



4
2ej.
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTILÁN

RECURSOS HUMANOS

"PROPUESTA PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE UNA EMPRESA DE AUTOTRANSPORTE"

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A :
VICENTE ALVARADO DÍAZ

ASESOR: ACT. DELIA CUEVAS SALGADO

CUAUTILÁN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

260614



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos.
"Propuesta para la formación de equipos de trabajo
en el área de tesorería de una empresa de autotrans-
porte"

que presenta el pasante: Vicente Alvarado Díaz,
con número de cuenta: 8737753-4 para obtener el Título de:
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 26 de Marzo de 19 98

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>Act. Delia Cuevas Salgado</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>L.A. Eva Lilia Torres Reyes</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>M.A. José Vili Martínez González</u>	<u>[Firma]</u>

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primera instancia a la mujer que más admiro y más respeto en la vida, y quién ha sido mi ejemplo más importante al demostrarme en todo momento que cuando tenemos un meta firme no hay poder humano que nos impida lograrlo...

A TI MAMA.

A a mis hermanas, Eva, Silvia y Lupita por haber cooperado durante toda mi existencia con su apoyo, pero sobre todo con el cariño que nuestra madre nos enseñó a darnos.

A Sony, por representar un aliciente desde mi estancia en la Facultad y hasta el día de hoy y por el apoyo que recibí para la realización de este trabajo.

A todos los profesores que cooperaron de alguna manera en mi formación y en especial a los que participaron en el seminario; mi asesora Delia Cuevas Salgado, Eva Lilia Torres Reyes, Teresa Muñoz García y José Vili Martínez González.

Desde luego a la Universidad Nacional Autónoma de México y en específico a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, por haberme permitido estudiar en las aulas de la institución con más prestigio y tradición en América Latina.

Gracias a todos aquellos que de alguna manera cooperaron conmigo en el logro de esta meta, deseo en algún momento poder ofrecer mi ayuda en la realización de sus propios planes, ya que ese es el principal objetivo para el que fui educado.

"PROPUESTA PARA LA FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO EN EL AREA DE
TESORERIA DE UNA EMPRESA DE AUTOTRANSPORTE"

INDICE:

PRESENTACION

OBJETIVO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAPITULO 1. EQUIPOS DE TRABAJO

1.1. ¿Qué es un grupo?.....	1
1.2. ¿Porqué se forman los grupos?.....	1
1.3. ¿Qué es un grupo de trabajo?.....	1
1.4. ¿Qué es un equipo?.....	2
1.5.¿Qué es un equipo de trabajo?.....	2
1.6. Diferencias entre grupos y equipos de trabajo?.....	3
1.7. Beneficios de la conformación de equipos de trabajo?..	4
1.8. Análisis de puestos y evaluación del personal como herramienta para la integración de equipos de trabajo.....	5
1.9. Fases en la formación de equipos de trabajo.....	10

CAPITULO 2. LIDERAZGO

2.1. ¿Qué es el liderazgo?.....	11
2.2. Los líderes.....	12
2.3. Estilos de liderazgo.....	13
2.4. Liderazgo situacional.....	14
2.5. Un buen líder para el equipo.....	19

CAPITULO 3. MOTIVACION

3.1. ¿Que es la motivación?.....	21
3.2. El proceso de la motivación.....	22
3.3. Teorías de la motivación.....	23

3.4. ¿Se puede motivar a la gente?.....	25
3.5. ¿Cómo lograr el compromiso de los integrantes del equipo.....	26

CAPITULO 4. COMUNICACION

4.1. ¿Qué es la comunicación?.....	28
4.2. ¿Proceso de la comunicación?.....	28
4.3. Barreras de la comunicación.....	30
4.4. ¿Cómo superar las barreras de comunicación?.....	31
4.5. El conflicto.....	32
4.6. La importancia de la comunicación en el equipo.....	33

CAPITULO 5. CAPACITACION

5.1. ¿Qué es la capacitación?.....	34
5.2. Objetivos de la capacitación.....	35
5.3. ¿Qué tipo de capacitación necesitan los integrantes de mi equipo?.....	36

CAPITULO 6. CASO PRACTICO

7.1. Conociendo a la empresa.....	39
7.2. La Tesorería.....	42
7.3. Propuesta.....	45

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
SEMINARIO DE TITULACIÓN
RECURSOS HUMANOS

“Propuesta para la formación de equipos de trabajo en el área de tesorería de una empresa de autotransporte”

PRESENTACIÓN

En las empresas existen diversos tipos de recursos entre los que se encuentran comúnmente: los materiales, los tecnológicos, los financieros y los humanos. Siendo estos últimos los de mayor trascendencia porque es en ellos en quien recae la responsabilidad de optimizar los anteriores. Sin embargo, y a pesar de que mucho se ha estudiado y hablado acerca de la importancia del factor humano, aún en estos tiempos en que se vislumbra la entrada del siglo XXI y con el la necesidad del cambio cada vez más ágil , no es extraño encontrarse con empresas que menosprecian y desperdician este importantísimo recurso y ven en él sólo un medio más, cuando no menos valioso, para desempeñar tareas específicas, sin recapacitar en que estos a diferencia de los otros recursos se distinguen por la capacidad de sentir, de razonar, de innovar, de mejorar, etc. Más aún, el valor de estos recursos es susceptible de incrementarse con el tiempo por medio de un adecuado plan de desarrollo, a diferencia de los otros que generalmente ante este factor tienden a disminuir su valor y ser obsoletos.

Sin embargo, esto no quiere decir que el propósito de lograr mejorías en el desempeño de los individuos que conforman una organización sea tarea fácil. Muy por el contrario requiere un esfuerzo inteligente, intenso y sostenido para mantener la motivación de los trabajadores hacia el desempeño de su labor. Todo esto por tratarse de un ente por naturaleza complejo como lo es el ser humano.

Pero si se analiza el hecho de que este esfuerzo prepara el terreno para el logro de un desarrollo sólido, vale la pena por mucho el esfuerzo y la inversión realizados, ya que no sólo este es uno de los medios para aumentar la productividad en las organizaciones, sino que se logra además reducir riesgos, desperdicios materiales y de tiempo, etc. Porque en este concepto cada elemento humano se encuentra comprometido con el objetivo que la organización persigue y se siente motivado para realizar cada vez mejor la tarea que se le asigna.

En el presente trabajo se tratará de destacar algunos aspectos que es importante tener en cuenta en el desempeño de las actividades que se les encomiendan a los empleados.

OBJETIVO:

"Lograr que el personal que labora en el departamento de tesorería de la empresa de autotransporte en cuestión, realice su máximo esfuerzo en la obtención del objetivo del departamento"

Objetivos específicos:

- Promover el trabajo en equipo como un medio para lograr de manera más fácil las actividades asignadas.
- Fomentar la acción de los líderes con el fin de que estos sean facilitadores que dirijan al equipo a las metas trazadas.
- Involucrar y comprometer a los empleados, mediante su participación, en la definición y consecución de las metas en su área de trabajo.
- Incrementar las habilidades y conocimientos de los integrantes del equipo mediante su asistencia a cursos de capacitación.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Recientemente en la gerencia administrativa, a donde pertenece la jefatura de Tesorería que es el área específica tratar, se requirió la formación un grupo especial de trabajo con un número considerable de los trabajadores de planta con el fin de realizar actividades de depuración de la información registrada en el año de 1997.

Para este fin se tuvo que recurrir a la contratación de personal en calidad de eventual, con la intención de cubrir el "huevo" generado en la parte de la operación diaria de las cuatro áreas en que se dividía la jefatura de Tesorería en ese entonces (caja y bancos, valores y cobranzas, ingresos y egresos), durante el tiempo que durara tal depuración.

Debido a la urgencia del trabajo, el proceso de reclutamiento y selección del nuevo personal se llevó a cabo en un muy corto tiempo y pronto los nuevos integrantes se vieron desempeñando las actividades que realizaban sus antecesores con la ayuda del personal de planta que fue elegido para permanecer en la operación y así colaborar en la inducción de sus nuevos compañeros.

Al poco tiempo de la contratación la estructura de la Tesorería se modificó, quedando igualmente dividida en cuatro áreas (caja y bancos, valores y cobranzas, ingresos y egresos sur e ingresos y egresos occ). El personal fue redistribuido entre estas, por lo que a algunos elementos se les asignaron actividades diferentes de las que iniciaron desempeñando en el área a la que pertenecían originalmente.

Estos cambios repentinos generaron cierta confusión y provocaron que el personal al no entender los verdaderos objetivos de su área y en general los de la Tesorería trabajaran con cierta individualidad. Todo ello propició que no se lograra un desempeño óptimo en las nuevas tareas asignadas y que se disminuyera la velocidad y calidad en el flujo de información hacia otras áreas.

Otro de las deficiencias que existen actualmente es que hay personas con el mismo grado de preparación, que realizan actividades semejantes y que perciben sueldos por. diferentes. Más aún, se contrató personal con las mismas características del personal de planta con un sueldo superior. Estos hechos han provocado descontento en algunos empleados de planta y en los mismos eventuales que conforman el grupo en estudio. Por este hecho se han creado barreras que impiden la participación conjunta, necesaria en la consecución de objetivos de una organización.

Cabe precisar que el desconocimiento de la trascendencia del trabajo que se desempeña y de como afecta este trabajo al grupo de tesorería y en general a toda la organización no es exclusiva de los nuevos empleados, si no también se presenta en algunos de los empleados de planta.

La capacidad de los elementos que participan en la tesorería no puede señalarse en general como deficiente, sino más bien que los errores como los citados anteriormente, no permitieron que se diera el ambiente propicio para el desarrollo de un trabajo en equipo.

¿Como mejorar el desempeño de los empleados que laboran en el departamento de tesorería?

CAPITULO 1. Equipo de trabajo

CAPITULO 1. EQUIPOS DE TRABAJO

Dado que es muy común el confundir los términos de *grupo* y *equipo*, referente al tema de recursos humanos, se comenzará por dar un concepto de cada uno de ellos y posteriormente se explicarán las diferencias comunes que existen entre estos dos conceptos.

1.1. ¿Qué es un grupo?

El término *grupo* se refiere al conjunto de dos o más personas que se reúnen con la finalidad de lograr un objetivo común y cuyos integrantes actúan reciprocamente (interacción) y dependen unos de otros (interdependencia).

1.2. ¿Porque se forman los grupos?

Los grupos se conforman a partir de la necesidad que tiene cada individuo de llevar a cabo actividades en la consecución de un propósito específico y que en forma aislada no podría conseguir. En este entendido cada persona reconoce la necesidad de colaborar con otros elementos mientras esto le proporcione mayores ventajas que desempeñarse individualmente.

1.3. ¿Que es un grupo de trabajo?

En las organizaciones pueden identificarse básicamente dos tipos de grupos. Los grupos *informales* y los grupos *formales*.

Los grupos informales son aquellos que se conforman naturalmente en consecuencia a la necesidad de los individuos por tener contacto social, en otras palabras, los motivos que los unen son del tipo sentimental o emocional. El

CAPITULO 1. Equipo de trabajo

proceder de este grupo no esta reglamentado o escrito, sin embargo existen en él codigos de conducta claramente identificables por sus miembros y que precisamente definen la forma en que cada uno de ellos debe conducirse. De esta forma cada miembro tiene un rol en el grupo (el líder, el trabajador, el alegre, el servicial, etc.) pero sin perder de vista la afinidad que les hizo pertenecer al mismo. Este tipo de grupos suele formarse alrededor de familiares, amistades o simplemente personas que tienen intereses comunes.

Los grupos formales en cambio, se refieren a aquellos que se conforman por el interés de una organización de alcanzar un objetivo determinado y para lo cual se asignan tareas o actividades específicas, es decir, nos referimos a **grupos de trabajo**. En estos grupos el proceder de cada individuo esta reglamentado y dicha reglamentación responde precisamente a la necesidad de conseguir el objetivo trazado.

1.4. ¿Que es un equipo?

Un equipo esta definido como un grupo de personas que se organizan para lograr un fin determinado. De ello se desprende el hecho de que todos los equipos son grupos mas no todos los grupos llegan a ser equipos.

1.5. ¿Que es un equipo de trabajo?

*Son grupos formales compuestos de individuos interdependientes, responsables del logro de una meta.*¹ Visto desde punto, la diferencia entre estos y los grupos de trabajo esta dada por la responsabilidad y el compromiso que existe en cada uno de los integrantes del equipo hacia la consecución de las metas.

¹ Administración. Teoría y práctica. Stepen P. Robbins. Prentice Hall pg. 474

CAPITULO 1. Equipo de trabajo

Hechas las descripciones de ambos conceptos podemos darnos cuenta de que existe mucha similitud en ellas, sin embargo, hay características específicas en las que radican sus variantes. En el siguiente cuadro comparativo podemos encontrar algunas de estas variantes respecto a la forma en que se actúan sus miembros en cada caso.

1.6. Diferencias entre grupos y equipos de trabajo

GRUPOS

- ⇒ Los integrantes tienden a trabajar más en forma independiente porque ponen mayor énfasis en sus propios objetivos, debido a que no entienden enteramente los objetivos del grupo.
- ⇒ Los miembros no participan en el establecimiento de los objetivos del grupo.
- ⇒ A los miembros se les indica únicamente lo que tienen que hacer y no se promueve en ellos la participación para definir de qué manera pueden hacer mejor las tareas asignadas.
- ⇒ Los integrantes del grupo son cautelosos para expresar sus puntos de vista y esto deriva en una comunicación deficiente.

EQUIPOS

- ⇒ Los integrantes comprenden los objetivos propios como los del equipo y de esta manera reconocen su interdependencia.
- ⇒ Los miembros del equipo están **comprometidos** con los objetivos que ayudaron a trazar.
- ⇒ Los miembros emplean su talento y conocimientos en el mejoramiento de sus actividades y las del equipo y con ello **contribuyen** al éxito de la organización.
- ⇒ Existe en el equipo un ambiente de confianza, sus integrantes están **motivados** para expresar sus puntos de vista, porque saben que estos serán tomados en cuenta.

CAPITULO 1. Equipo de trabajo

- ⇒ Cuando los miembros del grupo se encuentran ante un conflicto es muy difícil para ellos encontrar una solución.
- ⇒ El conformismo es más característico que la búsqueda de oportunidades para lograr resultados positivos.
- ⇒ Los miembros ven los conflictos como una característica de toda relación humana, y resuelven estos buscando obtener nuevas perspectivas y con ello el desarrollo de sus habilidades.
- ⇒ El equipo valora que el resultado es la parte más importante su trabajo y se compromete en la obtención de el.

1.7. Beneficios de conformar equipos de trabajo

Dadas las anteriores diferencias, resultan las siguientes deducciones de porque se busca cada vez con más frecuencia en las organizaciones la conformación de equipos en vez de grupos de trabajo:

- ✓ Propicia que los integrantes se exijan y exijan más a los demás, es decir aumenta el deseo de superación y satisfacción en el desempeño de sus actividades.
- ✓ Permite a los dirigentes liberarse de gran parte de la supervisión para dedicarse más a la planeación estratégica.
- ✓ Se agiliza la toma de decisiones. Ya que los integrantes del equipo son los que estan en contacto más cercano con los problemas derivados de su trabajo, ellos son los más indicados para darles solución en su mayoría. De esta forma se ahorra tiempo al dar soluciones y se ahorra tiempo al líder al evitar dirigir todos los problemas a el.

CAPITULO 1. Equipo de trabajo

- ✓ Al integrar un equipo con personas de diversas experiencias y perspectivas se consigue una visión más amplia de las situaciones y permite obtener ideas innovadoras.

1.8. Análisis de puestos y calificación de meritos como herramientas para la integración de equipos de trabajo.

El uso de estas herramientas en la formación de equipos de trabajo es muy importante, ya que permite asignar a los elementos más adecuados que pueda desarrollar de la mejor manera las actividades necesarias para la consecución de los objetivos establecidos.

Análisis de puestos.

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización.²

El análisis de puestos es el primer paso antes de asignar a una persona a desarrollar una actividad determinada, ya que dependiendo de las características del puesto podrán establecerse los requisitos mínimos para poder desempeñarlo. Este análisis debe tener siempre en cuenta el objetivo que persigue tanto la organización como el área específica en que se localiza, con el propósito de que en él se desarrollen únicamente las actividades que sean relmente necesarias.

² Administración de personal y recursos humanos. William B. Werther Jr., Keith Davis. Mc Graw Hill. 1993

CAPITULO 1. Equipo de trabajo

Obtención de información para el análisis de puestos.

Los métodos más comunes para obtener la información necesaria en el análisis de puestos son los siguientes:

- ☒ Observación. En este método la persona que analiza el puesto puede optar por observar o filmar directamente al empleado en el desempeño de sus actividades. Más, como resulta evidente, este método resulta un tanto lento y puede incurrir en errores ya que, por ejemplo, si existen en el puesto actividades que no se realicen en forma diaria, el analista tendrá que permanecer observando hasta que estas se lleven a cabo.
- ☒ Entrevista. Esta puede dirigirse a un individuo o a un grupo a fin de que estos proporcionen información de interés sobre el puesto que se está analizando. Por lo general la entrevista se dirige tanto a los empleados que desempeñan el puesto como a sus supervisores con la intención de que estos últimos ratifiquen la información proporcionada por aquellos. Este método es muy confiable pero resulta muy costoso si el universo a entrevistar es muy extenso.
- ☒ Cuestionario. En este, los empleados califican o señalan las actividades que desempeñan de acuerdo a una lista de probables actividades. Las preguntas que el cuestionario contiene pueden ser estructuradas para contestarse en forma abierta (con las propias palabras del empleado) o bien para elegir una de las opciones que se ofrecen.
- ☒ Comité de expertos. Se refiere a la reunión de un grupo de personas que tienen amplio conocimiento del puesto, generalmente supervisores, que aportan información valiosa acerca del mismo. Este método es usado generalmente cuando el puesto es de una significativa trascendencia.

CAPITULO 1. Equipo de trabajo

☒ Bitacora del empleado. En este caso, el empleado registra en un cuaderno las actividades diarias que desempeña en el puesto. Este método es de alta confiabilidad pero requiere un alto consumo de tiempo.

Uso de la información obtenida.

La información obtenida permite elaborar una *descripción*, y una *especificación del puesto*.

La descripción del puesto contiene generalmente una explicación escrita de lo que debe realizarse en él, las condiciones y el ambiente en que se desarrolla.

La especificación del puesto describe que tipo de habilidades y conocimientos debe tener la persona que lo ocupe para poder desempeñarlo con eficiencia.

A partir de esta información también se pueden señalar los niveles de desempeño necesarios que deberán observar los empleados en el desarrollo de sus actividades. Esto proporciona al empleado una base para tener una meta por alcanzar y al supervisor una herramienta para poder medir el desempeño del empleado.

Calificación de méritos.

La calificación de méritos es la técnica que se utiliza para evaluar los atributos que un empleado tiene en relación exclusiva a la realización de su trabajo.

La calificación de méritos se refiere a una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto, y son los siguientes: criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etc.³

Las principales ventajas que se pueden obtener de esta técnica son:

³ Administración de recursos humanos. Fernando Arias Galicia. Trillas. 1973

CAPITULO 1. Equipo de trabajo

- Saber a que personal debe tomarse en cuenta para una tranferencia, un ascenso, aumento de sueldo o para ocupar puestos clave.
- Conocer que nesesidades de capacitación tiene el personal.
- Da a conocer al empleado la calidad de su trabajo y con ello estimularlo en su desempeño al saber que se le está evaluando.

Algunas técnicas usadas en la calificación de méritos son:

- ▣ Ensayos escritos. En los cuales el evaluador describe las fuerzas y debilidades de un empleado así como su potencial y sus sugerencias para poder desarrollarlo. Desde luego este método requiere objetividad y habilidad para redactar por parte del evaluador para que se logre una correcta calificación de méritos.
- ▣ Incidentes críticos. En este, el evaluador redacta una serie de comportamientos que identifican la eficiencia o ineficiencia en el desempeño de una actividad determinada y es en base a este, que se evalúa a los elementos.
- ▣ Escalas gráficas. En esta técnica, el evaluador enlista una serie de cualidades que juzga de gran relevancia referentes al desempeño en el trabajo como: conocimiento del puesto, calidad y cantidad en el trabajo, iniciativa, rapidez, dedicación, honestidad, lealtad, etc. y se evalúan en base a una escala determinada que puede ser representada numéricamente (1 a 5, 10%, 50%) o por una descripción específica. Esta escala debe tener dos extremos bien definidos, en uno de los cuales se encontrará la calificación más alta y en el contrario la más baja de la cualidad a evaluar , de modo que se pueda valorar en que grado la desarrolla el trabajador.
- ▣ Comparaciones. Consiste en evaluar al personal comparándolo con uno o más de sus compañeros. Comúnmente se realizan:
 - Agrupando al personal en categorías de acuerdo a una o algunas características específicas.

CAPITULO 1. Equipo de trabajo

- Clasificando al personal uno por uno de acuerdo a su desempeño, de modo que todos los elementos tienen una posición que no comparten con nadie más.

- Comparando al personal en pares, es decir a cada persona se le compara con cada uno de sus compañeros a la vez y de ellos se evalúa quien tiene las mejores cualidades. Posteriormente se hace un resumen de las calificaciones obtenidas por cada uno de ellos y se clasifica de acuerdo a su resultado.

▣ Listas de comprobación. Con el uso de esta técnica se persigue disminuir la subjetividad del evaluador hacia el trabajador. Esta suele tener dos formas:

- Listas checables ponderadas. Mediante la elaboración de un listado de afirmaciones el evaluador elige las que considere que más se apegan al trabajador. A cada afirmación corresponde una calificación, más el evaluador la desconoce.

- Listas checables de preferencia. Generalmente se presentan afirmaciones en grupo de cuatro, de las cuales dos son desfavorables y dos favorables, el evaluador debe escoger la que más defina al trabajador y otra la que menos lo haga. Lo que desconoce el evaluador en este caso es que dos de esas afirmaciones carecen de valor.

Como hemos podido observar la importancia de conocer y utilizar estas herramientas en la formación de equipos de trabajo radica en el hecho de que, en primera, con el análisis de puestos podemos conocer que se pretende obtener al desarrollar las actividades de un puesto, que características específicas tiene, cuales son los estándares de calidad a alcanzar y que características debe tener la persona que lo ocupe. Posteriormente la calificación de méritos nos permitirá evaluar cuál de nuestro personal es el idóneo para desarrollar las actividades de dicho puesto. Esto es, se persigue en resumidas cuentas tener a *la persona idónea en el puesto idóneo* en el que aquella logre el desarrollo pleno de sus

CAPITULO 1. Equipo de trabajo

habilidades y conocimientos. Esta una de las bases principales en la formación de equipos de trabajo.

1.9. Fases en la formación de equipos de trabajo.

En el proceso de transformación de un grupo a un equipo de trabajo pueden identificarse las siguientes fases:

- ↻ Incertidumbre. En esta fase las personas están integradas a un grupo, sin comprender realmente cual es el objetivo de sus compañeros ni el del propio grupo.
- ↻ Conformación de subgrupos. En esta, el individuo siente la necesidad de integrarse con algunos compañeros de su grupo que tienen una perspectiva semejante, a fin de poder compartir y expresar sus pensamientos, pero con cierta reserva.
- ↻ Discusión. Aquí, la comunicación se ha incrementado mediante la expresión de inconformidades y pensamientos, sin embargo se lucha mas por tener el dominio del grupo que por entender a los demás integrantes.
- ↻ Unificación. Esta fase se caracteriza porque los integrantes comprenden y aceptan el punto de vista de sus demás compañeros. Se reconoce que la cooperación es mejor que la competencia.
- ↻ Interdependencia y compromiso. El equipo se siente motivado, se aprovecha al máximo su potencial y asume que los objetivos son responsabilidad de cada uno de los integrantes. La búsqueda de soluciones y el concenso son los objetivos primordiales.

CAPITULO 2. LIDERAZGO

Como se ha mencionado en el capítulo anterior, la acción del líder es una de las piedras pilares en la formación y dirección de equipos de trabajo. Es el líder quien encamina a los integrantes del equipo a la consecución de los objetivos, a través de obtener lo mejor de cada uno de ellos. Aunque esto no quiere decir que sea precisamente él quien siempre dirija las reuniones o tome las decisiones, dado que la mejor manera de trabajar en equipo es que los integrantes se autoadministren, es decir, que ellos mismos tomen las decisiones que afectan el desempeño de su trabajo para permitir al líder atender otros aspectos como son la planeación, el control, etc.

En las siguientes líneas, se abordará este importante tema señalando algunas características importantes de los líderes y diversos estilos de liderazgo.

2.1. ¿Que es el liderazgo?

El liderazgo está definido como *la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.*⁴

En otras palabras, el liderazgo se define como todos aquellos esfuerzos realizados, por una persona llamada *líder*, que se encaminan a influir en la conducta de un grupo o equipo para que este logre determinados objetivos. Es preciso señalar entonces, que no importan ni los fines que se persigan (constructivos o destructivos), ni los medios que se utilicen para influir en ellos (carisma, violencia, conocimientos, engaño, etc.), para que tenga lugar el liderazgo.

⁴ Introducción a la teoría general de la Administración. Idalberto Chiavenato. Mc Graw Hill. Pg. 137

CAPITULO 2. Liderazgo.

Todo tipo de liderazgo efectivo debe ser sujeto de estudio, pero el liderazgo que ocupa a los administradores de calidad, no se refiere al tipo del cual hicieron uso algunos hombres y que causaron tantos estragos en la humanidad (recuerdese el caso de Hitler en la segunda guerra mundial), por el contrario nos interesa el tipo de liderazgo constructivo, el que se da con las mas sólidas bases morales y es capaz de aportar beneficios invaluables tanto individuales como grupales, que permiten el crecimiento de los individuos como seres humanos y no como simples instrumentos para lograr los fines oscuros de solo individuo.

2.2. Los líderes.

En la organización se pueden identificar tres tipos de líderes de acuerdo a la fuente de su **autoridad** sobre un grupo:

- ☞ El líder impuesto o formal. Este tipo de líder, como su nombre lo indica, basa su influencia sobre un grupo en la autoridad que la organización le proporciona y es por este medio como intenta que los integrantes logren el objetivo señalado.
- 😊 El líder carismático. El tipo de liderazgo que ejercen estas personas se basa sobre todo en características personales como: simpatía, amabilidad, don de convencimiento, etc.
- 👉 El líder profesional. Las características que distinguen a este tipo de líderes son: sus conocimientos, habilidades, experiencias, etc.
- ☞ En este entendido, podemos acertar al decir que la combinación de características de estos tres tipos de líderes nos permitirá obtener un tipo de líder idóneo que, además de ser elegido en la organización por sus conocimientos, es aceptado y seguido en el grupo que dirige por sus cualidades personales.

CAPITULO 2. Liderazgo.

2.3. Estilos de liderazgo.

Ahora bien, si hablamos del **estilo** que se utiliza en la dirección de los grupos podemos encontrar las siguientes clasificaciones de líder:

- ⇒ El **autócrata**. Con esta definición, nos referimos a las personas que o bien no tienen la capacidad de dirigir al grupo por medio de sus atributos personales, o bien no hacen uso de ellos por considerar que la autoridad que les proporciona la empresa puede dar más resultados. La herramienta más utilizada por este para lograr que los integrantes cooperen, es la amenaza del despido. Las posibles reacciones en el grupo podrían ser que: el ambiente en el grupo se torne tenso e irritable, sus integrantes se muestren poco cooperativos pues sólo hacen lo necesario y en la menor oportunidad se busque engañar al líder, contra quien se han creado resentimientos.
- ⇒ El **indiferente**. Este tipo de personas no asumen la responsabilidad que implica dirigir a un grupo, su estilo es: **dejar hacer, dejar pasar**. Lo que puede esperarse de el grupo es que se encuentre "naufregando", es decir nadie sabe que hacer ni hacia donde se dirigen sus acciones, y por ello no hay interés por mejorar el trabajo. Todos los integrantes suelen actuar individualmente, no hay espíritu de equipo.
- ⇒ El **demócrata**. Este tipo de líderes utilizan en mayor grado sus cualidades personales al dirigir al grupo. Procuran reconocer las necesidades y sentimientos de los integrantes de su grupo, por considerar que es el mejor medio para lograr la cooperación de estos. El dar a cada quien su papel se traduce **compartir la responsabilidad y delegar la autoridad**. Cada quien es responsable de sus problemas y tiene la autoridad para tomar decisiones en la resolución de la mayor parte de los mismos.

CAPITULO 2. Liderazgo.

El grupo en este caso puede tornarse participativo pues se sienten parte de un todo, en donde su participación es importante, se agiliza el proceso de toma de decisiones y se crea un ambiente propicio para trabajar en equipo.

2.4. Liderazgo situacional.

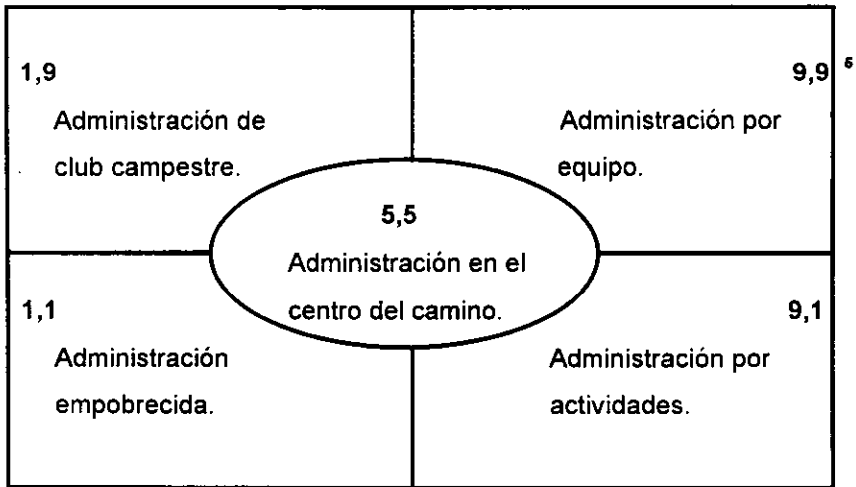
Conociendo los anteriores estilos, podríamos pensar que el mejor de ellos es el demócrata, sin embargo, esto depende en gran medida de las características de los integrantes del grupo a quien se va a dirigir, de la situación específica en que se está actuando y de las características del propio líder. Esto es, puede ser que una persona no se encuentre suficientemente segura de poder autodirigirse, en este caso por ejemplo, se requerirá aplicar un liderazgo más parecido al autócrata y posteriormente trabajar con él para tratar de que logre su autoadministración o proporcionarle otros elementos con los que se sienta motivado a desarrollar sus habilidades y conocimientos en el desempeño de su trabajo.

En este caso estamos en posición de hablar de una de los modelos que con más frecuencia se utilizan: **la teoría del liderazgo situacional**.

Los antecedentes de esta teoría los podemos encontrar en las investigaciones realizadas por Robert Blake y Jane S. Mouton de las cuales se deriva la clasificación del liderazgo en dos aspectos principales:

- "la preocupación por la gente" y
- "la preocupación por la producción"

A partir de este enfoque se deriva la creación de la rejilla administrativa que a continuación se muestra:



Como se puede observar, existen en este enfoque cinco posiciones básicas:

- 1,1. Empobrecida. En la que el líder realiza un esfuerzo mínimo para desarrollar sus actividades.
- 9,1. Por actividades. El líder pone mayor atención en el desempeño eficiente de las actividades, mas no en el desarrollo, participación y sentimientos de los trabajadores.
- 1,9. Club campestre. El esfuerzo del líder se refiere a preocuparse por tener contentos a los trabajadores, crear un ambiente agradable dejando en segundo plano el desarrollo de las actividades.
- 5,5. En el centro del camino. La preocupación del líder es tener un desempeño adecuado de las actividades y una moral satisfactoria de los trabajadores.
- 9,9. Equipo. El líder funge como facilitador en el desempeño eficiente de las actividades, y este trabajo es resultado de gente comprometida que tiene un

⁵ Administración de recursos humanos. Fernando Arias Galicia. Ed. Trillas. 1973. pg. 148

CAPITULO 2. Liderazgo.

interés común. Existe un clima de confianza y respeto entre los integrantes del equipo.

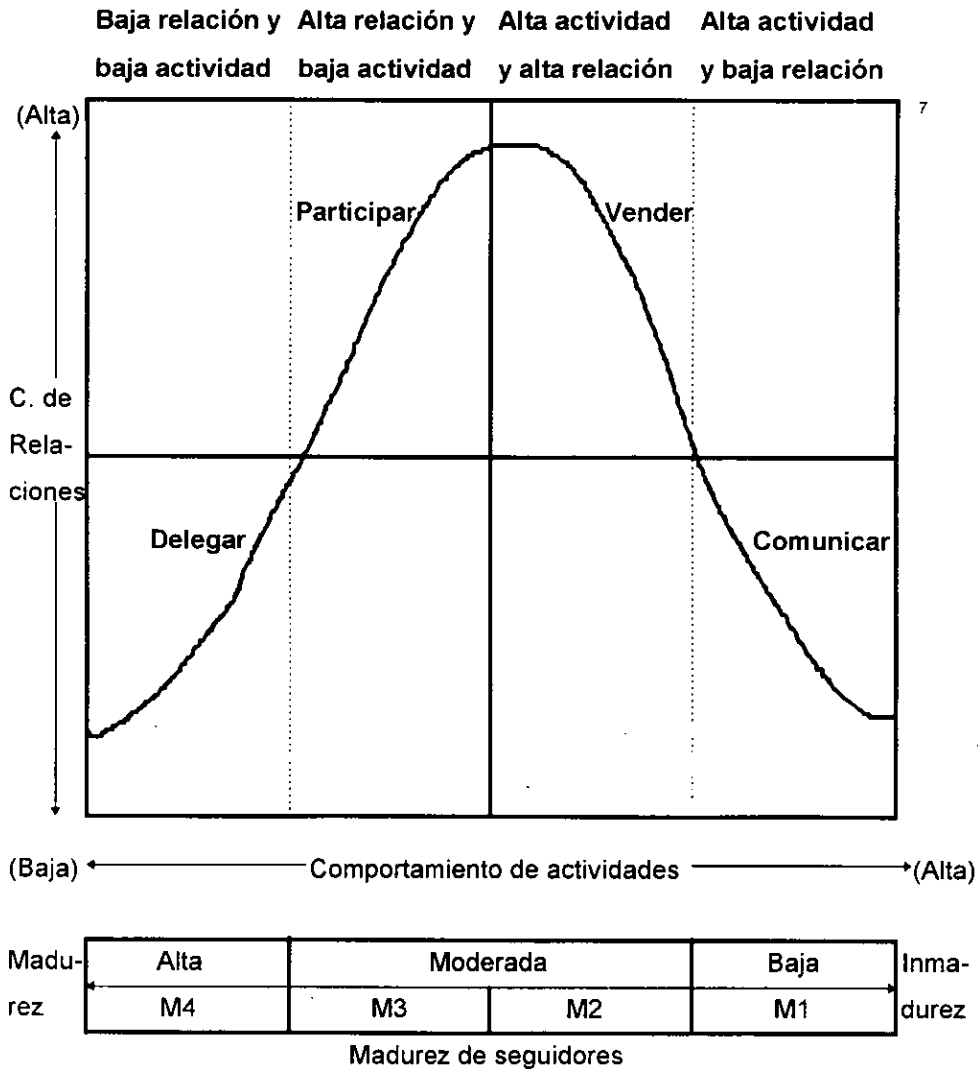
Utilizando este modelo como base, Paul Hersey y Kenneth Blanchard, crean el modelo de liderazgo situacional en el que no se persigue "encajar" en alguna de las posiciones de la rejilla administrativa, más bien se busca usar un liderazgo de acuerdo a la situación específica que se esté presentando. Esta teoría se caracteriza por atender tres aspectos fundamentales:

- * La madurez de los seguidores. Es decir, *la habilidad y disposición que la gente tiene para responsabilizarse y dirigir su propio comportamiento.*⁶
- * La situación específica en que se encuentra el grupo a dirigir, y
- * La capacidad del líder para adaptarse a esa situación.

De este razonamiento surge la siguiente tabla en la que se describe esta teoría.

⁶ Administración teoría y practica. Stephen p. Robbins. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

CAPITULO 2. Liderazgo.



⁷ Administración teoría y practica. Stephen p. Robbins. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

CAPITULO 2. Liderazgo.

En esta se identifican cuatro estilos de liderazgo:

- Comunicar (Alta actividad y baja relación). El líder indica al personal las actividades a desarrollar, el modo, el momento y el lugar en que se deben llevar a cabo. Esta se da en una etapa inicial en la que la participación del personal en el control de sus actividades es mínima.
- Vender (Actividad alta-relación alta). El líder actúa dirigiendo y apoyando al mismo tiempo en la realización de las actividades. El propósito es que el personal "compre" la idea del objetivo que el líder intenta lograr.
- Participar (Alta relación y baja actividad). El líder actúa en conjunto con el personal en la toma de decisiones, por ello la comunicación en este estilo es un factor importante.
- Delegar (Baja relación y baja actividad). El personal ha alcanzado un grado tal de madurez, que la participación de líder en la toma de decisiones respecto a las actividades de aquellos es mínima.

Adicionalmente a esta tabla, Hersey y Blanchard, agregan un componente más; el grado de madurez del personal que se está liderando. Más cabe señalar, que este grado de madurez se refiere a una actividad específica, es decir, que no se puede considerar este grado en un sentido total.

En él se identifica una etapa de madurez respecto a cada estilo de liderazgo de la tabla principal:

- M1. El personal está en una etapa en que no tiene la capacidad y no tiene voluntad para responsabilizarse de la actividad que está desempeñando.
- M2. Aquí el personal carece aún de capacidad para tomar la responsabilidad, pero tiene la disposición para llevar a cabo de la mejor forma la actividad que se le asigna.
- M3. La capacidad del personal es una característica en esta etapa, pero es precisamente por esta situación que existe cierta renuencia a hacer lo que el líder le pide.

CAPITULO 2. Liderazgo.

- **M4.** Esta es una etapa en la que el personal es capaz y esta dispuesto a realizar lo que se le requiere.

Se puede resumir entonces, con lo que hasta aqui se ha visto, que lo más recomendable es no utilizar un solo estilo de liderazgo en los equipos de trabajo, porque entonces se estaria "forzando" a estos a encajar dentro de la forma utilizada, cuando por el contrario, el líder debe tener la capacidad de adaptarse a cada situación específica tomando en cuenta todas las variantes que se presenten (cultura del personal, giro de la organización, nivel de tecnología, etc.).

2.5. Un buen líder para el equipo.

Independientemente del estilo que utilice, un buen líder no antepone sus necesidades a las del equipo, por el contrario, reconoce que ejercer un liderazgo implica la responsabilidad de reconocer y valorar en los integrantes, sus necesidades y sentimientos y procurar en todo momento el desarrollo pleno de sus conocimientos y habilidades.

De este manera, es entendible que un buen líder debe tener invariablemente las siguientes características:

- ✓ Deseo de dirigir. Aceptar su papel dentro de la equipo.
- ✓ Saber trabajar en equipo. Entender y aceptar las ideas de los integrantes, saber delegar autoridad y compartir responsabilidad.
- ✓ Una gran persistencia y ambición (mesurada) en la consecución de las metas. Esto inyecta energía en el equipo.
- ✓ Autoconfianza. Su postura es firme respecto a sus convicciones y esto crea confianza en los miembros del equipo.
- ✓ Flexibilidad. Ser capaz de modificar su estilo si así lo requiere el ambiente en el que se desenvuelve el equipo.

CAPITULO 2. Liderazgo.

- ✓ **Visión.** Tener la capacidad de ver los problemas dentro de un contexto global y vislumbrar situaciones futuras.
- ✓ **Conocimientos.** El tener conocimiento de la organización, tecnología, etc., proporciona una visión más amplia en la toma de decisiones.
- ✓ **Creatividad.** Buscar siempre nuevas y mejores formas de llevar a cabo los objetivos.
- ✓ **Calidad personal.** Justicia, sencillez, honradez, etc.

Nunca se debe perder de vista el hecho que las personas integrantes del equipo dedican una gran cantidad del tiempo de sus vidas a desempeñar un trabajo, y si el liderazgo que se ejerza no procura el bienestar de los individuos, en vez de tener elementos exitosos, repercutirá en la creación de personas con resentimientos y frustraciones que no tan sólo laceran el funcionamiento del equipo y de la organización, sino el de la familia y en consecuencia el de la sociedad.

De la misma manera se puede destacar que un buen líder, promueve la motivación en los integrantes del equipo para obtener lo mejor de ellos al realizar sus actividades y para obtener su cooperación en encontrar la mejor manera de llevarlas a cabo, así mismo, mantiene una buena comunicación como una forma de retroalimentación constante en la que todos aprenden de todos y utiliza la capacitación como un medio para lograr la superación permanente del equipo. Con estas acciones se logra contar con elementos valiosos, que en lugar de crear problemas, cooperan en la resolución de los existentes.

En los siguientes capítulos se tratarán estos tres aspectos relevantes; motivación, comunicación y capacitación, en el funcionamiento de los equipos.

CAPITULO 3. Motivación

CAPITULO 3. MOTIVACIÓN

Como ya hemos visto en los capítulos anteriores, el líder de un equipo requiere que los integrantes se encuentren dispuestos y comprometidos con el logro de los objetivos trazados. El problema radica en saber como se pueden lograr estos dos aspectos, ya que, aún teniendo objetivos afines para todo el equipo, a cada integrante lo mueven diferentes causas para desempeñar su trabajo.

Una de las herramientas que más se utilizan para estos propósitos -aunque generalmente desde un enfoque equivocado- es la motivación. Pero antes es necesario conocer aspectos relevantes que la caracterizan para no incurrir en los errores que comunmente se cometen al hacer uso de ella.

3.1. ¿Que es la motivación?

En principio podemos describir la motivación como *todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo*.⁸

Los factores de que habla esta descripción pueden ser: biológicos (hambre, frío, sueño, etc.), psicológicos (temor, ansiedad, soledad, etc.), sociales (reconocimiento, pertenencia) o culturales (tradiciones, costumbres).

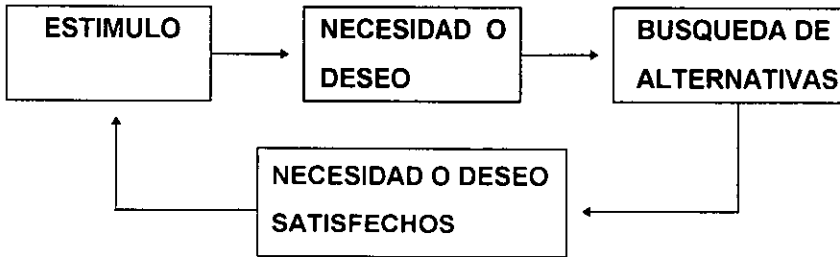
Todas nuestras conductas obedecen a necesidades o tienen una razón de existir aunque los motivos no se perciban, por lo que es erróneo asegurar que alguien no tiene motivación. La motivación hacia una situación determinada varía de un individuo a otro e incluso en un mismo individuo varía con el transcurso del tiempo.

En el equipo se busca la mejor disposición de los integrantes para desarrollar altos niveles de esfuerzo en la consecución de objetivos establecidos y en esa medida satisfacer también, las necesidades individuales.

⁸ Administración de recursos humanos. Fernando Arias Galicia. Ed. Trillas. 1990
Pg. 65

3.2. El proceso de la motivación.

En general los motivos de los cuales se derivan las conductas, siguen un proceso cíclico en el que se identifican principalmente las siguientes fases:



En la fase inicial se presenta un estímulo que deriva en una necesidad o deseo que se requiere satisfacer. Ante ese factor se requiere buscar entre varias alternativas posibles, una que mejor cubra la necesidad o el deseo y por último si la alternativa es la adecuada se llega a la satisfacción del mismo. En ese momento se presentaran otros estímulos, con lo que se repetirá el mismo proceso.

En el equipo, debemos tener presente que el trabajo representa para los integrantes un medio para lograr otros fines, y no un fin por si mismo. El desarrollo dependerá de la personalidad del individuo, el entorno social y cultural en que se desenvuelva y de las normas organizacionales. Aunado a esto, se debe entender que los integrantes tienen dos objetivos primordiales: los de la organización y los individuales. Entre más se relacionen unos con los otros, mayor será el esfuerzo que se realice y mejores serán resultados se obtengan.

CAPITULO 3. Motivación

Para entender un poco más acerca de las necesidades que mueven a los integrantes repasaremos algunas de las teorías motivacionales.

3.3. Teorías motivacionales.

Comenzando con la teoría que posiblemente sea la más conocida, la del Doctor Abraham Maslow se presenta a continuación su pirámide de las necesidades.



En ella podemos identificar cinco niveles de necesidades:

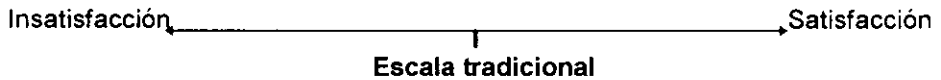
- Fisiológicas o básicas. Se refieren a las necesidades que tienen que ver con la conservación de la vida (alimentarse, dormir, respirar, refugio, etc.).
- De seguridad. La necesidad que tienen los individuos de tener protección contra daños físicos y emocionales (alimento techo y trabajo permanentes).
- Sociales. El hombre como un ser social, necesita vivir dentro de una comunidad, sentirse parte de ella y ser aceptado y estimado en la misma.
- De estima. Además de sentirse parte de un grupo, los individuos requieren estima en dos sentidos: interno; al autoestimarse, ser autónomos y tener logros y, externo; lograr reconocimiento, atención, prestigio.

⁹ Administración teoría y práctica. Stephen P. Robbins. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. Pg. 491.

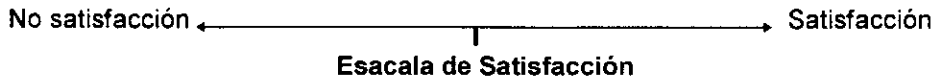
CAPITULO 3. Motivación

- **Autorealización.** Se refiere a la necesidad que tiene un individuo de lograr lo que es capaz de ser, es decir, utilizar todo su potencial y en ese sentido trascender.

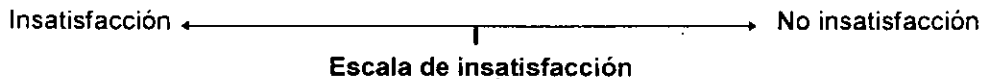
Por otro lado la teoría de Frederick Herzberg señala que es erróneo considerar a la satisfacción y la insatisfacción en una misma línea.



Debido a que según él, cuando los factores componentes del trabajo (responsabilidad, iniciativa, etc.) están presentes producen satisfacción pero en caso contrario no causan insatisfacción.



En contraparte cuando factores externos al trabajo (relaciones con los compañeros, limpieza, etc.) están ausentes se produce en el individuo una insatisfacción.



David McClelland propone la teoría de las tres necesidades en la que se señalan básicamente las siguientes:

- **Necesidad de logro.** Referente a la necesidad de sobresalir, de llevar a cabo metas. Esforzarse por lograr éxito.

CAPITULO 3. Motivación

- Necesidad de poder. Caracterizada por el deseo de influir sobre la gente. En este caso las personas prefieren las situaciones de competencia en la búsqueda de el status.
- Necesidad de afiliación. Definida por la necesidad de establecer relaciones personales. Las personas que se encuentran en este supuesto, persiguen en mayor medida la cooperación que la competencia.

Como se ha podido apreciar, existen diversos estudios y diversos enfoques acerca de la motivación, todo ello derivado de la preocupación, por parte de las organizaciones, de saber que es lo que mueve a los trabajadores a realizar su máximo esfuerzo en el desarrollo de sus actividades. Y es ante este planteamiento que surge la pregunta siguiente.

3.4. ¿Se puede motivar a la gente?

En realidad no. La motivación es algo que surge desde el interior de cada persona y la lleva a realizar determinada acción de acuerdo a sus características personales, psicológicas, sociales, y culturales. Lo que si se podría hacer en tal caso, es intervenir en la fase inicial del proceso de su motivación, esto es, desde el exterior de la persona proporcionar el estímulo acorde a los resultados que se desean obtener de esta.

¿Y como poder elegir el estímulo adecuado?. La mejor forma de hacerlo es, conociendo más de cerca al personal con que se labora. En la medida que se logre lo anterior, es más probable que se acierte al elegir alguna opción.

Enseguida, se presentan algunas recomendaciones para incentivar a los integrantes que componen el equipo.

CAPITULO 3. Motivación

- ☺ *Reconocer las diferencias individuales.* Partiendo de la necesidad que tiene cada integrante, independientemente de su necesaria colaboración en el equipo, de que se le reconozca como un persona especial caracterizada por su personalidad, sus actitudes, aptitudes, etc.
- ☺ *Vincular a los integrantes con las actividades que desarrolla.* Precisamente en atención a las características citadas en el punto anterior, buscar que el trabajo sea consistente con sus expectativas.
- ☺ *Manejar las metas.* Las metas representan retos a conseguir y si se promueve la participación de los integrantes en la fijación de las mismas, los resultados pueden ser más favorables. Es necesario que las metas se perciban como alcanzables, ya que le dará sentido al esfuerzo realizado, ayudado por la retroalimentación como elemento de medición y reconocimiento del desempeño.
- ☺ *Incentivos individuales.* Dado que los integrantes tienen diversas necesidades, los incentivos deben ir empatados con ellas. Lo que funcione como aliciente para uno, puede no serlo para otro.
- ☺ *El dinero.* Existe cierta discrepancia a este respecto, ya que en ocasiones se interpreta como un enfoque netamente materialista, sin embargo, debe recordarse que este sigue siendo un importante estímulo en el desempeño de del trabajo ya que es a través de él, como se logra la satisfacción de algunas necesidades.

3.5. ¿Como lograr el compromiso de los integrantes del equipo?

El compromiso se da un grado más elevado que la participación en el trabajo de equipo. Recordando una reflexión acerca de la preparación de los huevos con tocino se dice que *la gallina participa, poniendo el huevo en este cometido, más el cerdo se compromete, al grado de dar su vida, para que se lleve a cabo el objetivo.*

CAPITULO 3. Motivación

Seguramente el cerdo no tuvo opción, y de hecho el compromiso no se puede forzar, más bien, este se crea y se desarrolla por si mismo, generalmente por un sentimiento de participación.

Los integrantes aumentan la lealtad al equipo en la medida que se les permite participar en establecimiento de las metas y la solución de los problemas. Con ello se promueve una sensación de propiedad y responsabilidad en el logro de los resultados. De modo que, los objetivos y problemas del equipo se convierten en individuales. Así mismo, con el compromiso se logra que los integrantes aprendan, comprendan y apoyen a sus compañeros de equipo.

*Los miembros contribuyen con su mejor esfuerzo a la resolución de problemas porque tienen un interés personal en hacerlo.*¹⁰

Una cosa que no debe olvidarse, en este esfuerzo por lograr la mejor cooperación de los integrantes del equipo, es el hecho de que así como no se puede motivar a las personas, mucho menos se les puede cambiar. La esencia de una persona es solamente sujeta de modificaciones o adaptaciones, más no de transformaciones.

Ahora bien, para poder tener un acercamiento (necesario por los argumentos citados) y retroalimentación con los integrantes del equipo, es también necesario establecer una adecuada comunicación. Este tema es el que se trata en el siguiente capítulo.

¹⁰ Formación de equipos de trabajo. Robert B. Maddux. Ed. Trillas. 1991 Pg. 43

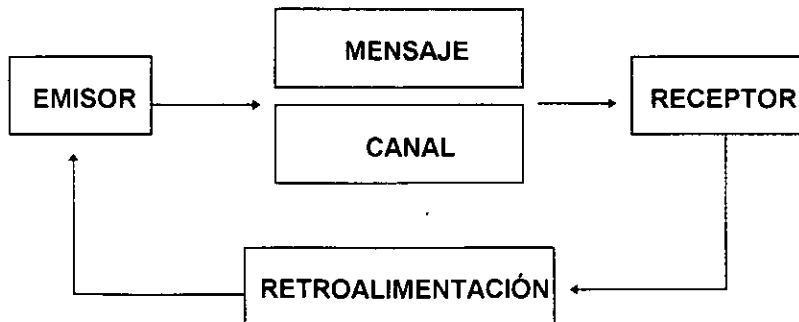
4.1. ¿Qué es la comunicación?

Es toda transmisión de información, ideas, emociones o habilidades con vistas a una respuesta que no siempre implica una aceptación pasiva, por medio del uso de símbolos, palabras, figuras, gráficas, etc.

A decir verdad, todas experiencias que mantenemos en el contacto con nuestros semejantes se refieren a diversas formas de comunicación, aunque el esfuerzo por transmitir el mensaje no siempre fructifique en la interpretación adecuada.

4.2. Procesos de la comunicación

En el proceso de la comunicación se identifican los siguientes componentes necesarios para poder transmitir nuestras ideas:



- *Emisor*.- Es la persona que inicia la comunicación, quien debe contar con habilidades específicas de acuerdo con el mensaje que tenga que transmitir y

CAPITULO 4. Comunicación

las características del receptor a quien se dirige, tener claramente definido que es lo que quiere transmitir y que información desea obtener. Además de emplear un lenguaje que sea fácilmente perceptible por el receptor.

➤ *Los canales de la comunicación.*- Son los medios que serán empleados para la transmisión de la información; estos pueden ser: la palabra hablada, la palabra escrita, signos, señales, gestos, medios auditivos y visuales.

En la organización podemos identificar dos principales canales de acuerdo con la forma en que se presentan:

Informales. Referentes a aquellos canales que surgen espontáneamente en base a relaciones de simpatía o afinidad. Es importante tenerlos en cuenta porque es en estos canales donde se originan los rumores y los chismes.

Formales. Estructurados y planeados por la organización.

Entre más adecuados sean los canales formales menor es el riesgo de que se generen los rumores y chismes.

Si nos referimos a la dirección en la que se transmite la información podemos identificar tres tipos de canales:

Verticales descendentes. Con este nombre se identifican a los canales que se basan en la autoridad, principalmente usados por los jefes y se traducen en ordenes, instrucciones, etc.

Verticales ascendentes. Este canal fluye en sentido contrario al anterior, representado en forma de informes a los jefes o como modo de expresión por parte de los subordinados.

Horizontales. Parten de la necesidad de intercambiar información, sugerencias, conocimientos, experiencias, etc., entre un mismo nivel jerárquico.

Contenido de la comunicación.- Es la información que será transmitida al receptor. Y representa el motivo de la comunicación. Esta debe tener ciertas características como:

Credibilidad. De modo que el receptor la perciba y no se de cabida a actitudes de desconfianza.

CAPITULO 4. Comunicación

Utilidad. Que la información sirva a la persona a quien se dirige el emisor.

Continuidad y consistencia. Como forma de refuerzo, para que el mensaje sea comprendido y se quede en la mente del receptor.

Adecuación al medio. Cuando en una organización se establecen ciertos canales para comunicarse con un receptor y aún cuando estos sean deficientes, deben aceptarse y usarse.

Disposición del receptor. Cuando se establece una comunicación clara es más fácil que se logre captar la atención de la persona a quien va dirigido el mensaje.

⇒ *Receptor.*- Es la persona a quien esta dirigida la información y de quien se espera sea aceptada. Cabe señalar, que toda comunicación debe adaptarse precisamente a él y no al emisor. Así mismo, tener presente que en él se presentarán mecanismos de defensa al ver la posibilidad de modificación del estado actual en el que actúa.

⇒ *Retroalimentación.*- Es el intercambio de puntos de vista, donde el receptor ha captado la información y al transmitir una respuesta se convierte a su vez en emisor y viceversa.

4.3. Barreras de la comunicación

Se entiende por barreras de comunicación a todos aquellos obstáculos que la impiden, o no permiten que el mensaje que el emisor esta transmitiendo sea entendido correctamente por el receptor.

Las principales barreras que podemos encontrar son:

≈ Semánticas. Se refieren a problemas en el entendimiento del sentido, significado, acepción del lenguaje o símbolos utilizados en la transmisión del mensaje. (Definición de bueno, malo, todo, etc.)

≈ Físicas. Presentes cuando ocurren fallas, se utilizan medios inadecuados o deficientes en la comunicación. (Ruido, interferencia, etc.)

CAPITULO 4. Comunicación

- ≈ Fisiológicas. Debidas a malformaciones o disfunciones en cualquiera de los sentidos en el emisor o el receptor. (Sordera, ceguera, etc.)
- ≈ Psicológicas. Responden a la imposibilidad o resistencia de aceptar o comprender el mensaje debido a factores mentales derivados de la forma en que los involucrados perciben el mundo que les rodea. (Temor, sospecha, ect.)
- ≈ Administrativas. Se da en las estructuras organizacionales a partir de la mala planeación y del funcionamiento deficiente de los canales.

4.4. ¿Como superar las barreras de la comunicación?

Cuando se pretende establecer una comunicación eficiente, es necesario tener en cuenta que no solo basta con transmitir el mensaje, es necesario asegurarse de que la persona que está recibiendo, lo interprete en forma correcta. Para ello se dan estas recomendaciones :

- Aclarar ideas antes de comunicarlas.
- Definir el motivo de la comunicación.
- Aprender a escuchar.
- Eliminar los conceptos que se presten a confusión.
- Utilizar un lenguaje sencillo.
- Tener en cuenta el contenido del mensaje.
- Procurar que el mensaje interese al receptor.
- No anteponer prejuicios o estados emocionales.
- En la medida de lo posible utilizar varios canales de comunicación como apoyo para asegurar la transmisión y entendimiento del mensaje.
- Respaldar la comunicación con hechos.
- Poner especial interés en la retroalimentación, de modo que se pueda saber si el receptor captó el mensaje correctamente o si la respuesta del mismo es la esperada.

CAPITULO 4. Comunicación

4.5. El conflicto.

La mayoría de los conflictos, surgen de una interpretación equivocada de los conceptos y las ideas o cuando dos intereses se enfrentan en determinada situación.

Los conflictos son característicos de toda organización, y es obvio pensar que se presentarán en el equipo de trabajo, ya que en él intervienen los intereses y perspectivas de los integrantes. Por esta razón, es lógico pensar que se llegue a un punto en el que chocarán algunos de ellos.

Básicamente los conflictos se dan por:

- Desigualdad en la percepción de palabras, acciones, motivos y situaciones.
- Discrepancia en cuanto a las expectativas.
- Diferencias en cuanto a valores, necesidades y objetivos.
- indisposición para trabajar en determinadas situaciones o compromisos.

En el equipo debe entenderse que los conflictos en sí no son negativos, todo depende de como se enfoquen.

Así, un conflicto puede tornarse negativo cuando se pretende evadir o cuando se ve desde un punto de vista de perder o ganar. Entonces se crearán mecanismos de defensa, se crearán barreras en la comunicación, se debilitará la confianza y por ende el apoyo entre los integrantes se verá afectado de forma negativa.

Si por el contrario, se ve en él una oportunidad para poder desarrollar las habilidades de los integrantes del equipo, en función de explorar nuevas alternativas, se promoverá que los integrantes lejos de propiciar un ambiente hostil, creen un ambiente de creatividad y participación del cual se deriven los mejores resultados.

Cuando existe en el equipo una comunicación abierta, es más probable que los conflictos se resuelvan positivamente

CAPITULO 4. Comunicación

4.6. Importancia de la comunicación en el equipo

La función de la comunicación en un equipo de trabajo es el medio que unifica las actividades del mismo.

Para que la comunicación en un equipo de trabajo tenga mayor fluidez es necesario que el líder considere los siguientes puntos:

- ⇒ Conocer que información necesitan otras áreas por parte del equipo de trabajo.
- ⇒ Tener presente que información necesita conocer el equipo de otros grupos.
- ⇒ Saber que información debe el equipo entregar a los directivos.

Una característica de los grandes líderes es que también fueron buenos comunicadores, por ello es importante que el líder:

- * Deje expresar libremente a cada uno de los integrantes del equipo, que estos se sientan con la confianza de decir abiertamente sus puntos de vista. Aún cuando sus ideas no estén acordes a lo que el piensa.
- * Que no emita una decisión sin antes haber escuchado a cada una de las personas involucradas.
- * Mantenga informados a los integrantes del equipo, acerca de los cambios en la organización.

CAPITULO 5. Capacitación

CAPITULO 5. CAPACITACIÓN

Al formar un equipo de trabajo se debe recordar que los integrantes necesitan desde el primer momento y durante toda su permanencia en la organización, estar actualizados en el conocimiento y manejo de los cambios que se dan tanto en la organización como en su entorno, sean estos tecnológicos, estructurales, legales, filosóficos, etc., para de esta forma mantener y mejorar sus conocimientos y habilidades.

Para obtener estos resultados se hace uso de la capacitación, con la que adicionalmente se logra que las personas se sientan preparadas y con la confianza para colaborar con sus demás compañeros en la búsqueda de los objetivos del equipo.

5.1. ¿Qué es la capacitación?

La capacitación se puede definir como la *acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores.*¹¹ Estas acciones se refieren a los conocimientos técnicos, científicos y administrativos y a las habilidades de carácter motriz o musculares.

Al llevar a cabo la capacitación, debe primero estudiarse en que aspecto se requiere de ella, dependiendo de la actividad que desarrolle el personal.

¹¹ Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones. Jesús Carlos Reza Trosino. Ed. Panorama Editorial. 1995. Pg. 25

CAPITULO 5. Capacitación

5.2. Objetivos de la capacitación.

La capacitación debe estar presente en los integrantes del equipo desde que ingresan a la organización, en su fase de inducción, como una forma de asegurar el asentamiento de las bases necesarias para el desempeño óptimo en sus actividades. Es decir, el objetivo en esta fase es que conozcan, comprendan y visualicen su actividad como un componente importante de el funcionamiento general de la organización. En este cometido es recomendable incluir tanto miembros del propio equipo como a elementos de otras áreas, de modo que sean ellos mismos quienes expliquen sus propias actividades y objetivos.

Cuando no se le da la importancia y el tiempo necesarios a la capacitación en esta fase, el resultado puede ser que se incurra en errores o deficiencias, esto es, a la creación de problemas.

Cuando la integrantes se ha incorporado plenamente al equipo, la capacitación debe funcionar como un reforzamiento permanente que les permita adquirir y mejorar sus aptitudes para poder escalar a los siguientes niveles en la organización y en su vida personal.

La capacitación como hemos podido observar, pretende proporcionar y mejorar las habilidades necesarias en los individuos, y estas habilidades se pueden dividir en tres partes principalmente; *técnicas, interpersonales y solución de problemas*.¹²

☞ *Habilidades técnicas.* En esta se incluyen las básicas como leer, escribir, hacer cálculos matemáticos y algunas otras más sofisticadas dependiendo del puesto que se trate.

☞ *Habilidades interpersonales.* El desempeño que se tenga depende también de la capacidad que tenga el integrante para interactuar con su compañeros. Como hemos visto en el capítulo anterior la comunicación requiere de ciertas

¹² Administración teoría y práctica. Stephen P. Robbins. Ed. Prentice Hall. Pg. 375

CAPITULO 5. Capacitación

cualidades para que el receptor capte y entienda el mensaje del emisor y adicionalmente que aquel proporcione la respuesta esperada. Es entonces donde la capacitación puede auxiliar a las personas a las que se les dificulta entablar esta interrelación.

- ⇒ **Habilidades en la solución de problemas.** Se refieren a capacidad para identificar los problemas, encontrar las causas que les dieron origen, proponer alternativas de solución y analizar y seleccionar estas últimas.

Si nos referimos al lugar donde se da la capacitación podemos dividirla en dos:

- **En el área de trabajo.** La que se da en el lugar mismo donde se desarrolla el trabajo y es utilizada generalmente cuando se tiene un sistema de rotación de puestos como herramienta para que el personal tenga una perspectiva más amplia de las actividades que se desarrollan en la organización.
- **Fuera del área de trabajo.** Esta se imparte en áreas especiales para estos fines o en lugares seleccionados fuera de la empresa, apoyados en instrumentos visuales y auditivos o en ejercicios de simulación, en las que se recrean situaciones que se presentan en el trabajo.

5.3. ¿Qué tipo de capacitación necesitan los integrantes de mi equipo?

En esta parte es muy importante el señalar que no se debe capacitar por capacitar. El líder del equipo debe tener la habilidad necesaria para identificar que tipo de capacitación necesitan los integrantes.

Generalmente en las organizaciones se crean programas de capacitación a partir de las demandas recibidas por parte del área interesada, cuando en realidad la gente solo cree tener necesidad de capacitación en áreas específicas para subsanar ciertas deficiencias. Esto no es en su totalidad algo descabellado, pues sirve como base para identificar lo que en realidad necesita.

CAPITULO 5. Capacitación

A lo largo de este trabajo hemos mencionado que los integrantes de un equipo son personas con diferentes características en cuanto a su cultura, conocimientos, habilidades, etc. Eso también debemos recordarlo para este caso, ya que no todas las personas aprenden de la misma manera. Así pues, se requiere de conocer mas de cerca a la persona para saber de que forma puede aprender más fácilmente.

En general cuando las responsables de la capacitación pretenden crear un plan de capacitación deben tener en cuenta:

- Cuales son las necesidades reales de capacitación.
- Que beneficios proporcionará.
- Que cobertura tendrá.
- .A que cantidad de personas se impartirá.
- Que perfil tienen estas personas.
- Quien dará la capacitación.
- Cuantas fases incluirá.
- Que tiempo se requerirá par cada una de las fases.
- Que lugar será conveniente para llevarla a cabo.
- Que medios se utilizarán para la impartición.
- Cual será el costo.
- Cuales serán los controles que se implementarán para corroborar si cumple con su función la capacitación.

Cabe aquí señalar que la capacitación por si misma no promete resultados exitosos, eso dependerá del análisis cuidadoso de los factores antes mencionados.

CAPITULO 5. Capacitación

Unido a esto, la capacitación debe ser reforzada con la puesta en práctica de las aptitudes adquiridas, ya que como en muchas ocasiones suele pasar, las organizaciones invierten cantidades considerables para este fin y finalmente no incluyen dentro de los planes la puesta en marcha por parte del personal de sus nuevos conocimientos y habilidades. Por lo que al no reforzarlos con la práctica fácilmente se olvidarán y ello representará no una inversión, sino un dinero tirado a la basura.

CAPITULO 6. Caso práctico

CAPITULO 6. CASO PRÁCTICO

Para entrar de lleno en la propuesta para la formación de equipos de trabajo en la empresa de referencia, primeramente se dará un breve recorrido a través de su trayectoria en el negocio del autotransporte y los antecedentes de esfuerzos realizados en búsqueda del mejoramiento del negocio.

6.1. Conociendo a la empresa

La empresa a que se refiere el presente trabajo, es una de las de mayor tradición en el ramo del autotransporte respecto al mercado del sureste de la República Mexicana.

La empresa es creada en el año de 1930. En ese tiempo, inicia ofreciendo sus servicios en el recorrido de las carreteras de Cuautla, Cuernavaca y Ciudad de México.

Para el año de 1935, cambia su razón social y recorre las ciudades de Cuautla, Izucar de Matamoros, Oaxaca y demás poblados circunvecinos.

Un hecho importante en su trayectoria se registra en el año de 1947 cuando se inaugura el la calzada México-Puebla No. 38 (ahora Ignacio Zaragoza) una terminal, que representa un punto importante de venta del servicio y que funcionó durante 32 años, hasta que en 1979 es substituida por la actual Terminal de Autobuses de Pasajero de Oriente (TAPO).

En 1950 por segunda vez, cambia de razón social y además adquiere los derechos de otra línea de autobuses que atacaba el mercado del sureste y que tenía una buena aceptación en el gusto de los usuarios. Específicamente el recorrido de esta última era: Río Frío, Puebla, Matamoros, Oaxaca y la Carretera Panamericana. En 1954 cambia también su razón social y se traslada a la terminal de la Carretera México-Puebla No. 38.

CAPITULO 6. Caso práctico

Por estos años se adquiere una sociedad cooperativa más, que en el año de 1975 cambia su razón social brindando su servicio en las rutas de Oaxaca, Salina Cruz y Coatzacoalcos.

En este mismo período se adquieren las acciones de una cooperativa que recorría las rutas de Salina Cruz, Tehuantepec, Ixtepec, Juchitán, Tepanatepec, Cintalapa, Ocozocuaula, Tuxtla Gutiérrez, San Cristóbal de las Casas y Coatzacoalcos, identificados por los usuarios como “los pericos”.

En 1955 tres de las principales líneas referidas deciden unir sus esfuerzos como medida para proporcionar un mejor servicio a los usuarios, aunque cada una de ellas conservó su autonomía jurídica y administrativa.

Es en el año de 1964, cuando al ver los resultados de esta unión, se decide la fusión en una sola empresa, cuya denominación se conserva hasta hoy día.

A partir de este año se dan pasos significativos en su trayectoria. Uno de esos pasos es el intercambio de acciones en 1976, con una de las empresas de mayor prestigio en el transporte de pasajeros a nivel nacional y mundial, que inició sus actividades atacando el mercado del oriente de la República Mexicana. Esta última decide en 1988 aumentar su contribución en la organización en que se basa el presente trabajo, con lo que se aplican nuevas políticas administrativas a fin de mantener una misma línea de acción en la satisfacción de los usuarios.

Hasta 1990, la empresa en cuestión ofrecía únicamente el servicio de primera clase en sus modalidades: ruta corta y ruta larga. En julio de este año, tratando de abarcar otro segmento del mercado crea, con la adquisición de nuevas unidades, el servicio de semilujo.

En 1991 con los autobuses utilizados en el servicio de primera clase, crea el servicio de segunda en sus modalidades de ruta intermedia y ruta larga.

En 1993 de nueva cuenta se utilizan unidades que funcionaron para otro segmento y se crea el servicio de segunda clase en su modalidad de ruta corta, como medida para atacar el mercado de Amecameca y Cuautla invadido por líneas de microbuses y combis.

CAPITULO 6. Caso práctico

Actualmente brinda sus servicios en los estados y poblados circunvecinos de Oaxaca, Morelos, Ciudad de México, Veracruz, Puebla y Chiapas.

Un cambio importante se da en 1997, cuando en miras de lograr una mejor servicio se divide en tres razones sociales, la primera de las cuales se dedica a la operación de los autobuses (quien representa la marca), la segunda a prestar un servicio a la anterior, en el mantenimiento de las unidades y la última quien de la misma manera presta sus servicios a la marca en cuestiones administrativas.

Objetivo de la empresa

“Transportar personas y cosas asegurando la satisfacción de los clientes mediante una operación de excelencia basada en procesos y equipos de trabajo en mejora continua, garantizando una rentabilidad competitiva; todo en un marco de valores compartidos que fomenten la participación y el conocimiento individual y de equipo, la cooperación y la difusión del conocimiento, dando congruencia y sentido a la labor de servir”.

Y este objetivo se pretende lograr mediante la siguiente:

Estrategia del negocio

“Prestar un servicio con oportunidad, con la frecuencia adecuada, al más bajo precio por mercado y tipo de servicio, ofrecido donde el usuario lo requiera y que sea rentable para la empresa”

CAPITULO 6. Caso práctico

7.2. La Tesorería.

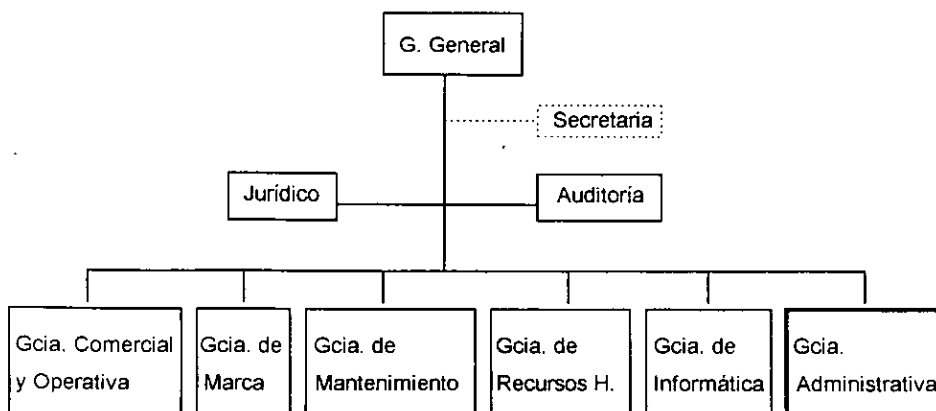
Antes de pasar al análisis de los grupos que conforman esta unidad es importante conocer el fin que se persigue en ella y donde se localiza en la estructura de la organización.

Objetivo de la Tesorería

"Asegurar el correcto registro de las operaciones de la empresa, así como el control y manejo óptimo de los recursos financieros. Mediante el aseguramiento del ingreso, control y programación de los egresos, así como el control y manejo de los valores monetarios".

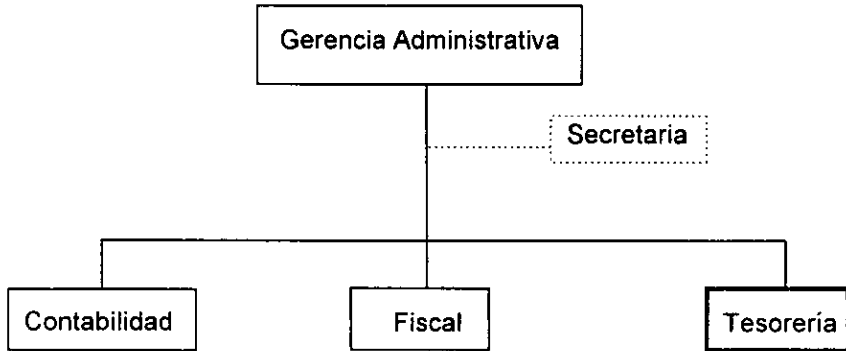
Ubicación del departamento de Tesorería

El área administrativa de la empresa se puede localizar en el siguiente organigrama.

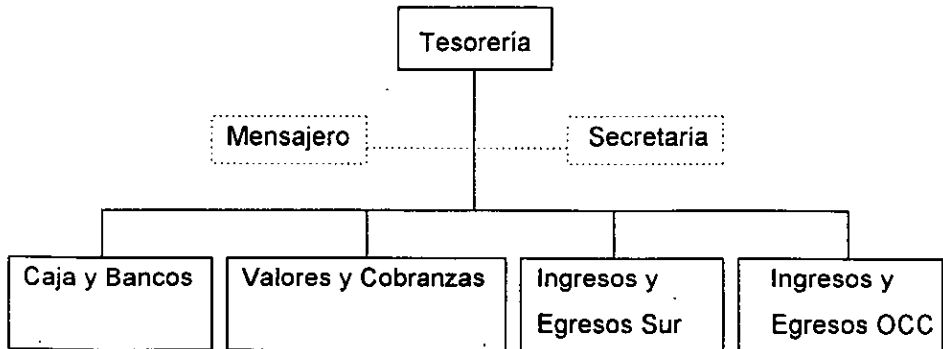


CAPITULO 6. Caso práctico

La Tesorería es una jefatura dentro de la Gerencia Administrativa, como se puede apreciar en este otro organigrama.



A su vez, la Tesorería se divide en cuatro áreas básicas.



Cabe hacer mención, que a cada una de estas áreas se le asignó un coordinador quien es el encargado directo de reportarle resultados de su área a el jefe de Tesorería.

CAPITULO 6. Caso práctico

Antecedentes de trabajo en equipo

En la presente empresa han tenido lugar diversos cursos, reuniones, seminarios etc., tales como:

- El servicio al cliente, con el objeto de mejorarlo a través de un modelo de calidad.
- El logro de un ambiente físico de calidad, a través de un modelo Japonés conocido como las 5 S's. (Clasificación, organización, limpieza, disciplina y bienestar personal)
- El mejoramiento de la comunicación y el logro de la integración del personal.
- Seminarios de comercialización, que se dirigen a conocer hacia donde se dirigen los esfuerzos del grupo de autotransporte en su conjunto y que se requiere de para mejorar su desempeño, etc.

Todos estos esfuerzos de alguna manera están orientados a entender y mejorar el servicio que se ofrece en la organización. La mayoría se dirigen a altos mandos y mandos medios y en ocasiones a nivel operativo. Sin embargo se ha observado que ninguno de ellos, aunque en ocasiones se proponga, esta dirigido específicamente a trabajar en equipos. Por ejemplo, cuando este tipo de esfuerzos se dirigen directamente a mandos altos o medios no se definen claramente en él las bases para poder implementar cambios en su grupo específico de trabajo. De esta forma la información difícilmente "baja" a los niveles operativos y mucho menos llega a trabajarse eficientemente.

CAPITULO 6. Caso práctico

7.2. Propuesta

El principal motivo que originó este trabajo fue el hecho de que se observaron fallas en el funcionamiento de las áreas que componen Tesorería, caracterizadas por el retraso y los errores en la información que se genera y procesa en este departamento y que es vital para evaluar la situación financiera de la organización.

El individualismo, la falta de comunicación en el interior de las áreas y con el exterior, el rendimiento limitado, la falta de compromiso y el desconocimiento de los objetivos, son algunos de los aspectos que se pudieron observar inicialmente.

Recolección de datos

Tomando como universo a las 35 personas que laboran en la Tesorería, se consideró para la aplicación del cuestionario, que a continuación se presenta, a las 30 personas que laboran a nivel operativo, a fin de esclarecer la observación realizada.

Cuestionario

Nombre _____ Área _____

Antigüedad en la empresa _____ Edad _____

Instrucciones:

Por favor, conteste de acuerdo a lo que más se asemeje a su opinión en cada pregunta. La información que proporcione es totalmente confidencial.

CAPITULO 6. Caso práctico

1. ¿Conoce realmente tanto los objetivos de la organización, de su departamento, así como los de su área?

Si () No ()

¿Por qué?

2. ¿Cómo considera el liderazgo de su coordinador?

Muy eficiente () Eficiente () Regular () Malo () Muy Malo ()

¿Por qué?

3. ¿Como considera el trabajo que desempeña?

Muy interesante () Interesante () Poco interesante () Intranscendente ()

4. ¿Cómo prefiere realizar su trabajo?

Individualmente () En equipo () Ambas formas ()

5. ¿Su coordinador promueve el trabajo en equipo?

Siempre () Regularmente () Ocasionalmente () Nunca ()

6. ¿Cómo considera la comunicación en su área?

Muy eficiente () Eficiente () Regular () Mala () Muy Mala ()

7. ¿Cómo considera su relación con el coordinador de su área?

Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy Mala ()

8. ¿Cómo considera su relación con sus compañeros de departamento?

Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy Mala ()

CAPITULO 6. Caso práctico

9. ¿El coordinador de su área permite que usted tome decisiones sobre su trabajo?

Siempre () Regularmente () Ocasionalmente () Nunca ()

10. ¿Sus compañeros se apoyan cuando se presentan cargas de trabajo?

Siempre () Regularmente () Ocasionalmente () Nunca ()

11. ¿El coordinador de su área reconoce el buen desempeño de su trabajo?

Siempre () Regularmente () Ocasionalmente () Nunca ()

12. ¿Cuál es la actitud de el coordinador de su área cuando usted comete algún error?

Represiva () Indiferente () Comprensiva ()

13. ¿Siente usted la confianza para tomar decisiones relativas a su trabajo?

Si () No ()

¿Por qué?

Gracias por su cooperación.

Resultados

La aplicación del cuestionario arrojó los siguientes datos:

1. La mayoría del personal desconoce en general los objetivos de la organización debido a que no se ha promovido su conocimiento.
2. La calidad del liderazgo que existe en el departamento se considera como deficiente ya que, a pesar de haber una buena relación personal, aún persiste la

CAPITULO 6. Caso práctico

tendencia de reprimir los errores, sin reconocer los aciertos en el desempeño del trabajo.

3. Predomina la gente joven que se interesa por su trabajo y que gusta de laborar en equipo, aunque los coordinadores no ponen atención en desarrollar este aspecto.
4. El ambiente de trabajo es aceptable ya que existe compañerismo pero la comunicación deficiente bloquea el trabajo conjunto.
5. Los coordinadores intervienen en gran medida en la toma de decisiones con respecto al trabajo del personal operativo, ya que estos por su corta estancia en la organización y por no haberse promovido, aún no tienen la confianza para poder hacerlo.

Por otro lado se llevó a cabo una entrevista con cada uno de los 4 coordinadores de las diferentes áreas de la tesorería en las cuales se les plantearon las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo logra obtener el mejor esfuerzo de el personal a su cargo?
2. ¿Cómo logra mantener el interés de las personas hacia su trabajo?
3. ¿Delega tanto autoridad como responsabilidad?
4. ¿Reconoce el buen desempeño del personal?
5. ¿Cual es su actitud cuando un integrante del área comete errores?
6. ¿Conoce usted los objetivos de la organización, del departamento y de su área?
¿Por qué?
7. ¿Conoce el personal de su área estos mismos objetivos?
¿Por qué?
8. ¿Como considera la comunicación en su área?
9. ¿Cómo considera la comunicación en la Tesorería?
10. ¿De que manera podría mejorar el desempeño en su área?

CAPITULO 6. Caso práctico

11. ¿Cual es su estilo para dirigir a las personas?

Los datos obtenidos en esta encuesta permitieron saber lo siguiente:

1. Los coordinadores dan un buen trato al personal y mencionan la importancia del trabajo que se desarrolla como medio para lograr que pongan el mayor esfuerzo en su desempeño.
2. Se tiene confianza en la capacidad de los integrantes más se percibe cierta dependencia en cuanto a la toma de decisiones.
3. Se considera importante el reconocer el buen desempeño del personal, más no se lleva a cabo la mayoría de las veces por negligencia. Sin embargo sucede lo contrario cuando se cometen errores.
4. No se conocen totalmente los objetivos de la organización por parte de los coordinadores y por ello no los transmiten a su personal.
5. La comunicación en el interior de las áreas es deficiente ya que no se ha promovido la confianza necesaria para expresar puntos de vista. Con respecto a otras áreas también existen deficiencias ya que, los grupos se cierran a la comunicación y se trabaja individualmente para los propios fines y esto ocasiona duplicidad de funciones y errores en los procesos.
6. Se identifica a la capacitación como un medio para lograr mejoras en el desempeño del área ya que permite obtener conocimientos, mejorar habilidades y lograr el desarrollo personal.

Partiendo de los anteriores resultados, podemos afirmar que la formación de equipos de trabajo permitirá sentar las bases para lograr incrementar la eficiencia en el desempeño de las actividades que se llevan a cabo en la Tesorería y con esto disminuir las fallas de no proporcionar la información en el tiempo y la calidad requeridas.

CAPITULO 6. Caso práctico

Para poder formar equipos de trabajo en las diferentes áreas de la Tesorería se han elaborado un programa que incluye los siguientes pasos a seguir:

1. Capacitación a los coordinadores.

El objetivo en esta fase es el reconocimiento de los beneficios que proporciona la formación de equipos de trabajo en el alcance, de manera eficiente, de los objetivos del área y departamento. Así como su preparación para conformarlos dentro de su área.

La capacitación se llevará a cabo fuera de las instalaciones de la empresa para evitar distracciones en su desarrollo y constará de 4 sesiones de 8 horas cada una incluyendo el consumo de alimentos. Dichas sesiones serán distribuidas de modo que no representen un obstáculo en la operación de la Tesorería.

El capacitador deberá ser así mismo personal externo con experiencia en los temas que se impartirán.

Los puntos se abordarán en este curso serán los siguientes:

1). Equipos de trabajo.

Objetivo.

Conocer que son y como funcionan de los equipos de trabajo.

Temas.

- Definición de equipo de trabajo.

Conocer el significado de los equipos de trabajo diferenciándolos de otras formas de agrupaciones.

- Características.

Señalar los principales componentes que intervienen en su óptimo funcionamiento.

- Beneficios de formar equipos de trabajo.

CAPITULO 6. Caso práctico

Visualizar los alcances se pueden obtener en su conformación.

- Como acomodar las piezas en el equipo.

Conocer algunas técnicas de análisis de puestos y evaluación de personal, como apoyo para darle a cada elemento la actividad que pueda y quiera desarrollar.

- Casos de equipos exitosos.

Conocer algunos ejemplos de equipos de trabajo que llegaron a triunfar. Para ello se utilizará preferentemente equipo visual y auditivo.

- Dinámicas de formación de equipos.

Se plantearán situaciones en las que los participantes tendrán que aplicar los conocimientos adquiridos como forma de reforzamiento y práctica.

2). Liderazgo.

Objetivo.

Conocer las características y saber que tipo de liderazgo utilizar en su área de trabajo.

Temas.

- Definición de liderazgo.

Manejo de conceptos.

- Teorías y estilos de liderazgo.

Conocer las teorías y estilos surgidos de su estudio a través del tiempo.

- Su importancia en la formación de equipos de trabajo.

Definir que papel representa en el funcionamiento de los equipos.

- Como elegir un estilo de liderazgo.

Saber que elementos tomar en cuenta en el momento de optar por un estilo.

- Los líderes en la historia.

CAPITULO 6. Caso práctico

Mediante el uso de equipo de audio y vídeo observar las características que formaron a los grandes líderes.

- Dinámicas de liderazgo.

Conocer las cualidades y debilidades de los coordinadores mediante la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos.

3). Motivación.

Objetivo.

Conocer métodos para incentivar a la gente a dar su mejor esfuerzo en el desempeño de su trabajo.

Temas.

- Definición de motivación.

Saber que es y que no es.

- Teorías de motivación.

Conocer el resultado de los estudios realizados antaño en el tema de la motivación en el trabajo.

- Como saber que incentivo manejar en el área.

Definir los aspectos que deben tomarse en cuenta para su elección.

- Ejemplos prácticos.

Con el apoyo de equipo de audio y vídeo conocer como se lleva a cabo la incentivación.

4). Comunicación.

Objetivo.

Definir la importancia de la comunicación en el trabajo de equipos.

CAPITULO 6. Caso práctico

Temas.

- Definición de comunicación.

Manejo de conceptos.

- Componentes de la comunicación.

Conocer que elementos intervienen en ella.

- Características de los elementos que intervienen en la comunicación.

Aspectos en que hay que poner especial atención si se quiere tener una comunicación efectiva.

- Barreras.

Observar los obstáculos que se presentan al intentar comunicarse y como superarlos.

- Dinámica de comunicación.

Participar en prácticas que permitan identificar los problemas que surgen de una mala comunicación y como darles solución.

2. Capacitar al personal

Para que esto sea posible se manejarán dos reuniones con el personal de cada área de 8 horas cada una, incluyendo alimentos (pagados por la empresa) dentro de las propias instalaciones. Para evitar distracciones el grupo permanecerá unido durante las 8 horas que dure el curso.

Los instructores serán el coordinador del área correspondiente y uno más de apoyo, quienes mediante el uso de material impreso y apoyo de equipo audiovisual tocarán los temas de:

- Equipos de trabajo, y
- Comunicación

Siguiendo básicamente la misma temática que en la capacitación dada a los instructores, se hará una adaptación al nivel operativo. Para ello se les otorgará el

CAPITULO 6. Caso práctico

plazo de una semana, con el fin de que preparen el material necesario, formen las parejas de instructores y elijan los días que se ocuparán para tales fines.

Los siguientes pasos representan la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en la fase de capacitación, estos serán controlados por cada uno de los coordinadores de área y a manera de retroalimentación se programarán juntas quincenales entre los 4 coordinadores de área y el jefe de departamento para mostrar los resultados de la conformación de los equipos.

3. Analizar que actividades se necesitan desarrollar en cada puesto del área.

Debido a que no se cuenta con un análisis actualizado de los puestos que conforman las áreas de Tesorería, es necesario que se trabaje en ella antes de poder hacer movimientos en el personal.

En estos fines se pedirá la colaboración del personal de Recursos Humanos para que con los coordinadores de cada área y con el personal que actualmente labora en los diversos puestos del departamento elijan el método o la combinación estos en la recolección de datos para cada caso, de modo que no representen una interrupción constante en el desempeño de las actividades del área.

4. Averiguar los conocimientos y habilidades de cada uno de los integrantes que conformarán el equipo.

En este punto como en el anterior se requerirá la cooperación del personal de Recursos Humanos. Siendo ellos los encargados de llevar a cabo estas funciones, estarán en posibilidades de ofrecer alternativas para lograr de manera más eficiente el conocimiento de las características relativas al desempeño en el trabajo por parte de los integrantes del área respectiva.

CAPITULO 6. Caso práctico

Cualquiera que sea la técnica utilizada debe ofrecer confiabilidad al personal, de manera que no se sienta hostigado al sentirse "en la mira". Debe transmitirse la idea, tanto a los coordinadores como a demás integrantes del área, que al evaluar al personal no se busca deshacerse de colaboradores, más bien se busca conocerlos más de cerca de modo que puedan ser aprovechadas todas sus cualidades en el desempeño de su trabajo.

5. Colocar a cada elemento en el lugar idóneo de acuerdo a la necesidades del puesto y las características de la persona.

Una vez llevados a cabo los anteriores pasos, se estará en posibilidad de asignar al personal al puesto que mejor pueda desarrollar en concordancia con sus propias conocimientos, habilidades y expectativas.

De esa misma manera se tienen las bases para que en un determinado momento, en que algún integrante se separe del equipo, pueda cubrirse el puesto de una forma más ágil y eficiente o para que al tener conocimiento de las características específicas de cada uno de los integrantes puedan ser aprovechadas en algún momento específico.

6. Analizar que tipo de liderazgo se utilizará al coordinar los equipos de trabajo.

Dependiendo de los datos obtenidos en la en la evaluación del personal se podrá elegir el tipo de liderazgo a utilizar, recuérdese que no hay un tipo de liderazgo idóneo, más bien este responderá a las características de los integrantes.

De ser necesario, deberá pedirse apoyo al departamento de Recursos Humanos, con el fin de que apoye a la Tesorería al proporcionar los medios para entender más a fondo este aspecto de tanta relevancia en las organizaciones.

CAPÍTULO 6. Caso práctico

Se recomienda que se promueva la concepción del liderazgo en el departamento, como una función importante dentro del equipo derivada de la gran responsabilidad que implica el encauzar los esfuerzos de un grupo de personas y no por la simple imagen de poder que supone.

7. Promover el conocimiento y asimilación de los objetivos tanto de la organización como los específicos del área.

Se ha observado en diferentes instantes (por ejemplo, en los cursos y juntas), que al formular una pregunta acerca de los objetivos que persigue la empresa en su conjunto o en un área en específico, existe desconocimiento total o bien confusión por parte del personal que labora en la empresa.

Es vital entonces, promover el conocimiento tanto de los objetivos generales como los específicos. No basta con ponerlos en un pizarrón, como se ha hecho, es necesario discutirlos, analizarlos y con ello comprenderlos. Y una manera para llevar a cabo este cometido es precisamente en el seno del equipo de trabajo en el que se intercambien puntos de vista y se propongan adecuaciones que puedan turnarse a los directivos para su análisis.

Cuando un individuo o un equipo no conoce para que sirve su trabajo, difícilmente se logrará obtener de él su mejor esfuerzo, dicho de otra forma es como navegar sin un rumbo fijo.

8. Involucrar a los integrantes en el planteamiento de metas específicas, en la solución de problemas y en la toma de decisiones.

Esta es una tarea un tanto difícil de lograr. En esta empresa por tradición se ha manejado la idea en general de que el jefe es el que siempre decide y los subordinados son quienes deben acatar las ordenes.

CAPITULO 6. Caso práctico

En promedio, el personal que labora en el departamento de Tesorería es gente joven de reciente egreso de escuelas técnicas o superiores. El ambiente que reina es de gran entusiasmo y ganas de aprender y cooperar, solo que en repetidas ocasiones no encuentra los elementos necesarios para que esto suceda.

En este paso es fundamental primeramente, que los coordinadores asimilen que el líder es una persona a quien le toca desempeñar un papel específico dentro del equipo, nunca el más importante.

Para desarrollar la capacidad de un integrante, una de las mejores formas de lograrlo es fomentando su iniciativa y creatividad a través de integrarlo al proceso del establecimiento de metas, solución de problemas y toma de decisiones.

Cada vez que se tengan reuniones de trabajo o cada que surjan problemas, son buenos momentos para poner en práctica estas teorías. Es difícil de creer en ocasiones la capacidad y la habilidad que tienen las personas que colaboran en el equipo, para proponer ideas y soluciones.

Debe recordarse que se obtienen mejores resultados si se aprende a compartir la responsabilidad y a delegar la autoridad.

9. Detectar fallas en la comunicación y formular medidas para corregirlas.

El flujo de información en este departamento en específico, es de suma relevancia. El buen funcionamiento de la mayoría de las actividades que se desarrollan, dependen de la calidad en la transmisión de la información, que se proporciona entre las áreas que conforman la tesorería, y como es razonable, otras áreas también dependen de la información que esta genere.

Por este motivo, se hace necesario examinar cada uno de los componentes en la comunicación con el objeto de conocer y tomar medidas en caso de detectar fallas.

CAPITULO 6. Caso práctico

Una herramienta para lograr este examen es el uso de diagramas, en el que se señala de manera gráfica el flujo que debe tener la información y con ellos detectar cuellos de botella, duplicidad de funciones, canales inadecuados para la transmisión de información, etc.

Adicionalmente deben utilizarse los conocimientos adquiridos acerca del uso de aspectos personales de relevancia en la comunicación (transmisión clara de información, eliminación de barreras psicológicas, saber escuchar, etc.).

Actualmente en la organización se está preparando a un grupo de personas que tienen entre otros objetivos cooperar en la implantación de un proceso de comunicación e integración efectivo. Este es un buen apoyo para llegar a eliminar las barreras que se presentan en la transmisión de la información.

10. Buscar a lo largo del proceso el desarrollo constante del personal mediante el uso de la capacitación.

Si se pretende contar con integrantes capaces que cooperen en el fortalecimiento del equipo, una forma de lograrlo es manteniéndolos capacitados en aspectos que tengan que ver con la actividad que están desempeñando y en general de los cambios que se den en la organización y en el ambiente que la rodea.

Para ello es necesario turnar al departamento de Recursos Humanos, las necesidades de capacitación que se tienen en el área para que de acuerdo al análisis que este realice, se asigne a personal de la propia empresa o a personal externo a realizar esta labor.

Últimamente se han realizado encuestas al personal acerca de las necesidades que se tienen de capacitación, es un buen comienzo, pero es necesario darle seguimiento a esas propuestas de modo que sean satisfechas en la medida de lo posible.

CAPITULO 6. Caso práctico

11. Establecer controles para medir los avances logrados.

Dicen que lo que no se puede medir no sirve, esto tiene mucho sentido en razón de que la medición permite establecer los parámetros con los que se conoce el avance o retroceso de cualquier proyecto, programa, etc.

Además la evaluación representa una forma de retroalimentación en la que se puede redireccionar el camino tomado.

Para lograr esto, se propone que los coordinadores utilicen un formato en donde se enlisten los puntos que se intentan desarrollar. Posteriormente a cada aspecto se le asignará, de acuerdo a las características que se presenten en el equipo, un tiempo estimado de realización. En base a este formato se podrán revisar continuamente si los avances se dan en forma proporcional a lo estimado o si se hará necesario el uso de medidas alternas para lograr el objetivo dentro de los estándares.

Para concluir esta parte, se recomienda sobre todo que con el establecimiento de controles no se olvide incluir el reconocimiento del trabajo de las personas que integran el equipo, ya que muchas veces al estar demasiado involucrados en alcance de los objetivos, es fácil perder de vista que todos los resultados son consecuencia del esfuerzo de un equipo de personas y no de un solo individuo.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Los equipos de trabajo funcionan en la organización como la familia funciona en la sociedad, es decir representan un núcleo importante en la cultura de la empresa. Un grupo desintegrado perjudica el buen funcionamiento de un departamento y en sí de una organización. Por otro lado un equipo comprometido representa un centro de soluciones, aportaciones y desarrollo.

Cuando se junta a un grupo de personas con un fin determinado invariablemente surgen en él otros grupos de carácter informal que tienen una fuerza respetable. Si se pierde el control de esos grupos es muy probable que interfieran en el logro eficiente de los objetivos de la organización. Lo mejor es tomar medidas anticipadas y encauzar los esfuerzos de los integrantes hacia los fines que se persiguen en el trabajo.

La formación de equipos de trabajo es una herramienta útil que facilita la obtención de resultados positivos, sin ellos el trabajo se torna aislado, los individuos trabajan en su unidad y mantiene la mínima comunicación con sus compañeros de trabajo. Los resultados son pobres y difícilmente se alcanza el crecimiento tanto de la organización como de las personas.

Existen en la empresa algunos proyectos que pretenden a fin de cuentas mejorar el servicio que se brinda a los usuarios y con ello mantener y superar el nivel que se ha alcanzado en el ramo del transporte de pasajeros. Aquí es donde es oportuna la participación de los equipos de trabajo como punto de partida en la implementación de esos proyectos.

La propuesta que se presentó en este trabajo no es la panacea, ni mucho menos, es sólo una aportación en aras de mejorar el desempeño de esta organización empezando por lo pequeño.

CONCLUSIONES

Como señalaría en su autobiografía el dirigente de la Chrysler, Lee Iacocca:

¿Que cómo he conseguido mis éxitos?

"Aplicase con esfuerzo al trabajo. Procúrese toda la educación que pueda, pero después, por lo que más quiera, ¡Haga algo!

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS DE TEXTO

ARIAS GALICIA, Fernando

Administración de Recursos Humanos

Trillas

1990

B. MADDUX, Robert

Como formar equipos de trabajo.

Técnicas comprobadas para incrementar la productividad

Grupo Editorial Iberoamérica

1994

B. WERTHER JR., William, DAVIS, Keith

Administración de personal y Recursos Humanos

Mc Graw Hill

1993

C. THOMAS, Michael, S. THOMAS, Tempe

Como lograr el compromiso en el trabajo

Guía para gerentes y empleados

Panorama Editorial

1994

FLORES DE GORTARI, Sergio, OROZCO GUTIÉRREZ, Emiliano

Hacia una comunicación administrativa integral

Trillas

1990

BIBLIOGRAFÍA

L. ROSENBAM, Bernard

Como motivar a los empleados de hoy.

Modelos motivacionales para gerentes y supervisores

Mc Graw Hill

1983

P. ROBBINS, Stephen

Administración. Teoría y práctica

Prentice Hall

1995

REZA TROSINO, Jesús Carlos

Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones.

Panorama Editorial

1995

PUBLICACIONES

IACOCCA, Lee, NOVAC, William

Iacocca. Autobiografía de un triunfador

Grijalbo

1985