUNCIONAL.

- 1) Mantener el liderazgo necesario para inducir y orientar a ambas organizaciones hacia los beneficios reales que el equipo puede alcanzar

- 2) Actuar como portavoz de ambas organizaciones al
 - Ser un sólido equipo que valide las necesidades y estrategias
 - Divulgar eficientemente los objetivos del equipo.
 - Ser el contactos clave del negocio mutuo

- 3) Medir y reportar los resultados logrados en el equipo

- 4) Lograr el acuerdo y compromiso permanentes de ambas organizaciones para apoyar y promover las estrategias de implementación propuestas.

IV.IV. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES EN LA ALINEACIÓN.

- Construcción conjunta del negocio a través de estrategias y relaciones de mutuo beneficio que resulten en productos superiores para los consumidores

- Trabajo en equipo para suprimir los costos excedentes en ambos sistemas de trabajo, incrementando las utilidades y ofreciendo un beneficio adicional a los consumidores.

Simplificación de las interfaces Multifuncionales entre ambas organizaciones para reducir la complejidad del negocio diario.

- No solamente hay que trabajar para mejorar la mecánica del negocio actual, se tienen que buscar las alternativas para superar lo que hoy hacemos, creando verdaderamente el futuro.
- Comprensión profunda del aprendizaje del equipo, para mejorar la capacidad total de ambas organizaciones en su desempeño futuro

IV.V. ETAPAS PARA MEJORAR LA ALINEACIÓN.

1. Construir la relación con apertura y confianza reciproca.
2. Entender los requerimientos conjuntos
3. Acordar las prioridades para los requerimientos fundamentales.
4. Identificar los beneficios esperados
5. Identificar los cambios necesarios en los sistemas de trabajo
6. Obtener la alineación y compromiso mutuos para realizar los cambios
7. Implementar y monitorear los cambios propuestos.

8. Compartir los resultados y aprendizaje
9. Llevar se acabo "los mejores procesos actuales" de la operación optimizada.
10. Iniciar nuevamente con otra área de oportunidad.

IV.VI. PRINCIPIOS OPERATIVOS DEL EQUIPO MULTIFUNCIONAL.

1. **Calidad Total:** Se deberá centrar en la construcción del negocio común aplicando en todas las actividades la "Filosofía de Calidad Total"
2. **Nivel de Desempeño:** El excepcional desempeño como equipo marca la pauta a seguir para ambas organizaciones en términos de resultados contra objetivos.
3. **Participación Positiva:** Se buscará permanentemente una mejor forma de administrar el negocio común, haciendo mas eficientes los procesos y estableciendo una relación estrecha con el resto de ambas organizaciones
4. **Trabajo en Equipo:** Los resultados del trabajo están integrados de tal manera que el éxito se obtiene en equipo. La participación es dinámica y las decisiones se toman por consenso, basadas en información tangible.
5. **Trato Individual:** La gente es tratada con respeto, dignidad y confianza, reconociendo la diversidad de criterios como un valor importante. Cada persona tiene el derecho de crecer y contribuir en la medida de su desarrollo individual.

6. **Apertura en la Comunicación:** La información se comparte adecuadamente entre la gente, estableciendo una estricta confidencialidad en lo que sea necesario, pues se debe reconocer la importancia de mantener los valores de ambas organizaciones salvaguardados.

7. **Valores Organizacionales:** Debe existir una adhesión a los procedimientos establecidos, cumpliendo con los compromisos y apoyándose en la visión, experiencia y habilidades que el equipo ha desarrollado.

8. **Documentación:** Se debe reconocer la documentación de las actividades y procedimientos, el mecanismo mas eficiente para garantizar el seguimiento y retoalimentación de los objetivos. Adicionalmente, la documentación permitirá reaplicar el aprendizaje futuro.

IV.VII. VISIÓN DEL EQUIPO MULTIFUNCIONAL.

La Empresa Productora y los Clientes serán el ejemplo a seguir en las relaciones comerciales. Su alineamiento estratégico los colocará a la vanguardia en sus respectivos negocios

Su mutua confianza logrará que cada uno alcance sus objetivos de negocio, cubriendo ampliamente las expectativas de los integrantes de la cadena de servicios y comercialización para que sus productos lleguen al consumidor final con un valor agregado.

Los accionistas de ambas empresas verán satisfechas y excedidas sus expectativas de rentabilidad. El personal de ambas empresas expresará que indudablemente trabajan en las mejores organizaciones y que tienen la oportunidad de desarrollarse a su máxima capacidad.

Dentro de la visión del Equipo Multifuncional es muy importante el formularse las siguientes preguntas.

- ¿ QUE ?

El Equipo Multifuncional es un ente que se encuentra facultado para trabajar como un equipo de asesores en términos de diagnóstico, para determinar con precisión las áreas que requieren cambios significativos en las operaciones de la Empresa Productora y los Clientes, para reducir y simplificar la operación total común

- ¿ COMO ?

A través de una análisis profundo y de respuestas GANE - GANE se harán las recomendaciones adecuadas a la alta dirección en ambas empresas para lograr una mejora continua en los procesos.

- ¿ PARA QUE ?

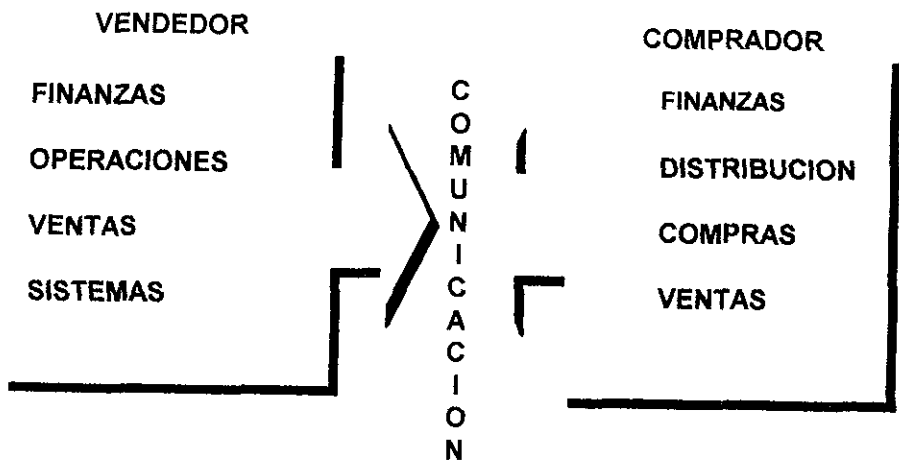
A fin de alcanzar los resultados de rentabilidad, participación y permanencia en el mercado, que satisfagan a ambas empresas

IV.VII.I. BENEFICIOS DE LOS EQUIPOS MULTIFUNCIONALES.

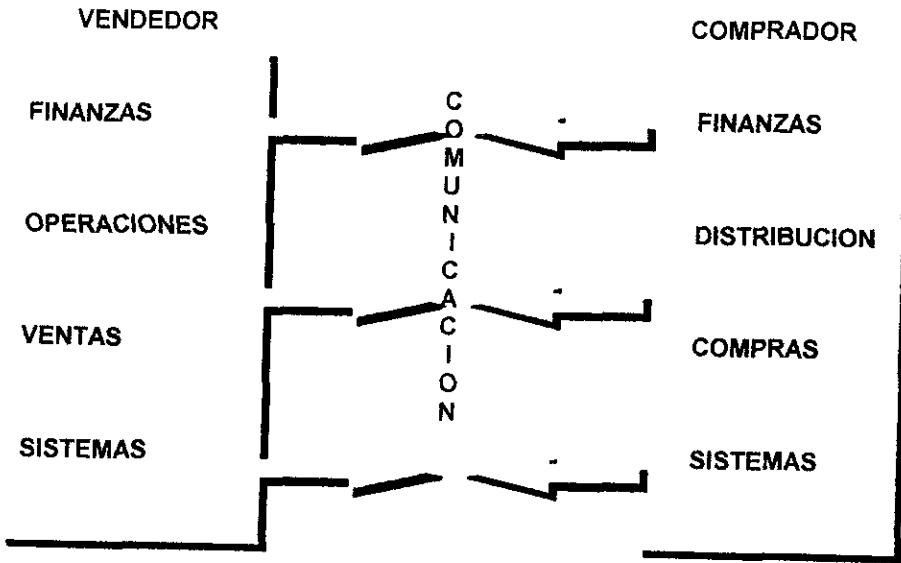
- Entendimiento total del cliente y el proveedor.
- Oportunidad para mejorar el sistema total
- Recurso para fundamentar una sólida ventaja competitiva.
- Planeación Integrada del negocio común
- Respuesta práctica a la interrogante de como queremos que sea el negocio común en el Siglo XXI.
- Que se transformen en una alternativa confiable para la futura permanencia y liderazgo en el mercado.

IV.VII.II. LAS TRES VENTAJAS COMPETITIVAS.

1. Productos de Calidad.
2. Excelentes actividades de publicidad.
3. Alineación Estratégica con los clientes.



INTERFASE MULTIFUNCIONAL



IV.VIII. COMO INTRODUCIR NUEVAS IDEAS A LA GENTE QUE NO LAS QUIERE ACEPTAR.

Uno de los problemas mas importantes a los cuales se podrian enfrentar los Equipos Multifuncionales es el de la resistencia de los empleados al cambio.

Tal resistencia puede adoptar un sin número de formas: persistente reducción de la producción, aumento del número de ceses y solicitudes de traslado, discusiones irónicas, incremento de la hostilidad, huelgas totales o huelgas de brazos caídos y por supuesto la expresión de un gran número de razones pseudo - lógicas para justificar por qué el cambio no puede producir buenos resultados.

***“El problema real no es el cambio tecnológico,
sino los cambios humanos que a menudo
acompañan a las innovaciones tecnológicas”²⁰***

Paul R. Lawrence dice que la gente no resiste el cambio tecnológico por sí mismo y que la mayor parte de la resistencia que se origina es innecesaria²¹, para ello lo fundamenta en lo siguiente.

1. Una solución para enfrentarse con la resistencia al cambio, es conseguir que la gente afectada "participe" en la introducción del cambio
2. La clave del problema consiste en comprender la verdadera naturaleza de la resistencia. De hecho, lo que los empleados resisten no es, generalmente, el cambio tecnológico sino el cambio social; el cambio en sus relaciones humanas, que generalmente acompañan al cambio tecnológico.
3. La resistencia surge normalmente a causa de ciertos puntos ciegos y actitudes particulares que tienen los especialistas del staff como consecuencia de su preocupación por los aspectos técnicos de las nuevas ideas.
4. La Dirección puede tomar medidas concretas para enfrentarse constructivamente con estas actitudes del staff. Tales medidas incluyen: hacer hincapié en el establecimiento de nuevas normas de actuación para los especialistas del staff

²⁰ Procter & Gamble de México, Luna y Estrellas, Enero - Marzo 1996

²¹ Lawrence R. Paul. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Artículo 60, México 1975. Pag 3.

5. Los altos ejecutivos podrán también lograr que sus propios esfuerzos sean más efectivos en las reuniones del staff y en los grupos de operaciones en que se discuta el cambio de que se trate.

Ahora bien, para introducir nuevas ideas a la gente que no las quiere aceptar debemos de tomar las siguientes suposiciones iniciales

- Las organizaciones y las personas tienden a buscar relaciones que establezcan un equilibrio social "No hay por que gastar mas energía en tal o cual idea" ²²
- El equilibrio es alcanzado mediante ajustes en el trabajo, la administración y la tecnología
- Cualquier innovación altera dichos ajustes y crea turbulencias sociales.
- La cantidad de turbulencia es proporcional a la innovación propuesta
- En tiempos de crisis la innovación será persistentemente buscada y aceptada por la comunidad.
- La aceptación de la innovación puede ser dramáticamente afectada por el clima social imperante
- **Se debe analizar la innovación desde el punto de vista del que la vivirá y no desde el que la diseño.**

²² Biblioteca de Harvard de Administración de Empresas, Artículo 60, México 1975, pag 3

IV.VIII.I. TÁCTICAS PARA REDUCIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO.

Percepción de la ventajas. El que experimenta el cambio debe ver fácilmente las ventajas que la innovación le ofrece contra la forma actual de trabajar.

Compatibilidad. En la medida que la nueva idea sea percibida como algo que enbna en el trabajo actual, la gente la aceptará mas fácilmente.

Simplificación. Hay que mantener la innovación en los niveles máximos de simplificación, de lo contrario la gente no la aceptará. Esto no significa que el proyecto no sea complejo, sino que el que experimentará el cambio lo debe percibir como algo sencillo.

Divisible. En la medida que la innovación pueda implementarse en etapas, su aceptación será mejor y menos dolorosa

Comunicable. Si se usa un vocabulario común y sencillo para comunicar una idea, la gente la entenderá mejor.

Reversible. En caso de que la innovación no funcione, debe ser posible dar marcha atrás y regresar al ambiente anterior. Esto le da confianza y seguridad a la gente.

Costo Relativo. Los recursos que la gente invierta en el cambio de paradigma deben ser menores a los beneficios que este último le brinda.

Credibilidad. En este paso es muy importante el que la gente se cuestione ¿ Como se sienten con el creador de la innovación ?, ¿ Confían en él ?, ¿ Se tiene una reputación que soporte positivamente la idea ?.

Confiabilidad. La gente comienza a tener un poco de desconfianza en este paso ¿ Funcionará bien desde la primera vez ?, No es sino hasta las últimas fechas que las expectativas de confiabilidad por parte de la gente se han vuelto mas exigentes.

Consecuencias de los errores. La gente debe entender de antemano las consecuencias de los errores que pudiera cometer en la transición hacia el nuevo paradigma. Mientras menos daño potencial exista, mas segura se sentirá la gente

IV.IX. EL ESCUCHAR.

¿ Deseamos aprender a escuchar ?

El aprender a escuchar y entender las necesidades de nuestros consumidores y colaboradores es fundamental para el crecimiento del negocio El siguiente párrafo hace una interesante liga entre el proceso de escuchar y entender.

***“Escuchar es como entenderme;
entenderme es realmente conocerme;
y realmente conocerme, es estar
consciente de todo lo puedo ofrecer.”²²***

²² Procter & Gamble de México, Ponencia habilidades de Comunicación, Agosto 1996

Se debe estar consciente de lo que los consumidores y colaboradores pueden ofrecer, con lo cual se les podrá brindar a sus vez productos que satisfagan sus necesidades.

Es muy interesante pensar por un momento en la forma en que nuestro entorno social nos ha "enseñado" a comunicarnos.

	Mas Usado	+ o - Usado	Menos Usado
Menos Enseñado	<i>Escuchar</i>		
+ o - Enseñado		<i>Hablar</i>	
Muy Enseñado			<i>Escribir</i>

GRUPOS QUE ESCUCHAN DE LAS MISMA FORMA.

Los grupos que tienen un mismo estilo para escuchar están formados normalmente por personas que se dedican a la misma actividad y por lo tanto tienen puesto el mismo "sombrero".

Para la buena comunicación del Equipo Multifuncional se debe analizar que fortalezas se manifiestan en los miembros del mismo; así como, de que manera el Equipo Multifuncional se podría volver mas efectivo en su trabajo a través de una mejor habilidad para escuchar.

IV.IX.I. HABILIDADES PARA ESCUCHAR EFECTIVAMENTE.

***“No hay en el mundo malos escuchas,
lo que hay son malos hábitos para escuchar.”²³***

Por lo general la gente tiende a crear imágenes negativas de sus propias habilidades. Por ejemplo, la mayoría de la gente que se le pregunta *¿ Que puede hacer usted para mejorar su hábitos para escuchar ?* manifiestan que deberían de hacer muchísimas cosas para mejorar, sin embargo, cuando se les pregunta *¿ Cuales cosas son las que usted hace muy bien al escuchar ?* tienen dificultad para contestar.

Es evidente que el problema no radica exclusivamente en el escuchar sino también en la forma de comunicar ya que “para que el mensaje enviado se convierta en mensaje recibido, debe estar elaborado de forma que despierte interés en el receptor” ²⁴

Lamentablemente, casi no existen cursos o seminarios que fomenten el desarrollo de las habilidades para escuchar efectivamente, a pesar de que la mayoría de las decisiones que tomamos en nuestra vida están basadas en la información que escuchamos y vemos.

El problema radica en que no hay una forma única y ortodoxa para “enseñar a escuchar”, ya que cada hombre tiene sus particulares fortalezas y debilidades, ellas son parte de su personalidad, caracterizan su estilo de vivir y transforman la percepción del mundo, en su propia realidad.

Simplemente cambiando nuestro “sombrero” para escuchar, podemos lograr resultados sorprendentes e incrementar nuestras habilidades para recibir efectivamente.

²³ Ob Cit, Idem.

²⁴ Javier Porrugas Moreno, Concordancia entre Promoción y Productos Nuevos en el Mercado Tesis Profesional Universidad La Salle, México 1983

Cuadro de Habilidades:

Personalidad	Fortalezas	Posibles Debilidades
"Determinante"	Percepción de la Imagen Total. Hace conclusiones rápidas y es muy hábil para escuchar	Muestra Impaciencia, excluye la información del tipo "Me parece" y difícilmente acepta que se le añadan detalles a sus planes.
"Idealista del Futuro"	Considera información del tipo "Me parece" y tiene facilidad para proyectar ideas hacia el futuro	No les da mucho tiempo a los demás para reaccionar, tiende a demeritar la información basada en hechos y le cuesta trabajo mantenerse en foco
"Procesador"	Rápidamente entiende como se hacen las cosas. Le da mucha atención a todos los detalles y es muy hábil para encontrar los puntos de enlace entre varios procesos	Se reserva ideas, no ofrece mucha ayuda a los demás y se inclina por las hipótesis intuitivas
"Basado en Hechos"	Rápidamente entiende porque se hacen las cosas. Es muy hábil para escuchar y tiene una tremenda capacidad para los detalles	No confía suficiente en su imaginación, ni busca los rompimientos de paradigmas No considera la información del tipo "Me parece".

IV.X. PROPUESTA DE GUÍA DE PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS DE PROCESOS,

1. VENTAS.

- ¿ Cual es el criterio para evaluar nuevos productos / estrategias comerciales ?
- ¿ De que manera la perspectiva comercial varia dependiendo de la categoría de productos?
- ¿ Cuales son los factores de decisión por categoría en las estrategias de ventas ? ¿ Quien toma las decisiones ?
- ¿ Como se establece el precio de venta de los clientes ?
- ¿ Como se planean las estrategias de promociones y ofertas ? ¿ Cuales funcionan mejor para la compañía ?
- ¿ Que planes de Mercadotecnia se están aplicando en el comercio ?
- ¿ Cuales son los puntos que han contribuido al éxito / fracaso de dichos planes ?
- ¿ Cuales son las prioridades actuales de la organización ?
- ¿ Cuales son las prioridades para los años siguientes ?.
- ¿ Que barreras actualmente tiene la organización para alcanzar sus metas ?

2. FINANZAS Y CONTABILIDAD.

- ¿Cual es el papel de finanzas dentro de la compañía ? ¿ Se cuenta con un grupo de planeación financiera, o es mas una función de contabilidad ?.
- ¿ Cuales son los centros de utilidad y costos de la compañía ?
- ¿ Cuales son las principales estrategias financieras ?
- ¿ Cuales son los objetivos financieros a corto y largo plazo ? ¿ Como y por quien son fijados ?.
- ¿ Cuales son los periodos para planear inversiones y utilidades ?
- ¿ Como se maneja el flujo de caja ?
- ¿ Que criterios financieros son utilizados ?
- ¿ Como son manejadas las diferencias en cuentas por pagar / cobrar en el sistema ?
¿ Cuales son las mayores causas de dichas diferencias ?
- ¿ Cuales son las compañías con las que se trabaja que tienen los menores niveles de diferencias en cuentas ? . ¿ A que se debe ?.
- ¿ Como son canalizadas las promociones y ofertas dentro de la operación de la organización ?.

3. SISTEMAS.

- ¿ Que tipo de plataforma computacional existe ?
- ¿ Que tipo de organización tiene el departamento ? ¿ Esta integrada a cada área funcional o es una entidad independiente ?
- ¿ Cuales son los principales usuarios de sistemas ?
- ¿ Que tipo de sistemas de información constituyen el núcleo administrativo de la compañía?
- ¿ Se tienen planes específicos para el área de logística ? ¿ Existen aplicaciones de comunicación electrónica ?
- ¿ Cuales son las estrategias principales para mejorar los próximos años ?
- ¿ Cual es el nivel de conocimientos del usuario típico en cuanto a sistemas ?

4. PERSONAL Y ENTRENAMIENTO.

- ¿ Cuales son las principales fuentes para reclutar empleados ?.
- ¿ Que características, habilidades y experiencia son buscadas en los candidatos a los niveles gerenciales ? ¿ Existe alguna diferencia por departamento ?.

- ¿ Las carreras del personal son tradicionalmente multidisciplinarias o dentro del mismo departamento ? ¿ Se acostumbra desarrollar internamente a la gerencia, o se contratan gerentes de fuera ?
- ¿ Como es la cultura organizacional de la compañía ?
- ¿ Cual es la rotación de los niveles gerenciales y no gerenciales ? ¿ Cual es la antigüedad promedio de la compañía ?.
- ¿ Cual es el paquete de compensación total que la compañía tiene ?
- ¿ Cual es el plan de entrenamiento, desarrollo y evaluación del personal ?
- ¿ Que tipo de entrenamiento hay para la alta gerencia ?
- ¿ Cuales son las principales necesidades de entrenamiento ?
- ¿ El entrenamiento es únicamente "Funcional" o también lo hay para "Habilidades Gerenciales" ?.

5. LOGÍSTICA.

- ¿ Cual es la infraestructura del área logística ?.
- ¿ De que manera ha evolucionado el área logística en términos de nueva tecnología o estrategias de almacenamiento / distribución ?

- ¿ Como es percibida el área de logística en el resto de la compañía ?
- ¿ Cual es el nivel de satisfacción de los clientes ?.
- ¿ Cuales son las prioridades actuales de la organización ?
- ¿ Cuales son las prioridades para los años siguientes ?
- ¿ Que barreras actualmente tiene la organización para alcanzar sus metas ?

PARA TODAS LAS ÁREAS FUNCIONALES.

SITUACIÓN DEL NEGOCIO

Que se requiere del área funcional ahora y en el futuro en términos de.

1. Requerimientos de los clientes
2. Cifras reales esperadas por la compañía.
3. Requisitos sociales, políticos y/o legales
4. Presiones competitivas.
5. Expectativas de los empleados.

RESULTADOS DEL NEGOCIO.

Que es lo que el área funcional entrega actualmente en términos de

1. Satisfacción de los clientes
2. Resultados numéricos esperados por la compañía.
3. Cumplimiento de aspectos sociales, político y/o legales
4. Posición en relación con los competidores.
5. Cumplimiento de las expectativas de los empleados.

ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

¿ Cual es el propósito, la misión, los principios, los objetivos y las metas del área funcional ?

CULTURA ORGANIZACIONAL

Como opera realmente la organización en lo referente a

1. Actitud hacia objetivos y estrategias.
2. Distribución real del poder
3. Otorgamiento de recompensas.
4. El trabajo que se hace o no se hace
5. Las normas, valores o suposiciones que explican como se trabaja

CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES.

¿ Como son considerados cada uno de los siguientes elementos en la organización ?

1. Tareas
2. Gente
3. Información
4. Recompensas.
5. Estructura.
6. Toma de decisiones.

CAPITULO V. CONCLUSIONES.-

- A raíz de la consolidación de bloques mundiales basados en términos económicos, los patrones que tradicionalmente se han utilizado para la planeación de negocios han sido agresivamente cuestionados y en muchos casos rechazados; por lo que toma gran importancia romper con el tradicional paradigma de negocios
- Estrechar los lazos de colaboración entre la Empresa Productora y los Clientes tendrá como resultado el desarrollar relaciones productivas, con afán de colocar un producto con valor agregado en las manos de los consumidores, rompiendo así con el tradicional paradigma de negocios imperante hasta la década de los ochentas en el mundo, y a su vez re inventando estrategias comerciales creativas.
- Un nuevo acercamiento de la Empresa Productora con los Clientes es necesario, por que su tradicional fortaleza en la superioridad de productos y superioridad de publicidad ya no es suficiente para garantizar la permanencia en el mercado de productos de consumo. La dinámica de negocios ahora demanda que una tercera fortaleza se consolide claramente: superioridad en el alineamiento con los clientes. Esto significa que hay que considerar el negocio de los clientes como una extensión del propio proveedor

- De manera similar habrá beneficios significativos para los clientes si ellos perciben a la Empresa Productora como parte de su sistema; ya que encontraran mayor solidez en el mercado Nacional e Internacional, contarán con la experiencia Multifuncional y los recursos de que dispone la Empresa Productora para manejar el negocio, serán significativos los ahorros que de manera potencial significa la simplificación de los negocios con la Empresa Productora; ya que esta absorbería gastos de mercadeo, distribución, etc , y por último se facilitaría la comunicación con la Empresa Productora, haciéndola más consciente de sus necesidades propias

- Los principios fundamentales que se deben seguir para la construcción de un Equipo Multifuncional son los siguientes
 - a) Construcción conjunta del negocio a través de estrategias y relaciones de mutuo beneficio que resulten en productos superiores para los consumidores

 - b) Trabajo en equipo para suprimir los costos excedentes en ambos sistemas de trabajo, incrementando las utilidades y ofreciendo un beneficio adicional a los consumidores

 - c) Simplificación de las interfases Multifuncionales entre ambas organizaciones para reducir la complejidad del negocio diario

 - d) No solamente se debe trabajar para mejorar la mecánica del negocio actual, se tienen que buscar las alternativas para superar lo que al día de hoy se hace

e) Comprensión profunda del aprendizaje del equipo, para mejorar la capacidad total de ambas organizaciones en su desempeño futuro

- Tanto la Empresa Productora como los Clientes, antes de que el alineamiento pueda efectivamente comenzar deben cumplir con los siguiente requerimientos.

a) La alta Gerencia en ambas organizaciones no solamente debe apoyar la nueva relación sino también respaldar los cambios que con esta se generen. La ausencia de apoyo Gerencial, motivará que se continúen buscando beneficios unilaterales del tipo GANE - PIERDE

b) El esfuerzo debe tener un alcance Multifuncional Ninguna función o departamento por separado podrá captar totalmente la inercia de los negocios actuales

c) El proyecto total debe estar sustentado en los principios de "Calidad Total"

d) Ambas Organizaciones deben aceptar las implicaciones de un diseño y implementación en equipo. Lo cual significa que deben estar abiertas a "Re inventar la forma en que se hacen los negocios comunes". Lo cual no supone que se tengan que hacer concesiones especiales, sino que realmente se de una apertura de criterio entre el proveedor y el cliente para operar conjuntamente

e) Se deben destinar suficientes recursos y tiempo para la integración del Equipo Multifuncional

- El proceso para el diseño en conjunto del Equipo Multifuncional prevé los siguientes aspectos.

1) La alta Gerencia en ambas organizaciones deben de estar de acuerdo en el enorme potencial de esta nueva relación, así como en sus principios fundamentales. Cada organización tiene que designar a sus miembro participantes de acuerdo a la experiencia y habilidades que tengan para conocer el negocio actual, para diseñar el futuro y para colaborar en equipo. El equipo formado por ambas organizaciones debe tener la autoridad para guiar al negocio actual hacia nuevas formas creativas de mercado. Cada organización debe también designar a un coordinador o LÍDER

2) El Equipo Multifuncional debe analizar la manera en que ambas organizaciones hacen negocio juntas; que estén funcionando adecuadamente, los impedimentos existentes, etc. Posteriormente diseñará y acordará los cambios sistemáticos y controlados, necesarios para la implementación de la visión del negocio común, tomando en cuenta el tiempo adecuado que se requiera para el diagnostico profundo del mismo.

3) El Equipo Multifuncional debe presentar posteriormente su trabajo y las recomendaciones sugeridas a la alta Gerencia de ambas organizaciones soportando su investigación, entre otras cosas, con un análisis de costos - beneficios.

A su vez, la alta Gerencia debe asegurar los recursos humanos y económicos, e informar ampliamente a sus respectivas organizaciones las implicaciones de las recomendaciones que serán llevadas a cabo

4) Finalmente la implementación del nuevo proceso, simplificando las relaciones innecesarias, debe ser llevado a cabo bajo la coordinación del mismo equipo de trabajo

- Al Equipo Multifuncional lo debemos considerar, primero como un equipo de diagnóstico, luego de diseño y finalmente de implementación. No hay que suponer que se cuenta con todos los recursos desde el primer día de actividades, pero si es cierto, que existe un núcleo fuerte y sólido de expertos que deberá permanecer durante todas las etapas del equipo y que será evaluado en base a los resultados del mismo.

- No es recomendable la rotación dentro del equipo, ya que es una causa de inestabilidad y debilitamiento que dificulta el alcanzar los objetivos establecidos. A su vez la permanencia de los miembros en el equipo le da solidez e integración al mismo

- Mientras se afianza el equipo de trabajo, se debe mantener en mente que las prioridades de cada miembro son:

- La integración del Equipo

- El entender a los demás antes de ser entendido

- Considerar a la diversidad como un valor y no como un problema

- Es recomendable que cada pareja de expertos, ventas - compras, sistemas - sistemas, etc., se den su tiempo para conocerse mejor, entender sus antecedentes, sus fortalezas, debilidades y el ambiente de trabajo

- Cada uno de los miembros deberá adoptar una posición de apertura y dialogo a fin de que el equipo se consolide como una verdadera entidad mucho más capaz que la suma de sus integrantes

- Es necesario e importante el que se reconozca y recompense, tanto interna como externamente la contribución que cada uno de los miembros hace al equipo y al desarrollo del negocio

BIBLIOGRAFÍA.-

Porragas Moreno Javier .

Concordancia entre Promoción y Productos Nuevos en el Mercado.

Tesis Profesional

Universidad La Salle, México D.F 1983

Wendell L. French

"Administración del Personal"

Editorial Limusa

Primera Edición

México, 1983.

Robert G Murdick

"Sistemas de Información Administrativa".

Editorial Prentice Hall

Segunda Edición

México, 1988

Koontz / O'Donnell.

"Administración"

Editorial McGraw Hill

Tercera Edición.

México, 1986.

Philip Kotler.

"Fundamentos de Mercadotecnia"

Editorial Prentice Hall

Primera Edición.

México, 1988.

Berlo David K

"El Proceso de la Comunicación, introducción a la teoría y a la práctica"

Editorial El Ateneo.

Primera Edición

Buenos Aires, Argentina, 1975

Giles, G.B.

"Marketing"

Editorial Herrera.

Primera Edición

México, 1976

Agustín Reyes Ponce

"Administración de Empresas, Teoría y Práctica"

Editorial Limusa.

Tercera Edición

México, D F 1990.

Fremat E. Kast

"Administración de las Organizaciones"

Editorial Mc Graw Hill

Primera Edición,

Colombia, 1983

Mack Hanan

"Abran paso al nuevo Administrador"

Biblioteca de Harvard.

México, D F. 1975. .

William M Hutchison

"Cómo Administrar los servicios a clientes"

Biblioteca de Harvard.

México, D F. 1975.

M. Scott Myers

"Condiciones para la motivación Gerencial".

Biblioteca de Harvard.

México, D.F. 1975.

Myles L. Mace.

"El director y la planificación empresarial".

Biblioteca de Harvard.

México, D.F. 1975

F.J Roethlisberger

"El Supervisor: amo y víctima de los rumores"

Biblioteca de Harvard

México, D.F. 1975

Gordon L. Lippitt Lauarnde R. Paul

"Etapas Críticas de una Organización en Desarrollo"

Biblioteca de Harvard

México, D.F. 1975

W.R. Dill.

"Estrategias de Auto - Educación"

Biblioteca de Harvard

México, D.F. 1975.

"Diccionario de la Lengua Española", Real Academia Española Tomo Y.

Editorial Espasa - Calpe

Venteava Edición.

Madrid, España, 1984.

"Plan Nacional de Desarrollo 1994 -2000"

Cornejo R. Miguel Ángel

"Liderazgo Empresarial"

Ponencia, 1994

Procter & Gamble - México

Revista Luna y Estrellas

Enero - Marzo 1994

Abril - Junio 1995

Octubre - Diciembre 1995

Enero - Marzo 1996.

Abril - Junio 1997.

Procter & Gamble - México.

"Habilidades de Comunicación"

Curso Agosto 1996