

2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

PROPUESTA PARA LA FORMACION DE EQUIPOS
DE TRABAJO EN UN CENTRO DE SERVICIO
AUTOMOTRIZ.

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

MYRNA LORENA GUERRERO AGUILAR

ASESOR: L.A CECILIA BRITO BARBA.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO.

1999.

TESIS CON
FOLIA DE ORIGEN

276075



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

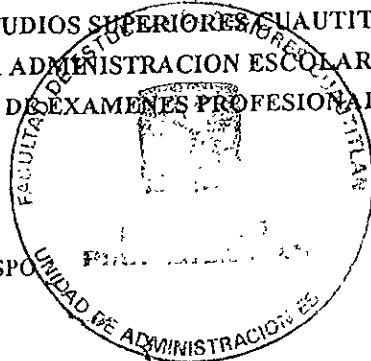
Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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.



SECRETARÍA NACIONAL
DE EDUCACIÓN
PÚBLICA

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
P R E S E N T E .

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
un Centro de Servicio Automotriz.

que presenta la pasante: Myrna Lorena Guerrero Aguilar.

con número de cuenta: 9361550-7 para obtener el Título de:
Licenciada en Administración.

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

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 25 de Marzo de 19 99

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>IA. Juan José Castillo Hernández</u>	
<u>III</u>	<u>IA. Cecilia Brito Barba</u>	
<u>IV</u>	<u>IA. Sergio Robles Aguillón</u>	

AGRADEZCO

A DIOS

Por permitirme nacer y ver la luz del sol,
conocer las estrellas y el mar
y por estar rodeada de gente maravillosa.

Por darme inteligencia,
dos brazos, dos piernas y un corazón
Por estar conmigo en los tiempos difíciles
y en los momentos felices.

Por todo esto **GRACIAS DIOS.**

A MIS PADRES

Por haberme dado la vida y cuidarme con amor y dedicación, por sus consejos y sus regaños que han hecho de mí lo que ahora soy. Por permitirme estar a su lado y por soportarme en los momentos en que soy insoportable. Por creer en mi y brindarme siempre su ayuda y su apoyo incondicional. Gracias a ambos

“LOS QUIERO MUCHO”.

A MIS HERMANOS

Que me han acompañado durante toda la vida, y con los que he compartido tantas cosas. Gracias por brindarme su apoyo. **“LOS QUIERO”**

A EDITH

Por brindarme su amistad sin condiciones, y darme apoyo en los momentos difíciles. Por sus consejos, cariño y comprensión, por escucharme siempre que necesito hablar con alguien. Y por estar ahí en cualquier momento. Gracias. T:Q:M:

A MIS AMIGOS RODRIGO, LETY Y ARACELI

Que son un regalo de la universidad y de los cuales he aprendido tantas cosas gracias por su amistad y su apoyo para llevar a cabo éste logro.

A TI LUIS

Por tu apoyo y por impulsarme a llevar a cabo este logro tan importante.

A LA UNAM

Por permitirme formar parte de ella, por los conocimientos adquiridos y por tantas experiencias vividas. No te defraudare.

A LA F:E:S: CUAUTITLÁN

Por brindarme los conocimientos necesarios para enfrentarme al mundo. Por la amistad de personas tan valiosas que encontré entre tus aulas, y por tener el privilegio de ser parte de ti.

A LA LIC: CECILIA BRITO BARBA

Por su asesoría en éste trabajo, por su apoyo, sus consejos y amistad, la cual quisiera conservar por siempre. **GRACIAS**

INDICE

PÁGINA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	i
OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	ii
HIPOTESIS	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1. FACTORES DE LA ORGANIZACIÓN QUE LOGRAN LA ADECUADA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	
1.1 Concepto de Organización	4
1.2 ¿Qué son los Recursos Humanos?	4
1.2.1 Características de los Recursos Humanos	5
1.3 Factores que influyen en la adecuada formación de los Equipos de Trabajo	6
1.3.1 Misión de la empresa	7
1.3.2 Visión Organizacional	8
1.3.3 Objetivos Empresariales	9
1.3.4 Cultura Organizacional	11
1.3.5 Valores Organizacionales	13
1.3.6 Clima Organizacional	16

CAPITULO 2 FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

2.1	Concepto de Grupo.	19
2.2	Concepto de Grupo de Trabajo.	19
2.3	Concepto Equipo.	19
2.4	¿Qué es un Equipo de Trabajo?	19
2.4.1	Número de integrantes que debe tener un equipo	20
2.4.2	Cohesión del Equipo.	21
2.4.2.1	Factores que influyen en la cohesión del equipo.	22
2.5	De los Grupos a los Equipos.	23
2.5.1	Diferencias entre Grupo y Equipo de Trabajo.	24
2.5.2	Razones para trabajar en Equipo.	25
2.5.3	Factores que influyen en el comportamiento del Equipo.	26
2.5.4	Técnicas de Formación de Equipos de Trabajo.	29
2.5.5	Proceso de Formación de Equipos de trabajo.	31
2.5.6	Características de los Equipos Eficaces.	33
2.5.7	Posibles problemas al trabajar en Equipo.	34

CAPITULO 3 COMUNICACIÓN, MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

3.1	Comunicación.	38
3.1.1	Concepto de Comunicación.	38

3.1.2 Elementos de la Comunicación.	38
3.1.3 Proceso de Comunicación.	39
3.1.4 Barreras de la Comunicación.	40
3.1.5 Características de la Comunicación.	41
3.1.6 Comunicación en los Equipos de Trabajo	41
3.1.6.1 Tipos de Comunicación	42
3.1.6.2 Regiones de Información.	44
3.1.6.3 Estrategias para mejorar la Comunicación en el equipo.	45
3.2 Motivación.	47
3.2.1 Concepto de Motivación.	48
3.2.2 Tipos de Necesidades.	48
3.2.3 Principios para Motivar a la gente.	49
3.2.4 Motivación en el Equipo de Trabajo.	51
3.3 Liderazgo.	55
3.3.1 Líder	55
3.3.2 Poderes del líder.	56
3.3.3 Estilos de Liderazgo.	57
3.3.4 Liderazgo en el equipo de trabajo.	59
3.3.4.1 Establecer la confianza.	60
3.3.4.2 Características de un líder de equipo.	63

CAPÍTULO 4 CASO PRÁCTICO.

4.1 Antecedentes.	67
4.2 Problemática.	68
4.3 Propuesta	72
CONCLUSIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de motivación, compromiso, y comunicación entre los individuos que laboran en una empresa y sobre todo la falta de liderazgo eficiente ocasiona baja productividad y baja calidad en el trabajo de la organización incluyendo el servicio al cliente

OBJETIVOS

GENERAL

Lograr la formación de equipos de trabajo eficientes.

ESPECIFICOS

- ◆ Obtener una mejor comunicación, entre los individuos, los grupos de trabajo y de éstos con el o los puestos directivos.
- ◆ Obtener una mayor productividad y calidad en el trabajo.
- ◆ Mejorar el ambiente de trabajo.
- ◆ Lograr que cada uno de los integrantes de la empresa contribuyan con todo su potencial al logro de los objetivos.

HIPÓTESIS

A través de una adecuada formación de equipos de trabajo se logrará mejorar la productividad y la satisfacción de los trabajadores dentro de la organización.

INTRODUCCION

El hombre es un ser social por naturaleza, y así desde el principio de la humanidad, se ha organizado en grupos para tener compañía, subsistir y satisfacer sus necesidades.

Desde que nacemos, pertenecemos a una familia, más adelante a grupos de estudiantes, equipos deportivos, grupos de amigos, etc. Cuando somos adultos, en nuestros empleos, trabajamos con unas pocas personas, y formamos parte de grandes organizaciones sociales, pero realmente las personas con las convivimos regularmente son pocas.

Actualmente existen muchas empresas que se han dado cuenta que necesitan la colaboración de toda su gente, no solo para cumplir con los objetivos, sino para cumplirlos con la máxima eficiencia; para tomar decisiones y planear el trabajo de una manera adecuada

El mundo actual es tan cambiante que ya una sola persona no puede tomar todas las decisiones ni pretender tener los conocimientos necesarios en todas las áreas de la empresa, y es por ésta razón que muchas organizaciones han introducido el trabajo en equipo, y los resultados que se han obtenido son sorprendentes y positivos.

Por éstas razones es importante que las organizaciones actuales piensen en el trabajo en equipo como algo necesario y básico y como un medio para utilizar mejor

el talento de los empleados para de ésta manera tener éxito y sobrevivir en éste mundo tan complejo.

El presente trabajo consta de tres capítulos en ellos hablaremos de la importancia que tiene en la actualidad el trabajo en equipo.

En el primer capítulo hablaremos de los factores que son determinantes para la buena integración de los individuos a la organización en general, así como para que los equipos de trabajo tengan éxito en la misma.

En el segundo capítulo entraremos de lleno a lo que son los equipos de trabajo, su diferencia con los grupos, como se da ésta transición de grupo a equipo y los beneficios que trae consigo la adecuada formación de equipos de trabajo.

En el tercer capítulo se abordará el tema del liderazgo en los equipos de trabajo. La importancia consistente en que los equipos de trabajo tengan un buen líder, con una actitud positiva, abierta, que los apoye y los motive, que les haga sentir que su trabajo es valioso para el logro de los objetivos del equipo y de la organización misma.

En el último capítulo se concluirá con un caso práctico en el que se planteará una propuesta para la formación de equipos de trabajo en un Centro de Servicio Automotriz, para lograr un ambiente de colaboración, apoyo y comunicación entre sus integrantes.

CAPITULO 1

FACTORES DE LA ORGANIZACIÓN QUE LOGRAN LA ADECUADA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Son unidades sociales con un propósito, y están formadas por personas que llevan a cabo tareas diferenciadas, coordinadas para contribuir a las metas de la organización. Además todas tienen uno o más administradores cuyas funciones son planear el trabajo que se va a realizar, dotar de personal para las operaciones, organizar el trabajo y las tareas, dirigir el trabajo y controlar los resultados midiendo la ejecución en comparación con los planes.¹

Las organizaciones fueron creadas con el fin de alcanzar objetivos, para esto cuentan con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos.

RECURSOS MATERIALES

Aquí quedan comprendidos el dinero las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

RECURSOS TECNICOS

Bajo éste rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

1.2 ¿QUÉ SON LOS RECURSOS HUMANOS?

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también los conocimientos, experiencia, motivación, intereses

¹ Dessler Gary Organización y Administración, Prentice-Hall Hispanoamericana, Pag.2

vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potenciales, salud, etc. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos, puesto que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo que no sucede a la inversa.

1.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

- a) No pueden ser propiedad de la organización a diferencia de los otros recursos. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento.
- b) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias, pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solo contará con él si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales.
- c) Las experiencias habilidades, los conocimientos etc., son intangibles, se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Esta intangibilidad ha causado serios problemas ya que se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y han sido los que menos atención y dedicación han tenido en comparación con los otros dos, sin embargo la situación en la actualidad empieza a cambiar y se les comienza a ver ya como capital humano.

d) El total de recursos humanos de un país o una organización puede ser incrementado mediante su **descubrimiento** donde se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; o mediante su mejoramiento, donde se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo.

e) Los Recursos humanos son escasos; no todo mundo posee todas las habilidades, conocimientos etc. En términos generales *entre más escaso resulte un recurso más demanda tendrá*".²

1.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ADECUADA FORMACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Los equipos de trabajo se conforman con los recursos humanos que son, como lo mencionamos anteriormente, los más importantes en toda organización, y para que los recursos humanos puedan sentirse como parte misma de la organización necesitan conocer y hacer parte de ellos ciertos factores que contribuyen a su adecuada integración, a la empresa así como a los equipos de trabajo

Estos factores son: la cultura organizacional, sus valores, su misión, su visión, su clima organizacional y sus objetivos; comprendiéndose éstos se conocerá su propósito, a que se dedica, que pretende y cual es su compromiso con la sociedad,

² Anas Galicia Fernando , Administración de Recursos Humanos , Editorial Trillas , Pag.24

en suma todas aquellas bases de las que dispone la organización para poder integrar equipos de trabajo exitosos.

1.3.1 MISION DE LA EMPRESA

Muchas de las empresas que conocemos no formulan su misión simplemente por que no desean hacerlo, o por que no saben como hacerlo. Sin embargo la formulación de la misma es de suma importancia ya que es el punto de partida de cualquier organización.

En las empresas que sí llegan a formular su Misión, ésta solo es conocida por el presidente u otro directivo. Tenemos aquí un grave error, ya que si el personal no conoce cual es la misión de la empresa a la que pertenecen, será muy difícil que se llegue a cumplir.

La misión nos dice en sí por qué existimos y cómo debemos ser; explica y justifica el por qué de nuestra existencia y es lo que da valor a la organización a los ojos de quienes participan en ella y de los que la rodean. De esta manera identifica acciones, estrategias, valores y objetivos que son los procedimientos a través de los cuales podemos llegar a cumplirla.

La misión es la razón de ser de la organización y responde a las siguientes preguntas.

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?

La declaración de la misión deberá ser apoyada por la cultura de la organización. Esta declaración dará a las personas un sentido de pertenencia a la misma, además de que deberá unificar el propósito de ésta con sus valores, normas de comportamiento y la estrategia.

En los equipos de trabajo al tener bien definida la misión se asegura que todos saben desde el principio lo que se requiere de ellos y del equipo para alcanzarla. Aumenta al máximo la motivación y el compromiso en el sentido de propósito tanto para el logro de las tareas como para el desarrollo del equipo asegurando que éste es eficaz y que cumple con el propósito de su trabajo.

Cualquier declaración deberá revisarse periódicamente para garantizar que se adecue a las condiciones presentes de la organización.

1.3.2 VISION ORGANIZACIONAL

Con la fuerza de la visión se define el futuro, es una idea clara de lo que debe ser

En una organización el proceso de la formulación de la Visión se puede describir como:

La selección de una montaña a escalar, asegurándonos que sea la correcta , descubriendo **por que queremos escalarla**, resolviendo **que debemos hacer**, **como vamos a hacerlo y cuando** comenzaremos.

“ La visión es un sentido hacia el cual avanzar y en los equipos de trabajo debe ser: ³

- 1 -Formulada por el líder del equipo
- 2.- Debe ser compartida con su equipo y conquistar su apoyo.
- 3.- Debe ser amplia y detallada (qué, cómo, cuándo y dónde). Las generalidades no bastan, ya que cada integrante debe encontrar su integración.
- 4 - Debe ser positiva y alentadora.
- 5.- Debe justificar el esfuerzo.”

La Visión en los equipos de trabajo, dará un sentido de dirección, los miembros del equipo serán participativos, entregados entusiastas, y se preocuparán por hacer bien las cosas.

1.3.3 OBJETIVOS EMPRESARIALES

La palabra objetivo implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones. “Son el resultado final al que se pretende llegar al planear cualquier cosa en la administración de una empresa.”⁴

La importancia de la fijación de objetivos es clara y definitiva pues ellos dan su razón de ser a la empresa, pero para que sean efectivos deberán ser: significativos, duraderos, realizables y trascendentales grupalmente.

Al fijar los objetivos debemos observar las siguientes reglas:

- El objetivo debe fijarse por escrito en los casos de mayor importancia.

³ De la Parra Paz Eric Guía Práctica para lograr la Calidad en el Servicio. Gpo.Edit. ISEF. Pag. 22

⁴ Villanueva Rodríguez. Jorge. Administración Simplificada Edit. Cia. General de Ediciones Pag 36

- Los objetivos deben ser estables.
- El objetivo debe ser perfectamente conocido y eficazmente querido por todos los que han de ayudar a realizarlo.
- Hay que tratar de encontrar semejanzas y diferencias de nuestro objetivo con los más parecidos.
- Debemos aplicarle las seis preguntas: Qué, Cómo, Quién, Cuándo, Dónde y Por qué.
- No debemos confundir el objetivo con uno de los medios para alcanzarlo.

Las características que deben tener los objetivos son:

CARACTERÍSTICAS
DE LOS
OBJETIVOS

- Constituir un compromiso para todos.
- Ser claros precisos y concisos.
- Representar resultados finales a alcanzar.
- Representar un reto para quienes van a realizarlo
- Incluir las técnicas y estrategias para alcanzarlo.
- Ser estables, pero flexibles cuando se quieran modificar.

El punto es fijar los objetivos de todas las actividades de los negocios, siendo éstos razonables, exactos y de acuerdo con las posibilidades de la compañía.

Los objetivos deben estar en todos los planos de la organización y podemos decir que al tenerlos bien definidos se establecerán adecuadamente las políticas,

procedimientos y programas que son de suma importancia para el funcionamiento adecuado de cualquier empresa.

En los equipos de trabajo los objetivos son fundamentales ya que al tener bien definido que es lo que pretenden lograr se sabrá hacia donde enfocar la atención y hacia donde dirigir las acciones del equipo

1.3.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Todos formamos parte de una sociedad, convivimos, conocemos y nos relacionamos con más personas. Esa sociedad requiere pautas de conducta como son el lenguaje, las reglas, los conocimientos, los cuentos y poesía, las costumbres, arte y tradiciones, etc. Así pues la cultura se puede entender como la manera de conducirse de una sociedad; por medio de la cual el hombre puede hacer frente a los problemas que se le presenten.

Cada cultura tiene tres aspectos fundamentales, el tecnológico (herramientas, materiales, técnica y maquinaria), el sociológico (comprende las relaciones entre los hombres), y el ideológico (creencias, rituales, arte, ética, prácticas religiosas y mitos).

Las organizaciones son parte de una sociedad, con una cultura propia. Ésta cultura influye sobre la organización, así como la organización a su vez también influye sobre la cultura.

“La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidas que guían el comportamiento de los miembros de una organización”.⁵

⁵ Jhon R. Schermerhorn, Comportamiento en las Organizaciones, Ed. Interamericana, Pag 331

Una cultura organizacional fuerte facilitará un alto rendimiento de los empleados ya que influirá positivamente sobre ellos.

Elementos que deben tener las culturas organizacionales fuertes

Una filosofía ampliamente compartida: Esto es la comprensión real de lo que la firma sustenta y que a menudo se expresan en frases (slogans)

SEARS: "Calidad al más bajo precio"

COMERCIAL MEXICANA: "Una tienda muy nuestra"

Interés por los individuos: Se manifiesta en reglas, políticas, procedimientos y adhesión a las obligaciones laborales.

Reconocimiento de los héroes: Los héroes son individuos cuyas acciones sobresalientes ilustran la filosofía sustentada por la compañía.

Los héroes y heroínas transmiten la cultura por que personifican los valores de la empresa. El líder que es considerado como tal refuerza los valores básicos de la cultura de la organización, son representantes de la organización ante el mundo exterior, establecen parámetros de desempeño, motivan a los empleados y hacen que el éxito sea alcanzable y humano.

Creencia en ritos y ceremonias. La administración entiende que los ritos y las ceremonias constituyen actos importantes para los miembros y para constituir una identidad común.

Sentido bien entendido de las reglas y expectativas informales: los empleados entienden lo que se espera de ellos.

Creencia de que lo que los empleados hacen es importante para las personas.

La Cultura Organizacional es un sistema de valores compartidos en el que la gente valora las mismas cosas, lo cual es benéfico para la organización, por que apoya la integración de los individuos a la empresa, es decir logra que se sientan parte de ella y comprometidos con los objetivos de la empresa.

“La cultura cumple varias funciones importantes dentro de cualquier organización⁶

- Transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilita el compromiso con algo más que el yo mismo.
- Ayuda a transmitir los valores y la filosofía.
- Apoya la socialización de las personas y la aceptación de las metas fijadas
- Simplifica la cohesión de los equipos de trabajo.
- Motiva al personal”

“La cultura corporativa es la piedra angular que mantiene unida a la organización en la medida que sus miembros comparten valores, creencias y expectativas. Por lo general se promueve de manera activa por la organización como visión, misión, estrategia y objetivos”.⁷

1.3.5. VALORES ORGANIZACIONALES

Para una persona los valores son los principios y postulados que guían sus creencias, actitudes y comportamiento.

“Estos valores establecen las bases de la comprensión de las actitudes el comportamiento y la motivación, debido a que influyen en nuestras percepciones”.⁸

⁶ Freeman, Kast / Rosenzweig. James E. Administración en las Organizaciones. Pag 703

⁷ Fraser Alastair/Neville Suzanne. Formación de Equipos de Trabajo. Ed Panorama Pag.20

⁸ Gordon Judith R. Comportamiento Organizacional. Ed Prentice Hall Hispanoamericana. Pag 78

Ponen de manifiesto lo que el individuo considera más importante o lo que utiliza como una orientación en la vida.

“En una organización los valores son la convicción de la organización y tienen una base moral, son los pilares de la religión corporativa, dando al personal un sentimiento de integridad, orgullo y sentido del compromiso”.⁹

Es importante que existan valores dentro de la organización para que el personal actúe de acuerdo con ellos, estos permitirán que se promueva la confianza, de esta manera los equipos trabajarán mejor. Algunos de los valores son: respeto, confianza, lealtad, humildad cortesía, armonía, cooperación etc.

Un valor corporativo representa en forma escrita el pensamiento y objetivos que persigue la empresa.

La importancia de definir un valor de comportamiento se basa en:¹⁰

- Sentido de identidad.
- Comprometer a todo el personal.
- Búsqueda de objetivos comunes y de orden superior.
- Buscar una integridad organizacional.
- Generar fortaleza en la cultura organizacional.
- Fomentar la comunicación.
- Definir credos personales como detonadores de comportamiento.

⁹ De la Parra Paz Erick. Guía Práctica para lograr la Calidad en el Servicio. Gpo Ed.ISEF. Pag.28

¹⁰ Idem. Pag.29

- Fomentar y enaltecer la *actitud productiva*.
- Generar emociones productivas y enriquecedoras.
- Un ambiente basado en los valores fomentará el compromiso por parte de los trabajadores y extraerá lo mejor de ellos
- En un equipo de trabajo los valores son representativos, los miembros se identifican con ellos para que se compartan, y tienen que reforzarse constantemente

Los valores transforman a la persona y al equipo, que pasan de ser unidades técnicas neutras a ser participantes de una identidad, sensibilidad y compromisos particulares

Los valores, así como la misión, y en general la cultura organizacional, si son bien entendidos, aceptados y compartidos unen al personal de una forma extraordinaria ya que se forma un ambiente de trabajo productivo y les da a los trabajadores un sentido de pertenencia.

En las empresas hoy en día se requiere integración y no desintegración, confianza no desconfianza, compromiso no conveniencias, ética no falsedad, respeto no humillación, servicio no indiferencia, **equipos** no islas de poder o reinos y sobre todo ejecutivos no ejecutores del espíritu de calidad y excelencia en la organización.

1.3.6 CLIMA ORGANIZACIONAL

El CLIMA ORGANIZACIONAL es "el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Representa pues las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura."¹¹

El clima organizacional es un factor de suma importancia para que las personas que integran una empresa desarrollen sus actividades de manera eficiente.

Existen factores como el estilo del jefe, la opinión y comportamiento de los miembros de su grupo de trabajo, la flexibilidad o rigidez de la organización, que determinan la forma en que un trabajador ve su empleo y el ambiente que le rodea.

En los equipos de trabajo el clima organizacional será determinante para su formación y funcionamiento, ya que éste influirá en el comportamiento de los integrantes del equipo ya sea positiva o negativamente.

¹¹ Dessler Gary . *Organización y Administración*. Edit. Prentice Hall. Pag 181

CAPITULO 2

FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

CAPITULO 2 FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

En la actualidad no se puede concebir al hombre como un ser aislado. Desde la infancia el hombre se integra a grupos, somos miembros de una familia, de asociaciones de estudiantes, de clubes y equipos. El grupo pues, es la más común de las unidades sociales.

La razón fundamental para que los individuos se integren a un grupo es que cada uno de sus miembros considera que puede realizar mejor sus actividades en colaboración con los demás; puede concebir que solo no podría alcanzar lo que se propone.

Las empresas en la actualidad se han percatado de que esto es verdad y se han preocupado por introducir el trabajo en equipo en sus organizaciones.

Los equipos son necesarios para el crecimiento continuo, el desarrollo y la administración cotidiana de una organización. El trabajo en equipo es el proceso que permite que la administración tome e instrumente decisiones. La cultura corporativa dentro de la cual operan los equipos, como lo vimos en el capítulo anterior determinará si éstos tendrán éxito o no.

2.1 CONCEPTO DE GRUPO

"Grupo es una pluralidad de individuos que se hallan en mutuo contacto, que tienen en cuenta la existencia de unos con otros y conciencia de cierto elemento común de importancia"¹²

2.2 CONCEPTO DE GRUPO DE TRABAJO

Un grupo de trabajo es un conjunto de individuos, que se interrelacionan, se reúnen para intercambiar información y tomar decisiones. Sus miembros se ayudan en el desempeño de actividades, pero no participan en labores conjuntas. El logro de los objetivos en un grupo de trabajo no es sino la sumatoria de los esfuerzos individuales y no se llega a dar la sinergia.

2.3 CONCEPTO DE EQUIPO

Es un grupo de personas que trabajan hacia un objetivo común¹³

2.4 ¿QUÉ ES UN EQUIPO DE TRABAJO?

"Un equipo de trabajo es un grupo en que los individuos tienen un objetivo común, y los trabajos y las habilidades de cada miembro, concuerdan con las de otros, como en un rompecabezas, las piezas encajan con precisión y producen juntas un patrón general."¹⁴

¹² Fainstein, Héctor N. La Gestión De Equipos Eficaces. Edit. Organizaciones Del Siglo XXI. Pag.49

¹³ Fraser Alastair Formación de equipos de Trabajo. México Panorama. Pag. 13

¹⁴ Cane Sheila Como Triunfar A Través De Las Personas. Edit McGraw-Hill Pag 91

En un equipo de trabajo se genera la sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado. Es decir, que la interacción de las personas en el equipo llevan al desarrollo de nuevas perspectivas, conocimientos y soluciones que no se hubieran obtenido si las personas hubieran actuado de manera separada.

Un equipo es un grupo de personas que se comprenden unas con otras, que conocen las fuerzas y debilidades individuales, que establecen lazos de confianza y respeto, y que cooperan mutuamente.

‘Un equipo de individuos brillantes frecuentemente puede ser menos eficaz que un equipo brillante de individuos’¹⁵

En la Administración moderna es necesario el trabajo en equipo. Una sola persona ya no puede tomar decisiones. En las empresas actuales, se requiere una amplia variedad de aptitudes que van desde la ingeniería hasta la contabilidad.

Los administradores no tienen los conocimientos, habilidades y aptitudes en todas estas áreas y deben confiar en el trabajo en equipo.

Además los equipos de trabajo deben formarse en respuesta a los cambios turbulentos que se dan en el entorno de la organización y a la velocidad o rapidez con que se debe dar solución a los mismos.

2.4.1 NUMERO DE INTEGRANTES QUE DEBE TENER UN EQUIPO

Un equipo de trabajo no es eficaz si se cuenta con demasiados miembros, por que es más difícil que todos participen, se corre el riesgo de duplicar tareas, se eleva

¹⁵ Charles Margerison/Dick McCann. Administración En Equipos. Ediciones Macchi. Pag.31

la posibilidad de conflicto por que existen diversos enfoques, es más difícil que el líder perciba el estado de ánimo del equipo y de las personas etc.

En un equipo pequeño las acciones de cada uno de los miembros se perciben de inmediato y tienen un impacto todo el tiempo, todos participan, se llega más rápido a un acuerdo, en éste tipo de equipos las personas no pueden ocultarse o ausentarse tan fácilmente como en un equipo numeroso; pero si éste es demasiado pequeño se pueden enfrentar a una limitación de variedad y creatividad.

Esto nos indica que en un equipo pequeño se puede dar más fácilmente la sinergia, es decir es más fácil lograr con éxito el trabajo en conjunto.

Podemos decir que el número adecuado de integrantes depende de los requerimientos o el proyecto que deba llevarse a cabo, pero se recomienda que no sea menor de 4 ni mayor a 10 personas.

2.4.2 COHESIÓN DEL EQUIPO

La cohesión es la atracción que el equipo ejerce sobre sus miembros.

Esta atracción determinará el grado en que el equipo de trabajo pueda influir sobre el comportamiento de cada uno de los integrantes.

En algunos casos para aumentar la cohesión o unión del equipo éste se reúne en lugares diferentes al centro de trabajo y realizan actividades como días de campo, fiestas, reuniones en un restaurante etc., lo que contribuye a que los integrantes se

sientan cada vez más unidos, solidarios y tengan un sentido de pertenencia hacia su equipo

2.4.2.1 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COHESIÓN DEL EQUIPO

Según Gary Dessler en su libro Administración y Organización los factores que influyen en la cohesión del equipo son.

Competencia entre equipos y dentro del equipo

La competencia dentro del equipo mina la cohesión de éste. La competencia entre dos equipos suele aumentar la cohesión de cada uno ya que el ambiente competitivo logra la atracción y unión interna en el equipo.

Tamaño del equipo

La cohesión del equipo disminuirá a medida que aumenta el tamaño de éste, el tamaño del equipo tiene más influencia respecto a la cohesión que otros aspectos como la edad, los conocimientos etc.

Lo anterior se debe a que al aumentar el tamaño o el número de integrantes la interacción y la comunicación se dan con más dificultad y llegan a fallar, lo que provoca que la atracción entre los miembros del equipo sea menor.

Posición

Si la posición de la mayoría de los miembros del equipo dentro de la empresa es similar, esto facilitará la cohesión del equipo

Metas

El acuerdo sobre las metas aumenta la cohesión mientras que las diferencias las minan. Los desacuerdos sobre la forma de cumplir una meta tienen efectos negativos sobre la cohesión.

Relaciones estables

Un requisito de la cohesión es una relación estable. Los equipos en donde los miembros cambian o se reorganizan no llegan a adquirir cohesión.

2.5 DE LOS GRUPOS A LOS EQUIPOS

Los grupos son la base de la convivencia familiar, la recreación y el trabajo.

La conducta del grupo ha pasado del caos total a un éxito sorprendente, pero es cada vez más evidente que, los grupos disfrutan su mayor fortuna cuando se convierten en esas unidades más productivas llamadas equipos.

En muchas organizaciones los gerentes parecen contentos con el desempeño del grupo, esto sucede por que no han pensado más allá de lo que se está alcanzando, en comparación con lo que puede alcanzarse, bajo circunstancias ligeramente distintas, otros gerentes que tienen a su cargo el mismo número de gente, que realiza tareas similares con la misma tecnología, se las arreglan de alguna manera para mejorar drásticamente la productividad mediante el establecimiento de un clima en el que la gente está dispuesta a dar lo mejor de sí y a trabajar en equipo.

2.5.1 DIFERENCIAS ENTRE GRUPO Y EQUIPO DE TRABAJO

GRUPOS	EQUIPOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los grupos piensan que forman un grupo solo para fines administrativos, los individuos trabajan independientemente y a veces por intereses cruzados con otros miembros 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Los miembros reconocen su interdependencia y entienden que tanto las metas personales como las de equipo son más fáciles de alcanzar con el apoyo mutuo. El tiempo no se desperdicia en peleas ni buscando intereses personales a expensas de los demás.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los miembros tienden a poner atención en sí mismos por que no están suficientemente involucrados en la planificación de los objetivos de la unidad. Ven su trabajo como mano de obra asalada. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Los miembros tienen un sentimiento de propiedad con respecto a sus trabajos y su unidad por que están comprometidos con las metas que antes ayudaron a establecer.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ A los miembros no se les ha preguntado cuál puede ser el mejor enfoque sino que únicamente se les ha dicho que hacer. No se motiva a que hagan sugerencias los miembros del grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Los miembros contribuyen al éxito de la organización aplicando su especial talento y conocimiento para alcanzar los objetivos del equipo.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los miembros desconfían de los motivos de los colegas por que no entienden el papel de los otros miembros. La expresión de las opiniones o el desacuerdo se consideran actitudes divisionistas o debilitadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Los miembros trabajan rodeados de un clima de confianza y están motivados a expresar abiertamente sus ideas, opiniones desacuerdos y sentimientos. Las preguntas son bienvenidas.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los miembros son tan cautelosos para hablar que no es posible establecer una verdadera comprensión, pueden darse dobles juegos y establecerse trampas en la comunicación para sorprender al incauto. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Los miembros practican una comunicación abierta y honesta. Hacen un esfuerzo por entender el punto de vista de cada uno de los otros.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aunque los miembros reciben una buena capacitación, ya sea el supervisor o los demás miembros, los limitan cuando tratan de aplicarla al trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Los miembros están motivados a desarrollar sus habilidades y a aplicar en su trabajo todo lo que aprendan.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los miembros se encuentran en situaciones conflictivas que no saben como resolver. El supervisor atrasa su intervención hasta que ya se ha producido un daño serio. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Los miembros reconocen que los conflictos son un aspecto normal de las interacciones humanas y ven en éstas situaciones la oportunidad de obtener nuevas ideas y de ejercer su creatividad. Tratan de resolver los conflictos rápida y constructivamente.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los miembros pueden participar o no hacerlo en las decisiones que afectan al grupo. Muchas veces la conformidad parece más importante que la obtención de resultados positivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo. Comprenden que su líder debe dar el fallo final cuando el equipo no pueda decidir o cuando haya alguna emergencia. Los resultados positivos, no la conformidad, son la meta¹⁶.

¹⁶Maddux Robert B. Formación de Equipos de Trabajo. Editorial. Trillas. Pag.5

2.5.2 RAZONES PARA TRABAJAR EN EQUIPO

Las empresas que formen y desarrollen equipos de trabajo podrán aumentar sus utilidades al mejorar la calidad de sus productos o servicios y elevar la productividad. Además podrán desarrollar una fuerza de trabajo motivada y comprometida.

Las personas podrán lograr más de lo que pensaron posible al permitirles hacer preguntas, aportar posibles soluciones, tomar en cuenta sus puntos de vista, y desarrollar sus actividades en un ambiente de respeto y confianza mutua.

Algunas de las razones para trabajar en equipo son las siguientes:

- ❖ La solución de los problemas es más efectiva, por que todos los integrantes participan y la mayoría de las veces saben más acerca del trabajo que los propios gerentes.
- ❖ Se establecen metas realistas y alcanzables al ser establecidas por las mismas personas que las llevarán a cabo.
- ❖ Se desarrolla un sentido de compromiso entre los empleados y líderes para que el equipo tenga éxito.
- ❖ Los integrantes del equipo se apoyan cuando se presentan dificultades.

- ❖ Existe un sentido de pertenencia y respaldo para la satisfacción de necesidades.
- ❖ Se da una comunicación abierta ya que se permite que los miembros del equipo expresen sus dudas, inquietudes y aporten ideas y soluciones para el mejoramiento de los métodos de trabajo.
- ❖ Los conflictos son vistos como una oportunidad para mejorar y se resuelven rápidamente
- ❖ Se establece un ambiente de trabajo de motivación y entusiasmo.
- ❖ Se aumenta la autoestima mediante el reconocimiento, y la aceptación por parte de los compañeros del equipo.

2.5.3.FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DEL EQUIPO

Los Factores que influyen directamente en el comportamiento del equipo son los siguientes:

- Entorno Físico.
- Características de los miembros del equipo.
- Composición del grupo.
- Estructura del grupo.

Entorno Físico

Este se refiere a la estructura física de los edificios, los departamentos y oficinas donde realizan sus actividades los miembros del equipo, además también se considera dentro del entorno físico al espacio personal o la distancia física entre las personas. Hay que tomar en cuenta que la ubicación de las personas del equipo es importante, ya que si se encuentran muy separadas será difícil tener una buena comunicación y se dificultará la cohesión. También se tiene que considerar que a algunas personas no les agrada llevar una relación demasiado estrecha con otras personas ni que invadan su espacio.

Todo lo anterior se tiene que tomar en cuenta para que el equipo funcione adecuadamente

Características de los miembros del equipo

Características biográficas: esto se refiere a la edad de los integrantes del equipo, estatura, peso y condición física entre otras y al grado en que sus miembros se adaptan.

Personalidad: aquí se consideran factores tales como la sociabilidad, la independencia, la honestidad, la lealtad etc., en general los miembros del equipo ven favorablemente rasgos de personalidad que reflejan valores.

Habilidades: Las habilidades de una persona son importantes para el liderazgo y para el comportamiento del equipo. Una persona ejercerá poder sobre el grupo si se considera que tiene conocimientos sobre cuestiones importantes para el equipo.

Actitudes: Una actitud se refiere a la predisposición a responder de una manera determinada ante algo.

Las actitudes son resultado de tres elementos

El elemento cognoscitivo: son las opiniones del individuo de acuerdo a sus conocimientos.

El elemento emocional: son los sentimientos de la persona.

El elemento comportamiento: Es la acción que una persona toma con base a su posición cognoscitiva y emocional.

El líder puede modificar actitudes mediante bonos, compensaciones reconocimientos, tratando a los empleados como amigos y mostrando interés por ellos, entre otros.

Composición del equipo

Comprende las relaciones entre las características personales de los miembros y como afectan esas relaciones a las actividades del equipo.

La composición del equipo abarca dos aspectos que son la cohesión y la compatibilidad.

La cohesión se refiere al grado de atracción y unión entre los miembros del equipo. Cuando la cohesión aumenta los integrantes se sienten satisfechos y se da un alto nivel de responsabilidad y comunicación mejorando así su desempeño. Pero también puede ocurrir que los grupos que tienen cohesión no operen a un nivel óptimo y pongan resistencia a cualquier cambio que quiera introducir la administración.

La compatibilidad es el grado al que los integrantes se llevan bien. Mediante la compatibilidad se satisfacen las necesidades de todos los miembros del equipo (necesidad de seguridad, de apoyo, comprensión etc.) y a medida que ésta aumenta el equipo se vuelve más eficiente.

Estructura Del Grupo

Se refiere a la manera en que el equipo está estructurado, esto es el estilo del liderazgo, estatus del individuo, puestos que ocupan los miembros dentro de la organización y la participación que ejercen.

2.5.4 TÉCNICAS DE FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Las organizaciones hoy en día se enfrentan a nuevos problemas estructuras, culturas y estilos. La formación de equipos ha llegado a un punto donde se está usando toda una gama de Técnicas para la formación y desarrollo de los equipos. A continuación se mencionan algunas de las técnicas con las que se obtienen los mejores resultados:

- Dialogo directo que nos permita conocer capacidades y habilidades de la persona
- Breves reuniones con todos de pie al principio de cada día o cada turno, dichas reuniones pueden durar solo unos minutos pero dan a los integrantes la oportunidad de hacer preguntas como las siguientes: ¿Alguien tiene algún

problema? ¿Quién necesita ayuda? ¿Todos están de acuerdo?. Aunque el tiempo es corto esto ayuda al equipo a comenzar de una mejor manera su día de trabajo.

- A través de mesas redondas, que permitan conocer el comportamiento de cada uno de los participantes.
- Grupos de conferencia. Éstas son sesiones convocadas en el último momento para hacer frente a una emergencia o a un problema reciente. Es importante que cada uno de los integrantes participe y que todo el equipo llegue a un acuerdo sobre las acciones que se realizarán.
- Sensibilización . Una experiencia estructurada en la cual las personas aprenden la manera de manejar conflictos mediante la confrontación y solución de sus diferencias. Esta experiencia debe ser manejada adecuadamente para que se obtengan los resultados que requerimos y no que el conflicto se llegue a salir de control sin llegar a una solución o acuerdo.
- Concientización : Hacer que los participantes tengan un conocimiento exacto y reflexivo de la importancia que tiene su participación y de las normas nuevas que enfatizan el trabajo en equipo.

2.5.5 PROCESO DE FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Formación o Presentación

En esta etapa se forman los nuevos equipos o se transforman los grupos ya existentes en equipos. Se da un periodo de ajuste que es difícil pues no existe comprensión. Los líderes se imponen mientras se da un proceso de aceptación.

El equipo en ésta etapa es inmaduro ya que las personas se encuentran en una situación nueva y desconocida, en la que existe un alto grado de confusión. Los individuos se preocupan solo por sí mismos y por satisfacer sus necesidades de seguridad

En esta fase se dan grandes periodos de silencio y poca comunicación.

Conflicto

En esta etapa existe desacuerdo entre los individuos en cuanto a ideas, valores, actitudes, metas, status, comportamientos y personalidades. Los conflictos surgen por que obviamente no se ha dado cabida a la cohesión del equipo, todavía no existe atracción y unión entre los miembros del equipo. No se tiene un sentido de propósito ni de dirección. Las personas crean confrontación, rebelión y subgrupos lo que limita la cohesión del equipo de trabajo. Los integrantes en esta fase se sienten excluidos y aislados. No se da una buena administración del tiempo. Las ideas de los otros integrantes del equipo no son bien aceptadas y el equipo no funciona bien bajo presión.

Establecimiento de normas

Normas son las reglas que rigen la conducta de los individuos del grupo y que en conjunto forman lo que se denomina código¹⁷

Ésta es la etapa en la que se establecen las reglas para el buen funcionamiento del equipo de trabajo, también se llega a un acuerdo sobre los procedimientos de trabajo. Los miembros del equipo adquieren capacidad para discutir y manejar los problemas y conflictos de una manera objetiva. Se dan relaciones estrechas basadas en la confianza y en el respeto mutuo. Surge un sentido de identidad con el equipo, y los miembros están preparados para cambiar de ideas u opiniones.

Desempeño o Ejecución

En esta etapa el equipo realiza sus tareas asignadas y los integrantes trabajan como un conjunto de colaboradores. El equipo vive una situación dinámica en la que se comparten ideas, energía, comprensión y sobre todo "compromiso", lo que los lleva a niveles de desempeño que no se habían anticipado desde un principio. Existe flexibilidad al cambio y se da un compromiso de cada uno de los integrantes hacia las metas del equipo.

Los conflictos se manejan de manera positiva y constructiva y se resuelven por consenso y no por regla de la mayoría. Se da un liderazgo participativo es decir que el líder del equipo se comporta como uno más de los miembros del equipo, realizando actividades, trabajando y comprometiéndose como todos los demás.

¹⁷ González Nuñez José de Jesús Dinámica De Grupos Técnicas y Tácticas. Edit. Concepto México Pag. 21

Se logran resultados mayores de los que se hubieran obtenido si los integrantes hubiesen trabajado de manera individual lo que quiere decir que se logra generar Sinergia en el equipo de trabajo.

2.5.6 CARACTERISTICAS DE LOS EQUIPOS EFICACES

Al desarrollar un equipo de trabajo eficaz los beneficios que se obtienen son de gran importancia para las organizaciones, entre esos beneficios tenemos los siguientes: mejora de la calidad en el producto o servicio, aumento de la productividad, satisfacción de los empleados en su puesto de trabajo, satisfacción de los clientes, reducción en el desperdicio y aumento de la capacidad de los miembros del equipo para resolver sus propios conflictos, así como un ambiente de trabajo cordial y de cooperación.

El equipo eficaz es la herramienta de desarrollo más valiosa para todos los miembros del equipo.

Entre las características de un equipo de trabajo eficaz encontramos las siguientes:

- Se tiene un sentido claro y compartido de dirección y propósito.
- Se cuenta con miembros de equipo entusiastas y comprometidos involucrados y participativos.

- Se vive un ambiente de humor diversión y aprendizaje.
- Establecen metas concretas.
- Apoyo mutuo y ayuda entre sí para desarrollar y hacer crecer las fortalezas individuales.
- Capacidad de los miembros del equipo para cuestionar y analizar ideas que otras personas hagan surgir a fin de generar mejores soluciones.
- Buenas habilidades para escuchar y preguntar.
- Los miembros del equipo y el líder tienen un alto grado de confianza entre ellos.
- Los equipos eficaces convienen en la visión, misión y estrategia como equipo.
- Se tiene una comunicación eficaz por medio de la cual se comparten experiencias y se apoya al equipo para resolver problemas individuales.
- Se hacen responsables tanto en el ámbito individual como a nivel de equipo al tener sistemas de evaluación y recompensas bien diseñados.

2.5.7 POSIBLES PROBLEMAS AL TRABAJAR EN EQUIPO

Es un placer observar como funciona un equipo de trabajo eficiente. Sus miembros trabajan unidos con responsabilidad, compartiendo valores respecto a la satisfacción del cliente y la calidad del producto para lograr el éxito de la empresa.

Pero a pesar de lo anterior existen problemas que pueden surgir al introducir el trabajo en equipo entre éstos tenemos los siguientes:

- ◆ Muchos individuos son gente que quiere ser reconocida individualmente y el trabajo en equipo no los satisface en cuanto a sus realizaciones individuales, el éxito del empleado ya no se define en términos de su desempeño individual sino en términos de equipo y esto ocasiona que **no** se sientan "**miembros**" del mismo y que no contribuyan con todo su potencial al logro de los objetivos
- ◆ Al manejar las líneas de autoridad de manera diferente suelen originarse problemas respecto al manejo de la **responsabilidad** por parte de los miembros del equipo. Puede suceder que al dividir la responsabilidad nadie se sienta responsable de una decisión.
- ◆ Otras veces los integrantes del equipo piensan que sus contribuciones y esfuerzos no se pueden medir y **solo trabajan lo necesario**, esto sucede cuando consideran que existe una distribución desigual del trabajo
- ◆ Existen personas a las que no les gusta enseñar lo que hacen, pues sienten cierto temor de ya no ser indispensables y llegar a ser sustituidos.
- ◆ La **toma de decisiones** absorbe grandes cantidades de tiempo, ya que se toman en cuenta las opiniones y puntos de vista de cada uno de los integrantes del equipo y se toma la decisión hasta que todos llegan a un acuerdo.

- ◆ Otro problema que se presenta al formar equipos de trabajo es que para muchos empleados resulta ***difícil o a veces imposible*** desenvolverse como miembros de un equipo, comunicarse en forma abierta, enfrentar diferencias, resolver conflictos y lo que más se les dificulta es anteponer los intereses del equipo a los intereses personales, lo que sin duda tendrá un efecto negativo pues esto individuos no tendrán un desempeño óptimo y minaran el desempeño del equipo en su totalidad.

Como se puede observar a menos que se manejen en forma apropiada, los equipos de trabajo crean muchos problemas. Se tiene que seleccionar un método adecuado y tener una supervisión apropiada para contribuir a la formación y desempeño de equipos productivos.

CAPITULO 3

COMUNICACIÓN MOTIVACION Y LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

3.1 COMUNICACIÓN

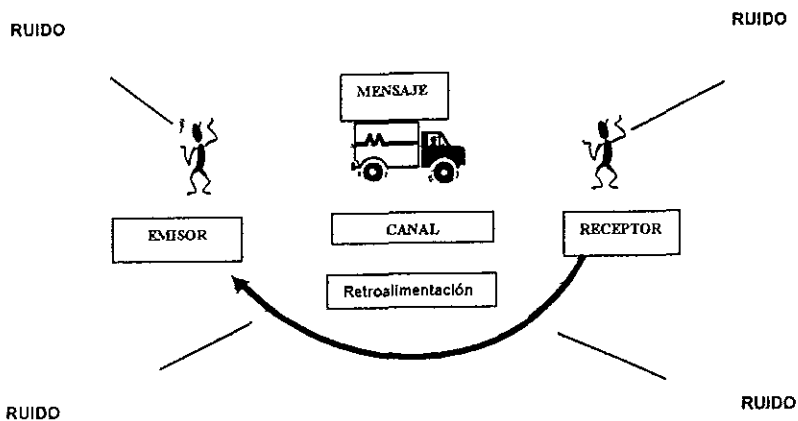
La comunicación es la que da lugar a todas las interacciones humanas dentro de la organización. Cuando todas las personas y los equipos interactúan con pleno conocimiento de todos los sucesos que los afectan se establece una comunicación eficiente.

3.1.1 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

La comunicación es el proceso mediante el cual se intercambian ideas, pensamientos, sentimientos, conocimientos etc.; para lograr comprensión y acción.

La comunicación es indispensable para lograr la coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos organizacionales y para la adecuada formación de equipos de trabajo

3.1.2 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN



Emisor. El emisor es la fuente de la información.

Mensaje. El mensaje es lo que se dice, éste se tiene que definir con precisión y conocerlo a fondo para no transmitir una idea equivocada.

Canal. Por canal se puede entender el medio que transporta los mensajes siendo estos canales los sentidos de la vista, el oído, olfato, tacto y gusto.

Receptor. El receptor es la persona que recibe la información transmitida.

Retroalimentación. Es la respuesta al mensaje emitido. Es decir, cuando el receptor se convierte en emisor se dice que se efectúa la retroalimentación, por medio de ésta podemos saber si el mensaje ha sido comprendido, y si se ha cumplido el proceso comunicativo.

Ruido. Es un elemento que interfiere, altera u obstaculiza la comunicación. El ruido se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación. El ruido puede ser interno (cuando el receptor no está prestando atención) y externo (ruidos del ambiente que distorsionan el mensaje).

3.1.3 PROCESO DE COMUNICACIÓN

Cuando tenemos solo un emisor un mensaje, un canal y un receptor podemos decir que tan solo transmitimos información. Pero si a esto le anexamos el intercambio de papeles a los participantes, es decir, que cuando el receptor emite su punto de vista u opinión sobre la información recibida, el proceso comunicativo se cumple a través de la retroalimentación.

3.1.4 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Las barreras de la comunicación son todos aquellos factores que impiden, obstaculizan o deforman la comunicación provocando que el mensaje no se entienda o capte de la manera en que se desea.

Barrera Psicológica

Esta se refiere a la forma en que una persona entiende y percibe el mundo que la rodea. Esta barrera se presenta por las actitudes o comportamientos de las personas que surgen de sus emociones, valores o malos hábitos de escucha.

Barrera semántica

La barrera semántica se refiere a problemas de sentido y significación, lenguaje y símbolos que se utilizan y la interpretación de los mismos. Así por ejemplo si el emisor dice **carta blanca** significando confianza, autorización, "adelante con el proyecto", aceptación, se puede originar una barrera al entender el receptor que se le está hablando de una cerveza.

Barreras fisiológicas

Esto se refiere a los defectos o disfunciones fisiológicas del emisor o el receptor que impiden emitir o recibir el mensaje con claridad y precisión. Como ejemplo tenemos a un ciego, un mudo, un sordo o personas que no oyen, hablan o carecen de buena visión.

Barrera Física

Las interferencias en el teléfono, la televisión y el radio se consideran dentro de las barreras físicas así como también la distancia y el ruido presente al momento de comunicarnos, por ejemplo hablar sin micrófono en un auditorio.

Barreras administrativas

Se dan por una mala planeación y uso inadecuado de los canales de comunicación dentro de la estructura de la organización

3.1.5 CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN

Las características para que la comunicación tenga el impacto que necesitamos tanto a nivel personal, como para que se cumplan los objetivos organizacionales con la máxima eficiencia; son las siguientes:

Clara: Que lo se diga en el mensaje, se entienda.

Precisa: Que se diga o se transmita exactamente lo que es importante.

Veraz: Que lo que se comunique esté de acuerdo con la realidad.

Oportuna: Que la información se de en el momento necesario.

3.1.6 COMUNICACIÓN EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

La comunicación es indispensable para la formación y el buen funcionamiento de cualquier equipo de trabajo ya que a través de una buena comunicación los integrantes del equipo se conocen, se relacionan, intercambian información, dan a

conocer sus puntos de vista, aportan ideas y llegan a integrarse como parte de un todo

Además la comunicación para el líder de equipo es el medio a través del cual transmite datos e información (como políticas, objetivos a alcanzar acontecimientos, decisiones, sanciones, etc.), que induce a las personas a hacer lo que él considera que se debe hacer para lograr los objetivos planteados.

3.1.6.1 TIPOS DE COMUNICACIÓN

Las comunicaciones interpersonales se dan dentro de los equipos de trabajo y existen las siguientes modalidades:

Comunicación Vertical

La comunicación vertical se divide en dos tipos que son la comunicación ascendente y descendente.

La **comunicación descendente** es de tipo formal y se refiere a órdenes e instrucciones de trabajo emitidas por el líder del equipo. Esta información es importante para los equipos de trabajo, ya que mediante ésta comunicación los integrantes del equipo sabrán que hacer y como hacerlo, llegando con más facilidad al logro de los objetivos ya establecidos.

La **comunicación ascendente** resulta de gran importancia para lograr resultados en el equipo. Este tipo de comunicación permite que el líder conozca aspectos no solo relacionados con el trabajo que se realiza en el equipo para tomar decisiones adecuadas, sino también, estará en contacto con las necesidades de los trabajadores; lo que permitirá, si es que existe reciprocidad en el proceso de

comunicación que no se descuiden éstos aspectos y se busquen soluciones para el mejor desempeño de cada uno de los integrantes y por consiguiente del equipo en su totalidad.

En ciertas organizaciones se utilizan técnicas para conocer los niveles de satisfacción del personal con el propósito de establecer estrategias para mejorar la productividad y la satisfacción de los empleados.

Comunicación Horizontal

Es la comunicación que se da al mismo nivel entre los integrantes del equipo. Este tipo de comunicación fortalece y asegura la coordinación, lo que ayuda a superar diferencias y a que los esfuerzos tengan máximos resultados.

Por medio de la comunicación Horizontal se establecen acuerdos, objetivos, políticas, procedimientos, se intercambian ideas, se toman decisiones y se conoce todo lo que hacen los demás integrantes del equipo y otros equipos lo que fomenta el desarrollo de intereses mutuos.

Comunicación Transversal

La comunicación Transversal se da en ambas direcciones, esto agiliza la toma de decisiones y ahorra tiempos por que rompe con la rigidez de los canales formales, lo que significa dinero para las empresas, y eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. Lo más peligroso de esta comunicación es cuando se da a través de mediadores por que da cabida a rumores y manipulación de la información ocasionada por distintas intencionalidades.

Aún cuando un miembro del equipo guarde información importante para el resto de los miembros, existen regiones de comunicación que nos permiten

detectarla si medía el conocimiento entre los miembros del equipo. A continuación se describen las regiones de información que existen en un equipo de trabajo.

3.1.6.2 REGIONES DE INFORMACIÓN

En los equipos de trabajo como ya se sabe se da una comunicación interpersonal. En dicha comunicación cada persona posee una parte de la información total, lo que quiere decir que no hay nadie que sea poseedor de toda la información.

Según Héctor N. Fainstein en su libro *La gestión de equipos eficaces* se han identificado cuatro regiones de información conocidas y no conocidas por todos los integrantes en un equipo de trabajo: Arena, Punto Ciego, Fachada y Región Desconocida.

Arena - Es el área de la comprensión mutua, las personas que interviene comparten conocimientos, sensaciones, ideas, destrezas etc. , lo que contribuye a que se de una comunicación eficaz.

Punto ciego.- Aquí la información es conocida por todos los demás, pero no por uno mismo (Lado oculto). La persona que desconoce la información se expone en cuanto a conocimiento de ciertos asuntos, temas, o a desconocer la causa de ciertos comportamientos. Esta región debe disminuirse al máximo ya que deteriora la comunicación interpersonal

Fachada. La información es conocida por una persona pero los demás la desconocen. Esto se puede prestar a que la persona que posee la información utilice o manipule a los demás integrantes que la desconocen. Esto también disminuye la posibilidad de que se de una comunicación eficaz.

Región desconocida. La información no es conocida por ninguno de los miembros del equipo y existe un nivel de incomprensión mutua.

Como podemos darnos cuenta en esta última región la falta de información genera una relación pobre entre los integrantes del equipo, pero todas y cada una de ellas representa un desafío para el líder y los integrantes del equipo para superar los obstáculos

3.1.6.3. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN EN EL EQUIPO

Las estrategias para mejorar la comunicación entre los integrantes del equipo así como hacia el líder, son la exposición, la retroalimentación y los estilos de los líderes o conductores de equipo.

La exposición: ésta nos indica que cada integrante debe tener un alto nivel de apertura hacia los otros, que les permita conocerlo y entenderlo de una mejor manera y se pueda dar una mejor comunicación, aunque tal apertura puede resultar contraproducente por los riesgos que implica mostrarse a los otros (se puede sentir indefenso y débil ante los demás integrantes del equipo).

La retroalimentación: Es una respuesta a la información que estamos proporcionando a los demás. Se requiere una participación y colaboración abierta de los integrantes para que la información sea conocida por todos.

Entonces podemos decir que mediante la exposición se muestra uno a los demás integrantes del equipo y mediante la retroalimentación se solicita la colaboración de ellos.

Estilos de comunicación de los líderes o conductores de equipo

TIPOS	EXPOSICIÓN	RETROALIMENTACIÓN
A	No da ningún tipo de información a sus subordinados y en ocasiones utiliza dicha información para manipularlos, lo que genera desconfianza e inseguridad en el equipo	En la mayoría de las ocasiones no busca retroalimentación, es decir no permite opiniones, sugerencias ni posibles soluciones por parte de sus empleados, Ejerce elevados niveles de autocracia.
B	Utiliza la exposición solo por considerar su opinión más valiosa que la de los demás integrantes del equipo, imponiendo su decisión Reforzando así solo su prestigio personal	Utiliza la retroalimentación para favorecer su estilo de exposición, y para obtener información que le servirá para tomar sus decisiones Los integrantes del equipo suelen manifestar disconformidad e inseguridad.
C	Utiliza la exposición interrelacionada con la retroalimentación lo que da por resultado una buena comunicación en el equipo y buenos resultados en el trabajo	Utiliza conjuntamente la retroalimentación con la exposición, lo que permite niveles óptimos de comunicación Este estilo de comunicación por parte del líder en el equipo da como resultado miembros participativos y seguros que ven al líder como alguien confiable

Al conocer las estrategias para mejorar la comunicación y los estilos de los líderes o conductores, se puede diagnosticar el nivel de comunicación que existe en el equipo y corregir las fallas mediante un plan de mejoramiento de la comunicación en el mismo.

Mediante una comunicación eficaz se pueden alcanzar los objetivos o metas planteados por el equipo.

El equipo de trabajo desarrolla un lenguaje común y propio que favorece la comunicación, lo que ayuda a constituir valores compartidos que aumentan la cohesión y la sensación de pertenencia de los miembros.

"Para que un equipo sea eficaz (entre otras características) se identifican las diferencias entre las personas y se trabaja con ellas en vez de ignorarlas, reprimirlas o permitir que lleguen a ser un conflicto abierto"¹⁸

La comunicación en el equipo se debe evaluar constantemente ya que es uno de los factores que determinan la afiliación, pertenencia y cooperación.

3.2 MOTIVACIÓN

Las necesidades, los deseos y las fuerzas, llevan a las personas a realizar actividades para satisfacer dichas carencias. Esa fuerza que las impulsa es conocida como Motivación.

¹⁸ Fainstein, Héctor N. La Gestión De Equipos Eficaces. Edit Organizaciones Del Siglo XXI. Pag. 153

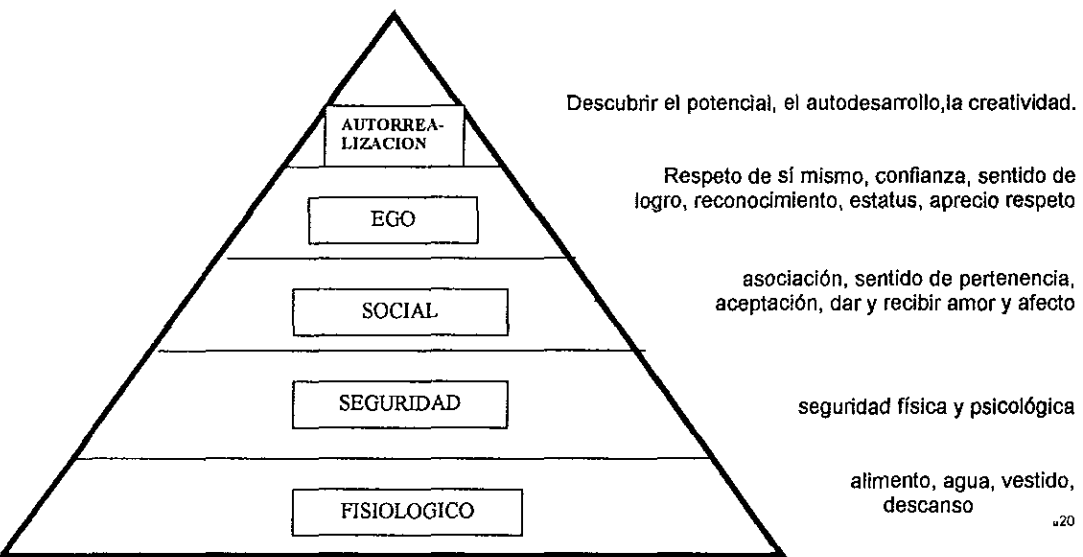
3.2.1 CONCEPTO DE MOTIVACION

"Todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo"¹⁹

3.2.2 TIPOS DE NECESIDADES

El hombre tiene necesidades que se pueden denominar como deseos o impulsos que lo llevan a realizar actividades para satisfacerlas.

"Abraham Maslow , psicólogo estadounidense investigó acerca de la jerarquía de necesidades humanas y señaló que un individuo debe satisfacer cada una de estas necesidades para poder alcanzar la autorrealización.



¹⁹ Aras Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos Edit. Trillas. Pag 65

² Cane Sheila. Como triunfar a través de las personas. Edit. McGrawHill. Pag.115

Los factores anteriores, se pueden identificar escala de necesidades y se pueden satisfacer con más facilidad en un ambiente de trabajo en equipo, esto depende en gran parte del líder, que debe estar pendiente de cada uno de los individuos para estimularlo y lograr que mejore continuamente. La Motivación refleja el deseo de una persona de llenar estas necesidades.

Cuando las primeras necesidades o sea las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales son satisfechas, el individuo buscan satisfacer las necesidades de autorrealización y esto los motiva a buscar en su trabajo el crecimiento personal y tratan de adquirir más responsabilidades.

A medida que se satisfacen las necesidades de la pirámide anterior se mantiene una alta moral y motivación en los empleados, si por el contrario no se les da importancia se producirá insatisfacción y bajo rendimiento.

Existen dos tipos de motivación: la motivación de actitud que tiene que ver con lo que la gente piensa y siente y la motivación de incentivo que se da cuando una persona o un equipo recibe una recompensa por un trabajo realizado.

3.2.3 PRINCIPIOS PARA MOTIVAR A LA GENTE

Richard Denny, en su libro llamado Automotivación nos dice que para que la gente se sienta feliz y motivada en su trabajo debe seguir cinco principios que son los siguientes:

1. - Deben ser capaces

Esto quiere decir que deben ser capaces de llevar a cabo las actividades que les son asignadas en el puesto que ocupan, es decir "no se puede meter una clavija cuadrada en un hoyo redondo", la persona debe tener un conocimiento pleno de las actividades que realiza por que si no es así se sentirá frustrada y fracasada, además de que no se obtendrán los resultados que se esperan de ella.

2 - Deben estar actualizados

Las personas deben mantenerse actualizadas para desempeñar bien el trabajo que se le ha asignado en el equipo y esto se puede lograr mediante cursos de capacitación y desarrollo.

3.- Deben disfrutar el éxito

Cuando las personas ven que son capaces de salir adelante y lograr lo que se propusieron se sienten motivadas. Como seres humanos nos motivamos más cuando vemos que estamos progresando en cualquier sentido. Sea la vida profesional o privada, cuando nos vemos avanzar hacia adelante nos dan ganas de superarnos aun más. Un equipo debe ser capaz de sentirse feliz por alcanzar el éxito y disfrutarlo.

4.- No hay que exagerar

Hay que trabajar pero no demasiado. Se debe buscar un equilibrio entre el trabajo y otras actividades en nuestras vidas como son el hacer ejercicio, disfrutar un fin de semana con la familia, asistir a reuniones con nuestros amigos etc. Si las

personas no mantienen dicho equilibrio y no combinan el trabajo con otras actividades, su rendimiento en el mismo disminuirá y se volverán personas sin entusiasmo ni efectividad.

5.- Deben tener la actitud adecuada

Generalmente se tiende a considerar el trabajo como una obligación o como un castigo. Muchas personas tienen la convicción de que el trabajo implica realizar actividades para que les den un premio que es el dinero, y así es pero si se tiene una actitud positiva (ver el trabajo como algo motivador que incluye responsabilidad, desafío, y que le traerá satisfacciones y logros) además de tener una remuneración económica se disfrutarán las actividades que se están realizando y se harán con gusto pues se tendrá el sentimiento de que se está haciendo algo que vale la pena.

3.2.4. MOTIVACIÓN EN EL EQUIPO DE TRABAJO

El ambiente en el que trabaje el equipo debe ser bueno y se debe hacer sentir a todos los miembros del equipo que el lugar de trabajo no fue impuesto sino que es un ambiente natural y positivo para desarrollar sus actividades de la mejor manera.

Condiciones positivas de trabajo

Para el equipo de trabajo la motivación sólo se podrá lograr dentro de un entorno físico agradable, con instalaciones cómodas, limpias, y ordenadas y un ambiente de confianza compromiso y respeto. En un ambiente deprimente y carente de confianza y respeto un intento por motivar a la gente no tendrá efecto.

Conocimiento de la misión de la empresa

La misión de la empresa debe ser conocida por todos los miembros de la organización y no solo por los altos directivos y se debe lograr que dicha misión forme parte de la cultura organizacional, esto ayudará a que los empleados la conozcan, la adopten como suya y les dará un sentido de pertenencia.

Una meta en común

Se debe tener algo por que luchar para saber hacia donde se dirigen los esfuerzos del equipo, por ésta razón es importante establecer una meta un objetivo o hasta una causa en común.

Esta meta deberá ser establecida de preferencia con la participación de todos y cada uno de los integrantes del equipo, ya que es mucho más probable que se responsabilicen en su logro que si hubiera sido fijada o impuesta por una sola persona o por alguien ajeno al equipo.

No sirve de nada fijar metas que solo interesan al líder, es preciso que se logre que dichas metas interesen y estimulen a los demás miembros del equipo, esto se puede lograr mediante un proceso colectivo de toma de decisiones donde los integrantes se sentirán importantes en cuanto a las actividades que están realizando, y valorados al tomar en cuenta sus opiniones, soluciones etc.

Mantener una gran energía

Mantener la energía es algo importantísimo por que las personas fatigadas, sin energía o con energía negativa no realizan sus actividades de una forma adecuada, además de que no son un buen aliciente para los individuos que los rodean y conviven con ellos.

Reconocer al individuo

El individuo sigue siendo importante aun cuando se esté trabajando en equipo. Se le debe reconocer *individualmente* que realice su trabajo de forma correcta, debe sentir que el papel que está desempeñando contribuye a alcanzar metas y satisfacciones personales, debe contar *individualmente* con el apoyo de sus compañeros de equipo y el de su líder, deben sentir que el trato que se les da es justo; y en la medida en que se le trate adecuadamente como *individuo* podrá desempeñar su papel dentro del equipo de una manera comprometida y eficiente.

Identidad en el equipo

El sentimiento de identidad es aquel que se da cuando los integrantes del equipo tienen ideas parecidas e intereses comunes, y los ayuda a sentirse más integrados y unidos. A todos nos gusta tener un sentimiento de pertenencia a un grupo y en éste caso a un equipo de trabajo por que nos hace sentir seguros, motivados y satisfechos.

Este sentido de identidad en el equipo se puede desarrollar por ejemplo poniéndole un nombre al equipo, eligiendo un logotipo, camisetas, plumas etc.

También son muy recomendables las reuniones fuera del lugar de trabajo, ir al cine o al teatro, juntas regulares e informes al equipo

Compartir el éxito

Todos los integrantes deben compartir la satisfacción y motivación que da lograr lo que se esperaba, con éxito. No sólo el líder debe ser reconocido y felicitado por los logros del equipo, sino que éste a su vez debe reconocer y hacer sentir a los demás miembros del equipo que el éxito se logró con la colaboración de todos y que sin su participación no hubiera sido posible. Esta acción de compartir el éxito motivará al equipo para obtener logros posteriores.

Ser un equipo positivo

Para que un equipo de trabajo sea positivo se requiere de comunicación positiva. Si existe una comunicación negativa el equipo no será productivo.

La crítica, la condena, la traición y un ambiente cotidiano de fastidio y gruñidos frenan la conducta positiva de la gente. Esa negatividad que se llega a dar en un equipo generalmente comienza con una persona y se expande como un mal contagioso, solo se necesita a una persona negativa para contagiar y destruir a los demás.

Sin un ambiente positivo no existe un equipo motivado, y sin un equipo motivado no se podrán alcanzar los resultados esperados.

3.3. LIDERAZGO

"El liderazgo es la habilidad de persuadir a otro a buscar con entusiasmo objetivos definidos. Se trata de un factor humano que une a un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas".²¹

Sin el liderazgo la organización es un barco a la deriva, una confusión de personas y máquinas. Por medio del liderazgo se logra encausar los esfuerzos hacia metas específicas, hacia un punto común, lo que facilita y agiliza la consecución exitosa de las mismas.

"El liderazgo transforma al potencial en realidad. Es el acto supremo que conduce al éxito todo el potencial interno de una organización y sus componentes humanos".²²

3.3.1.LIDER

Persona capaz de dirigir a otros individuos, a fin de alcanzar objetivos comunes.²³

Líder es un Jefe o dirigente, que logra hacer las cosas a través de otras personas. El líder no debe imponerse sino lograr la colaboración de los integrantes del grupo, y ser aceptado no manipulando ni imponiéndose sino convenciendo y

²¹ Keith Davis El Comportamiento Humano En el Trabajo. Edit. McGraw-Hill. Pag 132

²² Idem

²³ Hernandez y R Sergio/Ballesteros Inda Nicolas. Fundamentos de Administración. McGraw-Hill. Pag. 410

demostrando interés por los demás, entonces los cambios se darán gradual y eficientemente.

3.3.2. PODERES DEL LIDER

Un líder al ser un guía de un grupo e influir en él debe desarrollar tres tipos de poder, entendiendo por poder la capacidad para afectar la conducta de otros:

Poder Carismático: Esto quiere decir que atrae a otros por medio de una energía que emana y que lo hace agradable a los demás. Este poder surge de los sentimientos favorables, la simpatía y la admiración que se despierta en otras personas, por lo que están dispuestas a seguirlo incondicionalmente.

Poder Profesional: Dominio de técnicas, habilidades, conocimientos y experiencia. Cuando el líder domina de ésta manera su trabajo, sus puntos de vista y sus decisiones son apoyadas y aceptadas sin cuestionamientos.

Poder Legítimo: Este poder lo otorga la organización como consecuencia de la posición jerárquica y de la autoridad. Este tipo de poder debe ser respetado por los miembros de la organización (principio de disciplina), se relaciona con la posición y no con la persona.

Cuando una persona logra tener o desarrollar estos tres tipos de poder será un verdadero líder. La persona que solo logra tener poder profesional y/o legítimo no será un líder sino solo un jefe.

3.3.3. ESTILOS DE LIDERAZGO

El comportamiento y los resultados que se obtengan en un determinado grupo o equipo de trabajo dependen del estilo de líder que lo guíe o dirija. A continuación se describen tres estilos de liderazgo.

El autócrata

Este tipo de líder se impone ante sus subordinados por la autoridad que le otorga la organización. No es capaz de desarrollar autoridad por su propia persona sino que impone sus decisiones por la fuerza sin permitir la participación de nadie más, lo que ocasiona que no exista apoyo ni responsabilidad por parte de su grupo.

Piensa que el trabajo es un castigo para él y sus subordinados y logra que trabajen mediante amenazas y castigos lo que da como resultado sumisión y resentimiento por parte del grupo.

A este tipo de líder no le interesan los sentimientos ni las necesidades de sus trabajadores lo que genera insatisfacción, frustración, temor y conflictos.

Una de las ventajas de este estilo de liderazgo es que las decisiones se toman de una forma rápida pues no tiene que obtener la aprobación de sus empleados.

El indiferente

Este tipo de líder evita la responsabilidad y no ejerce autoridad, espera que sus subordinados resuelvan los problemas, fijen metas y las lleven a cabo de la forma que mejor les parezca. No ejerce dirección ni control sobre el grupo y esto origina un caos total e ineficiencia de los trabajadores. Como el líder no ejerce dirección ni control nadie sabe que hacer ni que pensar y no existe espíritu de grupo ni trabajo en equipo, cada quien trabaja por sus propios intereses y la productividad es mínima.

Una de las ventajas de éste estilo de liderazgo es que da la oportunidad a los miembros del grupo de participar y tomar decisiones, lo que les permite desarrollarse individualmente.

El demócrata

Este tipo de líder dirige al grupo basándose en la autoridad que se deriva de su persona y no en la autoridad que le otorga la organización. Tiene consideración hacia las necesidades y sentimientos de sus subordinados, y toma en cuenta las sugerencias y deseos de los miembros de su grupo así como la suya propia.

Los miembros del grupo se consideran como colaboradores y sienten que su trabajo y aportaciones son importantes respecto a las decisiones que se tomen, con lo que se fomenta el compromiso y se mejora la calidad en el trabajo.

Los líderes demócratas descentralizan la autoridad, es decir que logran que sus subordinados detecten los problemas y busquen soluciones, aumentando la responsabilidad y dándoles autonomía.

Este tipo de liderazgo aumenta el entusiasmo y la motivación de los empleados y mejora la calidad y productividad en el trabajo. Se da un excelente trabajo en equipo.

Se toman mejores decisiones pues se comparte información e ideas entre los miembros del grupo.

El liderazgo debe ser flexible y se debe adecuar a las situaciones que se presenten. "Por ejemplo el liderazgo fuerte y autocrático, quizá sea necesario en situaciones difíciles, en tanto que en otras, se requiere el liderazgo democrático. Los líderes deben ser flexibles y tener la capacidad de respuesta frente a los cambios que se producen. Muchas veces la capacidad humana es más importante que las habilidades funcionales"²⁴

3.3.4 LIDERAZGO EN EL EQUIPO DE TRABAJO

Un líder debe tener la capacidad para actuar de manera autocrática cuando así se requiera, para que el control de ciertas situaciones de trabajo o conflictos entre los integrantes del equipo no se salgan de las manos. Y deberá actuar de forma democrática para lograr la colaboración el apoyo y el desempeño adecuado del equipo.

Un buen líder de equipo debe buscar el equilibrio justo entre el cumplimiento de las tareas, el mantenimiento del equipo y el desarrollo del individuo. Con

²⁴ Cane Sheila. Como Triunfar A Través De Las Personas. Edit. McGrawHill. Pag.114

frecuencia se da más importancia al cumplimiento de la tarea descuidando al individuo y como consecuencia al equipo lo que ocasiona que los objetivos no se cumplan o se realicen de manera deficiente

El líder de equipo debe tener habilidades para relacionarse con las personas más que habilidades técnicas por que él será quién actúe como motivador, consejero, quién establezca confianza y apoyo entre los miembros del equipo y los guíe a la obtención de resultados positivos

Entre los atributos más importantes que deben caracterizar a un líder están sin duda el de gozar de la confianza de los miembros del equipo y ser capaz de motivarlos. Sobre la motivación ya se habló en el tema anterior y a continuación se mencionan algunas formas en que el líder puede fomentar la confianza en el equipo de trabajo.

3.3.4.1 ESTABLECER LA CONFIANZA

El líder es el responsable de fomentar la confianza en el equipo de trabajo.

La confianza en un equipo debe ser mutua entre todos sus miembros, ya que si éstos creen en la integridad, honestidad, conocimientos y capacidad de sus compañeros se sentirán seguros y respaldados y se dará una unión que los llevara a alcanzar sus metas.

A continuación se mencionan algunas formas en que el líder puede ganarse la confianza de las personas que integran su equipo.

Sea leal con su equipo

La lealtad es proteger o defender al equipo de los posibles ataques del exterior. Con esto el líder logrará que lo sientan como un miembro más del equipo, que los respalda no solo con palabras sino con hechos.

Trabaje por los intereses de todo el equipo

El líder debe demostrar a los integrantes del equipo que trabaja por los intereses de todos y no solo por los suyos propios, por que si llegan a sentir que los utiliza para sus logros personales perderán la confianza y ya no creerán en él ni lo apoyarán.

El líder debe ser justo

Se debe dar a cada persona lo que le corresponde y en el momento preciso ya sea que se trate de un premio o un castigo, para que los integrantes del equipo sientan que están siendo tratados justamente y con igualdad; creando en ellos un sentimiento de seguridad y respeto hacia su líder. Así demostrará que esta siendo objetivo e imparcial.

Tenga una comunicación abierta

El líder debe asegurarse de que el equipo esté informado adecuadamente de cualquier cambio, acontecimiento u oportunidad que se presente. Ninguna actividad en el equipo puede darse adecuadamente sin una comunicación abierta, lo que

significa que el líder debe tener disposición con su gente para contestar preguntas y discutir asuntos, evitando rumores o chismes que se puedan convertir en conflictos.

El líder debe manifestar sus sentimientos

El líder debe compartir sus sentimientos con los miembros del equipo, para que vean y sientan que es un ser humano igual que ellos y no solo un jefe que transmite datos, información y da órdenes de una de una forma fría y distante.

Al compartir sus sentimientos el líder aumentará el respeto y la confianza que tienen los miembros del equipo hacia él, pero se debe tener cuidado y guardar cierta distancia pues puede ocurrir que al conocer sus debilidades lo ataquen y le pierdan cierto respeto.

Muestre competencia

Un líder que demuestra tener dominio de los conocimientos y la capacidad necesarias en su puesto, y habilidades de comunicación, de formación de equipos de trabajo, y un trato personal adecuado ganará la admiración y respeto de los miembros del equipo.

Guarde las confidencias

Muchos líderes pierden la lealtad y el respeto de sus subordinados por que no son capaces de mantener la boca cerrada.

Es muy importante que si alguien confía en el líder y le cuenta algo muy íntimo o personal, no se le defraude contándoselo a otros miembros del equipo,

pues la persona que confió en él se sentirá traicionada y lo verá como alguien de quién no se puede depender y en quién no se puede confiar.

Estas formas de fomentar la confianza deben ser aplicadas no sólo por el líder sino por todos los integrantes del equipo para que exista credibilidad apoyo y confianza mutua.

3.3.4.2 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER DE EQUIPO

Para que los equipos sean productivos deben contar con un líder que sepa extraer lo mejor de la gente, un “líder facilitador”, que en lugar de dirigir, aconseje y motive a los demás a actuar con eficiencia y productividad, que sepa escuchar pero también que exponga sus ideas.

La idea de que el líder es el único que debe tomar decisiones debe cambiar. Los líderes en la actualidad deben comportarse como un miembro más del equipo, ayudando a los demás a resolver problemas y tomar decisiones. Debe lograr la participación de los empleados para aprovechar al máximo sus conocimientos, experiencia habilidades y creatividad.

Un líder facilitador es alguien que tiene en la mente la filosofía de que “*un líder no hace por los demás lo que ellos pueden hacer por sí mismos*”.²⁵

²⁵ Rees Fran. El Liderazgo En Los Grupos De Trabajo Edit Panorama S.A de C.V. Pag. 31

Características de un líder de equipo

- ❖ El líder tiene deseos de dirigir.
- ❖ Tiene una comunicación abierta, escucha pero también da sus puntos de vista
- ❖ Fomenta la participación. Busca mediante preguntas las ideas y opiniones de los integrantes del equipo y escucha diferentes puntos de vista manteniendo la mente abierta.
- ❖ Se asegura de que el reconocimiento sea otorgado a quien lo merece. Nunca se apropia del mérito de lo que hacen otros.
- ❖ Esta dispuesto a satisfacer las necesidades individuales de los empleados (personales, laborales, preferencias, etc.) para que éstos se sientan motivados hacia el trabajo.
- ❖ Comparte la autoridad y la responsabilidad, pues sabe que los integrantes del equipo tienen la capacidad de tomar decisiones y los alienta a asumir los problemas, acciones y proyectos que se les presenten y a resolverlos de forma eficiente.
- ❖ Es flexible. Es decir, tiene la capacidad de modificar su estilo si así lo requiere el ambiente en el que se desenvuelve el equipo.
- ❖ Organiza la información para que los demás puedan entenderla y actuar *positivamente*.
- ❖ Recompensa el buen desempeño y en lugar de castigar los *comportamientos mediocres* busca la causa para encontrar la manera de disminuirlos o eliminarlos.

- ❖ Pone solución a los conflictos antes de que lleguen a crecer tanto que sean destructivos para el equipo
- ❖ Enseña a los integrantes del equipo como resolver problemas, pero no los resuelve por ellos.
- ❖ Sabe elegir y coordinar al personal adecuado para una tarea o proyecto.
- ❖ Tiene calidad personal Actúa con sencillez, entusiasmo, justicia, honradez, humor, simpatía y valores.
- ❖ Tiene creatividad. Busca nuevas y mejores formas de llevar a cabo las tareas que conducen al logro de los objetivos.

CAPITULO 4

CASO PRÁCTICO

CASO PRACTICO

4.1 ANTECEDENTES

La empresa a la que se refiere la presente propuesta se llama CESA y se dedica al Servicio de Mantenimiento Automotriz.

Esta empresa fue fundada en el año de 1994 por dos socios, uno de ellos dedicado a la Administración lo llamaremos socio 1 y el otro que tiene como profesión Ingeniero en alimentos, lo llamaremos socio 2. Los primeros dos años aproximadamente, el Centro de Servicio Automotriz fue administrado por el socio 1. Como es de esperarse en cualquier negocio de nueva creación, al principio tuvieron una pequeña cartera de clientes y con el transcurrir del tiempo este número fue aumentando y el taller llegó a ser reconocido en la zona de polanco en el Distrito Federal.

Después de dos años se quedó al frente del negocio el socio 2, quien por su profesión no tiene un conocimiento claro con relación al manejo del personal que para él labora, los considera simplemente como máquinas que le producen dinero, y no se preocupa por escuchar sus puntos de vista, ni toma en cuenta sus necesidades.

En la actualidad existe una serie de problemas que han creado un ambiente organizacional negativo, lo que también ha provocado como consecuencia disminución en la productividad y en la calidad del trabajo, así como mala imagen del negocio y resultados desfavorables en cuanto a utilidades.

Como consecuencia de estos problemas se ha visto afectada negativamente la consecución de las metas organizacionales, además de disminución en la productividad y aumento de las quejas por parte de los clientes.

A raíz de esto se hizo un estudio de la organización encontrándose la siguiente problemática:

4.2 PROBLEMÁTICA

Se realizó una encuesta de opinión en referencia a la Satisfacción tanto de los clientes como del personal del Centro de Servicio Automotriz. Esta encuesta se realizó por personal externo, para tratar de que la información generada sea lo más verídica posible, encontrándose lo siguiente.

Se encuestó a un grupo de 50 clientes y se les preguntó sobre la Satisfacción respecto al servicio otorgado por CESA, además si regresarían para hacerle el servicio a su auto de nuevo y su opinión respecto a los precios.

Como resultado de la encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

- 1 De los 50 clientes el 76% (38 clientes) opinaron que no están satisfechos con el servicio y le otorgaron una calificación de 7 en una escala del 1 al 10. De los 38 clientes anteriores el 68% (26 clientes) opinaron que dentro de las causas más

importantes por las que no se encuentran satisfechos con el servicio es que el servicio es de mala calidad, ya que la mayoría de las veces tienen que regresar por garantía, lo que les ocasiona molestias y pérdida de tiempo.

2. El 60% de los clientes (30 clientes) opinaron que no se respetan el tiempo prometido de entrega del vehículo con retrasos de 1 hasta tres días hábiles
3. El 81% de los encuestados (40 clientes) se quejaron de la falta de información telefónica sobre avances en el servicio de su auto y tiempo de entrega.

Sobre la pregunta de que si volverían con su auto a CESA, 15 clientes que representan el 30% dijeron en definitiva que no regresarían. Sin embargo el otro 70% dijeron que si regresarían pero que les gustaría que mejoraran la calidad.

De los aspectos positivos de la encuesta se encontró que los clientes están satisfechos con los precios que les son otorgados. Y le dieron a CESA una calificación de 8.5 en cuanto a sus precios (en la misma escala del 1 al 10).

Respecto al estudio llevado a cabo en cuanto a la satisfacción de los empleados en su trabajo. Se realizó una encuesta a los 20 empleados que conforman CESA, de los cuales 14 son técnicos y 6 son administrativos.

La encuesta se enfocó a los siguientes puntos.

1. ¿Cuál es su grado de satisfacción en relación con las actividades que realiza?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

¿Por qué?

2. ¿Cómo considera usted el ambiente de la organización?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

¿Por qué?

3. ¿Cómo considera usted las políticas de la organización en cuanto a su claridad y aceptación por parte del personal.

- Muy buenas
- Buenas
- Regulares
- Malas

¿Por qué?

4. Si tuviera que elegir entre un trabajo en otra organización con las mismas prestaciones y sueldo que el de CESA ¿Qué haría usted?

5. ¿Qué sugerencias o recomendaciones daría usted para mejorar el ambiente de trabajo, la productividad y rentabilidad del negocio?

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

1. 14 trabajadores que representan el 70% de los encuestados opinaron que se sienten satisfechos con las actividades que realizan. Mientras que 6 personas o sea el 30% restante opinaron que fueron asignadas en ese puesto in su consentimiento, y consideran que serían más productivos en otra área donde tienen mas experiencia y se sienten mas a gusto.

2. Respecto al ambiente organizacional 9 personas (45%) opinaron que el clima de la organización es regular. Mientras que el otro 55% lo consideraron como malo, y sus argumentos son los siguientes:
 - ⊗ Nula motivación por parte del directivo hacia su personal.
 - ⊗ No hay un trato digno hacia los subordinados.
 - ⊗ Las políticas son cambiadas en forma inesperada por el gerente siempre en perjuicio de los trabajadores.
 - ⊗ Existe una disciplina en donde no se consideran las necesidades del personal.

3. El 83% de los empleados opinaron que en realidad no existen políticas estables, y las que les imponen no son aceptadas por que van en contra de sus ingresos y prestaciones, y en su mayoría son impuestas a capricho y juicio del gerente.
4. Respecto a esta pregunta el 78% opinó que sin dudar lo cambiarían de trabajo . Mientras que el otro 22% dijo que haría un análisis más detallado y solo si hubiera una mejora sustancial cambiaría de empleo.
5. En cuanto a las sugerencia y opiniones de los empleados para mejorar el ambiente y la productividad en CESA se obtuvieron los siguientes resultados.
 - ★ Motivación al personal mediante un trato digno, reconocimiento, participación.
 - ★ Políticas claras y justas.
 - ★ Salarios y prestaciones competitivas en el mercado.
 - ★ Una comunicación clara y permanente en toda la organización.
 - ★ Trabajo en equipo.

4.3 PROPUESTA

Los resultados del estudio fueron presentados a los dos directivos que son también los dueños y se llegó a la conclusión entre la empresa asesora y los socios de que si no se realizaban cambios radicales CESA tendría que cerrar operaciones en menos de un año.

Derivado del estudio del agente de cambio se recomienda la siguiente propuesta:

1. Para poder iniciar el cambio en la organización es necesario aprovechar la concientización y sensibilización por parte de los dos directivos para contratar un Administrador independiente que será el líder en el cambio que se llevará a cabo.
2. Se elaborarán políticas claras y sencillas sobre los aspectos más importantes de la organización (horarios, prestaciones, responsabilidades y niveles de autoridad)
3. Para mejorar la productividad se integrarán 6 equipos de trabajo: 4 operativos y 2 administrativos.
4. Se realizarán juntas de comunicación cada 15 días de 40 minutos cada una en las que participarán todos los equipos de trabajo. En ellas se explicarán los objetivos, los avances, y resultados de la organización. Así como los avances obtenidos en los equipos de trabajo.
5. Se realizará una junta mensual en donde se analizarán los resultados globales de la organización con los accionistas y el administrador, para evaluar las mejoras que se están obteniendo como resultado del cambio realizado en CESA.

INTEGRACION DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO:

El número de personas que integran la empresa da un total de 20, de las cuales

- 6 son del área administrativa y se integran de la siguiente manera
 - un contador
 - un auxiliar contable
 - una persona encargada de compras
 - el encargado del almacén
 - la cajera
 - el mensajero
 - la secretaria

- 14 son Técnicos y están integrados por:
 - 2 Asesores de Servicio
 - 4 Técnicos en Lubricación
 - 4 Técnicos en frenos y suspensión
 - 4 Técnicos Afinadores

De acuerdo a ésta información, los equipos se integrará de la siguiente manera:

- Se integrarán dos equipos en el área Administrativa, y cuatro equipos en el área Operativa en donde cada asesor será el líder de dos equipos operativos.
- Los equipos se reunirán diariamente por las mañanas, de 8:40 a 8:50 A.M.

AREA OPERATIVA

4 Equipos integrados cada uno por:

- 1 Técnico en frenos.
- 1 Técnico en afinación.
- 1 Técnico en lubricación.
- 1 Asesor de Servicio

El trabajo de los equipos operativos será de la siguiente manera:

1. A cada equipo se le asignará una orden de trabajo de los autos que lleguen a servicio. Dividiéndose los autos entre los 4 equipos de manera que a todos se les asigne la misma carga de trabajo.
2. El equipo hará una evaluación del vehículo.
3. El equipo establecerá el tiempo que llevará el servicio. Así como la hora de entrega. Aquí se recomienda el uso de gráficas de Gantt que tienen como finalidad controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente. Mediante estas gráficas los equipos llevarán un control de sus actividades pudiendo detectar anomalías en cadena y teniendo un control de entrega de autos.
4. Los técnicos reportarán cualquier contratiempo (falta de alguna refacción o una reparación urgente que no se haya detectado en el diagnóstico inicial), al asesor de servicio quien será el responsable de comunicárselo al cliente.
5. Si no se tiene ningún contratiempo el auto será entregado en el día y la hora prometida.

En el área administrativa los equipos estarán integrados de la siguiente manera:

1er. Equipo

Encargado de compras.

Encargado de almacén.

Asesores de Servicio

Cajera

Mensajero

1. El asesor debe levantar una orden de trabajo cada vez que entre un vehículo a servicio (tomando los datos del auto y del cliente, así como los servicios que se realizarán). Sin olvidar que debe poner en la orden de trabajo su nombre y firma quedando él como responsable del servicio que se hará al auto.
2. El asesor de servicio pasa la orden al almacenista para que se les proporcionen las refacciones necesarias a los técnicos.
3. Si no se cuenta con alguna refacción, el encargado del almacén le hace la requisición al encargado de compras, quien realizará la cotización y adquisición de la refacción. El mensajero será el encargado de acudir a comprar la refacción en el menor tiempo posible.
4. Una vez descargada la orden en el almacén y llegado el momento de la entrega del auto la cajera se encargará de facturar y realizar el cobro al cliente.

Debe aclararse que todos en éste equipo deben realizar las actividades que les corresponden en el momento preciso y de forma correcta, para evitar problemas cotidianos como:

- > Retraso en la hora de entrega del vehículo por no conseguir una refacción a tiempo.
- > Que la cajera no pueda facturar por que el asesor o el almacenista no descargaron correctamente los datos en la orden de servicio en el sistema.

Entre otros.

2º. Equipo estará integrado por:

Contadora

Auxiliar Contable

Secretaria

Este equipo funcionará de la siguiente manera:

- 1 La secretaria se encargará de elaborar cheques, llenado de declaraciones y otros formatos, elaborar cartas, atender llamadas, hacer algunos reportes, etc.
- 2 El auxiliar contable se encargará de elaborar pólizas realizar los asientos contables, conciliaciones bancarias, etc. es decir la contabilidad general.
3. El contador hará análisis de estados financieros, declaraciones etc. y reportará a los socios sobre la situación financiera y contable de la empresa.

PROCESO DE FORMACION DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN CESA

Se realizará una junta general a la que acudirá el nuevo Gerente General que será presentado frente a todos los trabajadores.

Inicialmente se dará una plática a todo el personal, donde se les concientice y sensibilice sobre la situación actual de la empresa se les de a conocer los cambios que se llevarán a cabo en la organización, los objetivos, se les explique la propuesta, y se les mencione la importancia de su participación en la misma, ya que ellos son el principal factor para llevarla a cabo con éxito.

A continuación se presenta las fases o etapas por las que pasarán los equipos de trabajo para llegar a ser equipos eficaces.

Presentación

En ésta etapa se presentan los integrantes del equipo de trabajo, se da un periodo de ajuste pues no existe comprensión. Los individuos se encuentran en una situación desconocida, en la que existe un alto grado de confusión. Existe la necesidad de seguridad y aprobación entre los integrantes del equipo. Prevalece la identidad individual.

Acciones necesarias en esta etapa

En esta etapa el líder debe:

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

- ☑ Dar a conocer la función y el propósito del equipo.
- ☑ Dar estructura y dirección
- ☑ Proporcionar tiempo para relacionarse y activar la participación.

Los miembros del equipo deben:

- ☺ Conocerse y evaluarse entre sí.
- ☺ Escuchar.
- ☺ Hacer preguntas para tener claras las tareas iniciales del equipo.
- ☺ Conocer habilidades, actitudes, conocimientos y comportamientos de cada uno de los integrantes del equipo.

Conflicto

En esta etapa se hacen evidentes las diferencias en puntos de vista y estilos personales. Los conflictos surgen por que no se ha dado cabida a la cohesión. No se tiene un sentido de dirección pues existe desacuerdo en cuanto a las metas y propósitos del equipo. Las personas crean confrontación y subgrupos, lo que limita la cohesión del equipo. Aunque el individualismo aún es fuerte, comienza a crearse la identidad de equipo.

Acciones necesarias en esta etapa

En esta etapa el líder debe:

- ⇒ Crear un ambiente de confianza aunque esto requiera de tiempo.
- ⇒ Hacer que los miembros del equipo asuman mayor responsabilidad hacia sus tareas.
- ⇒ Enseñar métodos de resolución de conflictos. Como el de la sensibilización que es una experiencia estructurada en la cual las personas aprenden la manera de manejar conflictos mediante la confrontación y la resolución de sus diferencias. Esta experiencia debe ser manejada de manera adecuada para que se obtengan los resultados que se requieren y no que el conflicto se llegue a salir de control sin llegar a una solución o acuerdo.
- ⇒ Ofrecer apoyo y confianza.
- ⇒ El liderazgo en esta etapa deberá de ser justo y supervisado con sensibilidad, abierto, honesto y dispuesto a escuchar.
- ⇒ Aplicación de técnicas como la tormenta de ideas o mesas redondas para que todos participen y se sientan parte del equipo.
- ⇒ Mejorar la Comunicación para que exista apertura por parte de los integrantes y sé de una retroalimentación recíproca.

Los miembros del equipo deben:

- ☺ Aceptar el conflicto como algo natural.
- ☺ Discutir los asuntos abiertamente para encontrar una solución adecuada y equitativa.
- ☺ Respetar la diversidad de los miembros del equipo.
- ☺ Ayudar a que el equipo llegue a un consenso en cuanto a metas, papeles, y propósito del equipo.
- ☺ Considerar todos los puntos de vista.
- ☺ Buscar la sinergia.

Normatividad

En esta etapa se establecen las reglas para el buen funcionamiento del equipo. Se planea y se llega a un acuerdo sobre los procedimientos de trabajo. Los miembros del equipo adquieren la capacidad para manejar los conflictos de manera objetiva. Se da la cohesión y la armonía. Los integrantes del equipo mantienen la mente abierta y se genera la confianza, la energía se concentra en las tareas y en las relaciones en el equipo. Se dan relaciones estrechas basadas en la confianza y en el respeto mutuo. Surge un sentido de identidad en el equipo.

Acciones necesarias en ésta etapa

En esta etapa el líder debe:

- ☞ Enfocar la atención al desarrollo individual, así como al desarrollo del equipo.
- ☞ Fomentar retos para que el equipo crezca y se desarrolle.
- ☞ Celebrar los éxitos del equipo.
- ☞ Involucrarse menos en la organización y el control del equipo.
- ☞ Construir relaciones fuertes dentro del equipo.

Los miembros del equipo deben:

- ☺ Asimilar y asumir la responsabilidad que se va poniendo en sus manos, por parte del líder en cuanto a la forma en que trabaja el equipo.
- ☺ Construir un espíritu de equipo apoyando los esfuerzos de todos los integrantes.
- ☺ Mejorar las formas establecidas de realizar las actividades de trabajo.
- ☺ Ser flexibles y mantener la mente abierta a nuevas ideas.

Desempeño

Esta es la etapa final en la formación de un equipo de trabajo, en la cual el equipo realiza las tareas asignadas y todos trabajan como un conjunto de colaboradores. Los papeles de cada miembro del equipo son claros. El equipo es capaz de organizarse por sí solo. Existe flexibilidad al cambio y se da un compromiso de cada uno de los integrantes hacia las metas del equipo. Se da una comunicación abierta y mutua y una fuerte identidad del equipo.

En esta fase el equipo ya maneja los conflictos de manera constructiva y positiva, viéndolos como una oportunidad de obtener nuevas ideas y ejercer la creatividad. Se logra generar sinergia en el equipo, es decir, se obtienen mayores resultados de los que se hubieran obtenido si los integrantes hubieran trabajado de manera individual. El líder se comporta como uno más de los integrantes comprometiéndose y trabajando como todos en el equipo.

Acciones necesarias en esta etapa

En esta etapa el líder debe:

- ⇒ Permitir que el equipo se organice por sí solo.
- ⇒ Revisar regularmente el funcionamiento del equipo para asegurar que se está trabajando correctamente y corregir las desviaciones que se detecten.
- ⇒ Mantener una comunicación abierta y compartir información.
- ⇒ Apoyar y comprometerse como todos los integrantes del equipo.

En esta etapa los miembros del equipo deben:

- ☺ No perder de vista los objetivos.
- ☺ Ser flexibles al cambio.
- ☺ Respetar las normas establecidas para el buen funcionamiento del equipo.
- ☺ Compartir información.
- ☺ Mantener la energía y el ánimo para cosechar éxitos.

CONCLUSIONES

En los tiempos modernos debido a la rapidez con que se están dando los cambios en el entorno de las organizaciones, se requiere de respuestas rápidas y eficientes a los problemas que se presenten. Esto se puede lograr reuniendo capacidades, habilidades y cooperación, teniendo empleados comprometidos, motivados, y que contribuyan con todo su potencial al logro de los objetivos de la empresa de que forman parte.

En la actualidad cualquier empresa que pretenda ser exitosa y sobrevivir en este mundo tan cambiante no dejará de lado los beneficios que el trabajo en equipo representa

La formación de equipos de trabajo es una herramienta útil que facilita la obtención de resultados positivos, sin ellos el trabajo se torna aislado y los resultados que se obtienen son pobres.

Así como la familia es el núcleo de la sociedad de que formamos parte todos y cada uno de nosotros, los equipos de trabajo representan un núcleo importante en una organización. Mientras que un equipo desintegrado perjudica el funcionamiento de un departamento y de la organización en su totalidad, un equipo de trabajo comprometido y eficiente representa una fuente de soluciones y crecimiento que ayudará a la empresa a permanecer en el mercado.

Lograr la formación de equipos de trabajo eficientes no es una tarea fácil ni tampoco rápida, se requiere de tiempo, colaboración, esfuerzo y comunicación por parte de todos los *individuos que forman parte una empresa.*

Además no hay que olvidar que el liderazgo es un factor *muy importante en la formación de equipos de trabajo ya que se requiere una persona que guíe, coordine y de al equipo una dirección adecuada hacia la cual avanzar y encaminar los esfuerzos, además de establecer una buena comunicación y confianza entre los integrantes del mismo.*

Lo que se busca obtener mediante la presente propuesta es mejorar el ambiente laboral en el que los *trabajadores realizan sus actividades diarias, fomentando en ellos la participación, mediante una buena comunicación un trato justo y el reconocimiento al trabajo que realizan.*

Todo lo anterior dará como resultado *individuos y equipos de trabajo motivados y comprometidos dispuestos a dar lo mejor de sí mismos, aumentando así la productividad y mejorando la atención a los clientes, que redituará en aumento de las utilidades que es el objetivo final que esta empresa busca.*

BIBLIOGRAFIA

ARIAS GALICIA, Fernando

Administración de recursos humanos

México Editorial Trillas 1985

CANNE, Sheila.

Como triunfar a través de las personas.

Colombia, McGraw-Hill, 1997.

DE LA PARRA PAZ, Eric.

Guía práctica para lograr la calidad en el servicio.

México, Grupo Editorial ISEF, 1997

DENNY, Richard

Automotivación

México, Selector, 1998

DESSLER, Gary.

Organización y Administración

México, Prentice – Hall Hispanoamericana, 1997

FAINSTEIN, Héctor N.

La gestión de equipos eficaces

Buenos Aires – Argentina, Macchi, 1997.

FRASER, Alastair / NEVILLE, Suzanne

Formación de Equipos de Trabajo

México, Panorama, 1998.

FREEMON Kast / ROSENWEIG James E.

Administración en las organizaciones

México McGraw-Hill, 1980

GORDON Judith R.

Comportamiento Organizacional

México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1995

HERNÁNDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio / BALLESTROS INDA Nicolas

Fundamentos de Administración

México, McGraw-Hill, 1992.

KEITH, Davis

El comportamiento humano en el trabajo

México, McGraw-Hill, 1993

MADDUX , Robert B.

Formación de equipos de trabajo

México, Trillas, 1991.

MARGERISON, Charles / McCANN, Dick

Administración en equipos

Buenos Aires – Argentina, Macchi, 1993.

RUPERT EALES, White

Como ser mejor formando equipos de trabajo

México, Panorama, 1998

REES, Fran

El liderazgo en los grupos de trabajo

México, Panorama, 1995.

SCHERMERHORN, Jhon R. / HUNT JAMES G. Richard

Comportamiento en las organizaciones

México, Interamericana, 1987.

VILLANUEVA RODRIGUEZ, Jorge

Administración Simplificada

México, Cía General de Ediciones S:A:, 1980