

53
27



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

**“PROPUESTA PARA LA FORMACION DE EQUIPOS
DE TRABAJO EN UNA EMPRESA DE AUTOPARTES”**

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

J. LAZARO MATA OTERO

ASESOR: L. A. CECILIA BRITO BARBA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO 1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

278168



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PAGELHACLOVA

DISCORTIVA



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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 una Empresa de --
Autopartes.

que presenta el pasante: J. Lázaro Mata Otero,
con número de cuenta: 8056064-5 para obtener el Título de:
Licenciado En Administración.

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

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

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 26 de Marzo de 19 99

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>III</u>	<u>L.A. Cecilia Brito Barba</u>	<u>[Firma]</u>
<u>I</u>	<u>L.A. Juan José Castillo Hernández</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>L.A. Sergio Robles Aguilón</u>	<u>[Firma]</u>



Agradezco

*A Dios, por haberme guiado en el transcurso de mi vida.
Por darme más de lo que yo merezco, mi vida, salud,
desarrollo y sobre todo mi familia, mis padres,
mi esposa, mis hijos y mis hermanos.*

Dedico

A mis padres, Don Catarino y Doña Jesús.

*Por haberme dado su apoyo, comprensión, cariño
Y un gran ejemplo para mi formación como persona.
Los Quiero.*

A mi esposa, Luz María.

*Que ha sido mi fortaleza y el Amor de Mi Vida.
Sin tu ayuda no podría alcanzar los retos en la vida.
Gracias. Te Amo.*

A mis Hijos, Manuel, Marco, Sandy y Mony.

Son el mejor regalo que Dios me ha dado, los Quiero Mucho.

A mis profesores.

*Por haberme brindado sus conocimientos y experiencias en toda
mi vida de estudiante, es una gran riqueza que siempre llevo conmigo.
Admiro la gran vocación que tienen por su carrera. Gracias*

A mi asesora, la Lic. Cecilia Brito Barba.

*Por el gran apoyo y disponibilidad en la realización del
presente trabajo. Admiro su calidad humana y su vocación
de servir a los demás.*



A LA U.N.A.M.

Por haberme permitido ser parte de la familia universitaria y de la máxima casa de estudios de nuestro país.

A la FES-C

Por haberme formado en sus aulas como profesionista y por haberme dado ese espíritu universitario que nos caracteriza en ser positivos, humildes, sencillos y entusiastas para forjar el destino que tenemos como responsabilidad cada generación de esta institución.



ÍNDICE

	<i>Página</i>
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	<i>i</i>
OBJETIVOS	<i>ii</i>
General	
Específico	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. Teoría de la Organización.	
1.1 Concepto de organización y empresa	2
1.2 Finalidades de una organización	3
1.3 Visión de la organización	3
1.4 Misión de la organización	4
1.5 Valores de la organización	7
1.6 Filosofía de la organización	7
CAPÍTULO 2. Mercadotecnia.	
2.1 Antecedentes de Mercadotecnia	9
2.2 Concepto de mercadotecnia	10
2.3 Finalidades de la mercadotecnia	11
2.4 Diagrama del Proceso de Mercadotecnia	11



CAPITULO 3. Equipos de Trabajo.

3.1 Antecedentes de equipo de trabajo	22
3.2 Conceptos de equipos de trabajo	22
3.3 Diferencias entre equipo y grupo	23
3.4 Características de los equipos de trabajo	24
3.5 Proceso de formación de equipos de trabajo	25
3.6 Motivación en los equipos de trabajo	42
3.7 Finalidad de los equipos de trabajo en las organizaciones.	49
3.8 Importancia de los equipos de trabajo en las organizaciones	50

CAPÍTULO 4. Comunicación.

4.1 Concepto de comunicación.	51
4.2 Proceso de la comunicación	52
4.3 Finalidad de la comunicación	53
4.4 Importancia de la comunicación	53

CAPÍTULO 5. Liderazgo.

5.1 Qué es el liderazgo	54
5.2 Características del líder que tiende a conformar equipos de trabajo.	54
5.3 Estilos de liderazgo	57

CAPÍTULO 6. Caso Práctico

6.1 Antecedentes de la empresa	59
6.2 Problemática	62
6.3 Desarrollo de la propuesta	65

CONCLUSIONES	78
---------------------	-------	-----------

BIBLIOGRAFÍA	79
---------------------	-------	-----------



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente en nuestro país, la cultura de trabajar por funciones en las organizaciones representa un porcentaje elevado en la que se refleja la competencia entre las diferentes áreas por sobresalir, teniendo como consecuencia re-trabajos, (duplicidad de análisis, reportes inclusive funciones entre dos o más departamentos), retrasos y aumento en los costos y gastos así como el reflejo negativo de servicio al cliente sin dejar de mencionar el clima organizacional desfavorable de la empresa.

Es difícil cambiar cuando se ha estado haciendo algo de la misma forma toda la vida. Pero en el mundo de los negocios, los cambios en las demandas de los consumidores y la competencia obligan a una organización con y sin fines de lucro a cambiar para poder permanecer en el mercado. Y sólo pocas organizaciones integran equipos de trabajo en su proceso de mejora para continuar buscando competitividad en el mercado, la máxima rentabilidad y el sentido de pertenencia del personal con la organización.

¡A través de una planeación adecuada de equipos de trabajo dentro de la organización lograremos la máxima eficiencia!



OBJETIVOS



OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL:

Fomentar a través de una propuesta, la concientización y sensibilización en las organizaciones sobre la importancia de integrar equipos de trabajo en sus procesos clave, para lograr la máxima eficiencia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Crear equipos de trabajo en la organización e iniciar un cambio de cultura.
- Lograr un sentido de pertenencia del personal hacia la organización.
- Establecer canales adecuados de comunicación a todo lo largo y ancho de la organización.



INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

LOS CAMBIOS DEL MACROENTORNO MUNDIAL ESTÁN OBLIGANDO A LAS EMPRESAS A ENFRENTARSE A NUEVOS Y DESAFIANTES RETOS, ALGUNOS DE LOS MÁS IMPORTANTES QUE PODEMOS MENCIONAR SON LOS SIGUIENTES:

La globalización de la economía. Donde las organizaciones están experimentando oportunidades de un acceso a mercados potenciales más grandes donde ofrecer sus bienes y servicios, sin embargo, habrá que enfrentar a nuevos y una cantidad considerable de competidores.

Los constantes cambios tecnológicos. Donde las empresas líderes invierten grandes sumas de dinero en investigación y desarrollo con el fin de lograr la participación predominante en el mercado.

La responsabilidad de las organizaciones del impacto de sus actividades en el medio ambiente. Donde se están estandarizando y estableciendo normas en el ámbito internacional para su aplicación.

Ante estos retos la cultura del trabajo en forma individual no basta para que la empresa sobreviva, en este nuevo entorno, por lo cual el trabajo en equipo permitirá integrar experiencias, conocimientos y habilidades de todos y cada uno de los miembros, para ser competitivas en el ámbito internacional.



CAPÍTULO 1
TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN



1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Una organización es la integración de recursos técnicos, humanos y capital bajo un proceso estructurado y formal en el cual interactúan personas que persiguen objetivos de grupo y personales.¹

Lo primero que considera toda organización son sus objetivos, que sirven de base para elaborar su visión y misión, éstas serán realizadas por los líderes y compartidas con todos los miembros de la organización.

1.1.1 CONCEPTO DE EMPRESA

Una empresa es una unidad económico - social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a las necesidades del mercado en el que la empresa participa. Los elementos que la forman son: ²

- edificios maquinaria y equipo
- inventarios de materias primas
- capital
- recursos humanos
- sistemas
- procedimientos

¹ Audirac Camarena Augusto Carlos, Abc del desarrollo organizacional Edit Trillas 1994 Pág. 31

² Audirac Camarena Augusto Carlos, Abc del desarrollo organizacional Edit Trillas 1994 Pág. 31



1.2 FINALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Estas tienen que cubrir al menos cuatro finalidades que son: ³

1. Ha de generar valor económico
2. Ha de producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades del mercado en el que participa.
3. Ha de asegurar su permanencia a través del tiempo
4. Ha de perseguir el desarrollo de todos los miembros que la componen.

1.3 VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La visión la podemos describir como la aptitud para ver más allá de nuestra realidad del momento, crear, inventar lo que todavía no existe, convertirnos en lo que aún no somos, nos confiere la capacidad para vivir conforme a nuestra imaginación y no a nuestra memoria del pasado, es la capacidad de soñar y crear el futuro de la organización. Será responsabilidad del nivel directivo (líderes), donde estos son capaces de ver más allá del momento por el que está pasando la organización y prevén tendencias en el entorno como tecnológicas, legales, económicas, políticas, culturales etc. la visión contiene cuatro características que son:

1. Debe ser formulada por líderes: esto es la dirección que debe tomar la organización y sus características, como la organización se conformará en el

³ Audirac Camarena Augusto Carlos, Abc del desarrollo organizacional Edit Trillas 1994 Pág. 32



largo plazo dentro de un entorno cada vez más cambiante, recae en el líder de más alta jerarquía y su grupo que le reporta. (Grupo de dirección).

2. Esta debe ser amplia y detallada: donde cada miembro de la organización encuentre su función para lograr en forma colectiva, (trabajo en equipo) la visión de futuro de la organización.
3. Esta tiene que ser positiva y alentadora: responderá a una mejor situación en todos los aspectos de la organización desde una mejor posición en los mercados, una mejor rentabilidad, crecimiento en calidad y un mejor desarrollo de los miembros de la organización.
4. Deberá ser compartida por todos los miembros de la organización: para que los esfuerzos individuales se encaminen a lograr la visión, es de vital importancia que sea conocida y entendida por todos los miembros de la organización.

1.4 MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

En la misión de la organización se puede decir que actúa como una mano invisible que guía a los empleados geográficamente dispersos a trabajar de manera independiente y a la vez en equipo para alcanzar metas comunes en la organización.⁴

Una organización existe para lograr algo: fabricar automóviles (Armadoras de automóviles), prestar dinero (bancos), proporcionar alojamiento para pasar la noche (hoteles). Sin embargo con el transcurso del tiempo algunos directivos pueden perder el interés, o bien su posición ante cambios en el entorno en el que

⁴ Kotler Philip.- Dirección de Mercadotecnia Ed. Prentice Hall 8a. edición pag. 66



opera, cuando esto sucede, se deben volver a replantear algunas preguntas fundamentales como:

- a. ¿Cuál es nuestro negocio?
- b. ¿Quiénes son nuestros clientes?
- c. ¿Qué es lo que el cliente considera como valor agregado?
- d. ¿Cuál debe ser nuestro negocio?

Lo anterior es aplicable hoy más que nunca por la velocidad de los cambios que se dan en el entorno de cualquier tipo de organización.

Ahora. La razón de ser de una organización está constituida por cinco elementos:⁵

1. **Su historia:** cada organización tiene la historia de sus objetivos, políticas y logros cuando se redefinen sus propósitos, la empresa no debe deslindarse de manera radical de su pasado.
2. **Preferencias actuales:** esto se refiere a lo que la administración o propietarios de la organización se inclinen o prefieran lo cual influirá en su enunciado de misión.
3. **Entorno de mercado:** dado que el cliente es la razón de ser de la organización ésta será diseñada en función de los cambios en el entorno.
4. **Recursos de la organización:** determinan qué misiones son posibles de realizar.

⁵ Kotler Philip.- Dirección de Mercadotecnia 8a. edición Edit. Prentice Hall Pag. 66



5. **Competencias distintivas:** cómo esta misión le dará una diferenciación con sus clientes y competidores.

Las organizaciones desarrollan su enunciado de misión con el objeto de compartirlo con sus directivos, empleados y en muchos casos con sus clientes y otros sectores como el Gobierno y Asociaciones.

El enunciado de misión define los campos de competencia en que operará la organización, como: ⁶

- Campo de acción: comprende el tipo de industrias que la organización tomará en cuenta para formular su misión.
- Campo de acción de productos, servicios y sus usos: comprende a qué rango de productos y/o servicios en los que participará la organización.
- Campo de acción de niveles de competencia: consiste en el rango y ubicación que tendrá la organización respecto a su competencia. (Se ubicará como seguidor del líder o atacará un nicho de mercado.
- Campo de acción de segmentos de mercado: es el tipo de mercado o clientes a los que pretende atender.
- Campo de acción vertical: se refiere al grado de integración en que la compañía participará desde la materia prima, proceso de fabricación y su comercialización hasta el consumidor final.

⁶ Kotler Philip.- Dirección de Mercadotecnia Ed. Prentice Hall 8a. edición pag. 68



- Campo de acción geográfico: son las regiones, o países en los que operará la organización.

En resumen el enunciado de misión nos indica la razón de ser de la organización y cómo debe ser su actuación, por lo tanto, nos da una explicación y justificación de su existencia.

1.5 VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

Generalmente cuando se escucha la palabra "valores" se viene a la mente el pensamiento de "riqueza material" como dinero guardado en el banco, joyas, terrenos o casas y cuando se refieren a los valores de la organización pensamos en sus bienes como maquinaria, edificio, mercancía y su dinero.

Sin embargo estos valores no son materiales sino humanos, ético - morales como la equidad, honestidad, congruencia, colaboración, innovación, etc., son creencias, hábitos, costumbres que influyen fuertemente en la manera de actuar de las personas y de su marco conceptual y generalmente los adoptamos desde niños en la familia, de las personas con las que convivimos, se manifiestan en todos los aspectos de la vida del ser humano.

Estos valores establecen las bases para la comprensión de las actitudes, el comportamiento y motivación para el personal de la organización.

1.6 FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Dentro de la organización la filosofía son las creencias sobre algunos aspectos de sus recursos humanos, sus mercados, clientes, sus accionistas y su entorno que



la rodea, y de estas se desprenden acciones hacia el logro de los objetivos de la organización.

Podemos decir que es un credo en lo que la empresa, sus líderes y su personal, han aceptado, que están plasmadas por escrito en sus políticas y además se comunican en forma verbal en toda la organización por los líderes. Esta filosofía establece los patrones de comportamiento de la organización (actividades del giro de la organización y prácticas éticas), se motiva la repetición del comportamiento (hábitos y actitudes), inspira confianza y lealtad hacia la organización.



CAPÍTULO 2
MERCADOTECNIA



2.1 ANTECEDENTES DE MERCADOTECNIA

La mercadotecnia se inicia cuando la humanidad realiza su primer intercambio, es decir, cuando dos partes con excedentes recurrieron al trueque como alternativa al empleo de fuerza, el robo o el ruego para obtener bienes. El trueque evoluciona hasta llegar al arte fino de las ventas.⁷

Peter Drucker opina que la mercadotecnia surgió por primera vez en el siglo XVII en Japón alrededor de 1650, por el primer miembro de la familia Mitsui, al establecerse en Tokio como comerciante y abrir lo que podría calificarse como la primera tienda de departamentos con la idea de ofrecer una gran variedad de productos a sus clientes en vez de concretarse en una sola artesanía. Drucker también dice que la mercadotecnia aparece en occidente hasta a mediados del siglo XIX, con la International Harvester Company.

El primer hombre en occidente que vio la mercadotecnia claramente como función única y central de la empresa comercial, y la creación de un cliente como tarea específica de la gerencia, fue Cyrus H. McCormick (1809-1884).

La historia menciona, que él inventa una máquina cosechadora mecánica; pero también inventó los elementos básicos de la mercadotecnia moderna: investigación de mercados y análisis de mercados, el concepto de posición de mercado, políticas para fijar precios, el vendedor de servicio, suministro de refacciones y servicio al cliente.

Sin embargo tuvieron que pasar otros 50 años para que la mercadotecnia fuera visible en el campo académico o comercial en Norteamérica. El término

⁷ Kotler Philip.- dirección de Mercadotecnia 4a. edición. Edit. Diana pag. 21



mercadotecnia apareció por primera vez en títulos colegiales a principios de la década de 1900.

En México esta repercusión se hace notoria dados los vínculos tan estrechos que hay entre los dos países. En donde también se experimenta la escasez de mercados para los bienes y servicios, es decir, cada empresa debe de examinar en forma más estricta las necesidades de los clientes, para mejorar el valor agregado en sus productos actuales y descubrir cuales son los que deben ser creados.

2.2 CONCEPTO DE MERCADOTECNIA

"La mercadotecnia es fundamental a tal grado que es imposible considerarla como una función independiente. Es la actividad empresarial en el ámbito global desde el punto de vista de su resultado final, esto es, desde el punto de vista del consumidor, el éxito de la actividad empresarial no lo determina el fabricante sino el consumidor."⁸

Peter Drucker.

"La mercadotecnia consta de todas las actividades mediante las que una empresa se adapta a su ambiente en forma creativa y con rentabilidad."⁹

Ray Corey

"La función de mercadotecnia es convertir necesidades sociales en oportunidades rentables."¹⁰

Anónimo.

⁸ Kotler Philip.- Dirección de Mercadotecnia. Edit. Prentice Hall. 1996. Pag. 1

⁹ Idem.

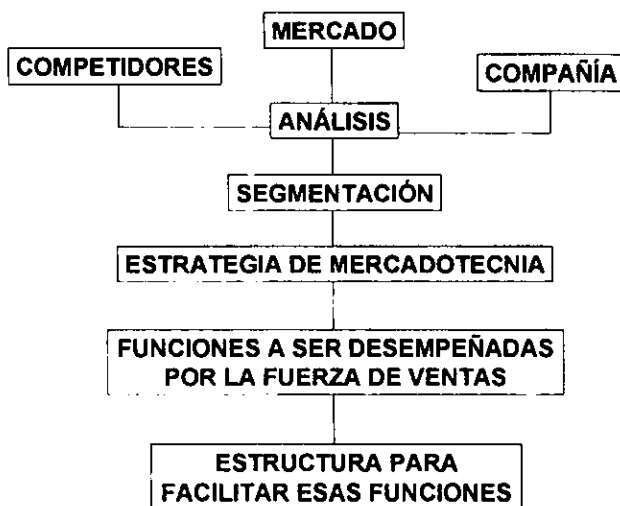
¹⁰ Kotler Philip.- Dirección de Mercadotecnia Edit Prentice Hall 1996 Pag. 1



2.3 FINALIDADES DE LA MERCADOTECNIA

La última década significó una lección para las empresas de todo el mundo, las organizaciones en México, ya no pueden hacer caso omiso a la competencia del extranjero, a los mercados y a las fuentes de abastecimiento más allá de sus fronteras. No están en condiciones de aislarse de costos de materia prima del resto del mundo, tampoco pueden ignorar sus tecnologías, materiales y equipos que apenas surgen, mucho menos nuevas formas de organización y comercialización, o sea la finalidad de la mercadotecnia, es comprender el grado de importancia de los cambios en el mercado, entre los consumidores y en la necesidad de ofrecer un valor competitivo. Todo esto se resume en un enfoque de orientación hacia el cliente.

2.4 DIAGRAMA DEL PROCESO DE MERCADOTECNIA ¹¹



¹¹ Dr. Monoky Jhon: Curso de Mercadotecnia Imprescindible. Universidad de Michigan U.S.A. 1994



Como se puede apreciar en el gráfico, los insumos de información necesarios para elaborar el análisis que servirá de base para elaborar el plan de mercadotecnia proviene de la competencia, de la propia organización y de suma importancia es la información del entorno en aspectos de tipo económico, político, social, tecnológico y legal entre otros y concerniente al tipo de industria en la que se esté participando, con un enfoque nacional e internacional.

A continuación se propone una metodología para elaborar planes de mercadotecnia que deben ser realizados en equipos de trabajo.

A. Matriz mercado - producto

La primera etapa se refiere como se puede apreciar en el formato en el eje vertical a la mezcla de productos o servicios disponibles que tiene una organización, y en el eje horizontal se encuentran todos aquellos segmentos de mercado detectados para cada producto o servicio. A cada segmento de mercado se le estimarán cinco indicadores de negocio:

- 1.- El tamaño de mercado en unidades e importes
- 2.- Las ventas actuales anuales de la organización
- 3.- La participación de mercado actual
- 4.- El margen de negocio de cada segmento
- 5.- El margen potencial del negocio (esto quiere decir que las ventas en poder de la competencia por el margen del negocio es el margen potencial) de lo anterior se deriva que el margen es mejor indicador para evaluar el potencial de crecimiento de una organización con fines de lucro. Este ejercicio se tendrá que realizar por todos aquellos segmentos detectados por cada producto o servicio.



MATRIZ MERCADO PRODUCTO¹¹

	Segmentos de Mercado Existentes				Total por Producto
	Segmentos A	Segmentos B	Segmentos N		
Producto 1	5 1	4			
Producto 2	2	3			
Producto N					
Total por Segmento					

1 = Valor del Mercado 3 = Margen del Negocio 8 = Margen Potencial del Negocio "El Plan de Mercadotecnia será en base a las necesidades y requerimientos de cada celda.
 2 = Ventas Actuales de la Empresa 4 = % Participación de Mercado
¹¹ Dr. Morozky Ibarra, Curso de Mercadotecnia Imposible, Universidad de Michigan U.S.A., 1994



B.- Matriz de prioridad estratégica.

Esta matriz se utiliza para darle prioridad a las oportunidades de negocio en forma racional. Es decir, se tomarán en cuenta dos variables; la atraktividad del mercado actual y futuro por cinco años y la fuerza del producto y organización para poder captar esta oportunidad de mercado. Se clasifica en alta, media y baja para las dos variables.

Se recomienda dirigir los esfuerzos hacia mercados con alta atraktividad en tendencia de crecimiento o en su caso media atraktividad y combinado con alta o media fuerza de la organización dentro de ésta y en el mercado. Esto puede ser fuerza y posicionamiento de la marca, valores agregados al cliente, precio competitivo, fuerza de distribución, relaciones con clientes y proveedores, economía de escala, tecnología aplicada, experiencia en el medio entre otros.



MATRIZ PRIORIDAD ESTRATEGICA¹⁵
ATRACTIVIDAD DEL MERCADO POR SEGMENTOS

		ALTO	MEDIO	BAJO
		ALTO	MEDIO	BAJO
FUERZA DE LA EMPRESA Y PRODUCTO	Margen potencial del Mercado	% Participación de Mercado de la empresa	IDEM	IDEM
	Valor del Mercado	% Margen del negocio	IDEM	IDEM
	Ventas Actuales de la empresa	IDEM	IDEM	IDEM

¹⁵ Dr. Moody Iñon. Curso de Mercadotecnia Imprescindible. Universidad de Michigan U.S.A. 1994



C.- Análisis de la competencia.

Este gráfico tiene la característica de reunir información valiosa para su análisis y evaluación de la competencia. En la primera parte del lado superior izquierdo tendrán las necesidades del segmento de mercado en estudio y se tienen dos tipos de necesidades: las imperativas y las de decisión. Las primeras se refieren a la necesidad básica que tiene el cliente. Las de decisión son aquellas que el cliente toma en consideración para tomar la decisión de compra.

Ejemplo: Existe una persona que requiere comprar una casa por el norte de la ciudad y su necesidad la turna a un negocio dedicado al arrendamiento y venta de bienes inmuebles. El cliente expresa que la casa debe de ser de tres recámaras, dos baños, cochera para dos automóviles, jardín al frente, comedor, cocina, que este cerca de una avenida principal y en un fraccionamiento de clase media. A esto le podemos llamar que son sus necesidades imperativas. Mientras que las de decisión, son aquellas que va a tomar en cuenta el cliente cuando le presenten cinco o más opciones con las características que él pidió inicialmente. Entonces tal vez tome en cuenta para la decisión de compra el estilo de construcción de la casa, la amplitud, costo, facilidades de pago etc. O sea son aquellas necesidades que se hacen presentes al momento de la decisión de compra.

El autor indica que en cada mercado existen estas dos diferentes necesidades y habrá que conocerlas para poder satisfacer a nuestros clientes. Así mismo, se podrá observar que se requiere desglosar el tamaño del mercado por marca y/o competidor en unidades, valores y porcentaje así como la tendencia que ha tenido cada marca en los últimos cuatro años. Se indica con una flecha hacia arriba si es que ha venido creciendo, hacia abajo si ha venido decreciendo y en forma horizontal si se ha mantenido sin cambio. En el recuadro donde dice líder de mercado se detallará la mezcla de mercadotecnia y en cada marca correspondiente su factor de diferenciación, es decir, aquello en lo que el



competidor del líder sea diferente en cualquier elemento de la mezcla de mercadotecnia (producto, precio, promoción o plaza), cabe repetir que este análisis se debe de hacer para cada producto y segmento de mercado.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

PRODUCTO:		SEGMEN TO:		FECHA:		
NECESIDADES DEL MERCADO:						
NECESIDADES IMPERATIVAS:						
NECESIDADES DE DECISION:						
MARCAS	VENTAS ACTUALES EN		PORCENTAJE ACTUAL AL MERCADO TOTAL (%)	TEM PORAL DEPENDENCIA	FACTORES DE DIFERENCIACION	
	MILES DE UNIDADES	MILES DE DOLARES			ESTRATEGIAS Y POLITICAS DE PRECIOS	METODOS Y CANALES DE DISTRIBUCION
LIDER DEL MERCADO						
TOTAL						

U. D. - México 7 / Serie - Centro de Investigaciones Económicas Universidad de México C.I.E.A. 1984



D.- Fuerzas y Debilidades.

En esta cédula estamos preparados para determinar qué fuerzas tenemos como organización en el segmento de mercado, qué debilidades y qué oportunidades vemos para la organización.

ANÁLISIS DE FUERZAS Y DEBILIDADES*

PRODUCTO:	SEGMENTO:	FECHA:
NECESIDADES DEL MERCADO:		
NECESIDADES IMPERATIVAS:		
NECESIDADES DE DECISION:		
FUERZAS:		
DEBILIDADES:		
OPORTUNIDADES DE MERCADO:		

* Dr. Alcanby Ross. Curso de Mercadotecnia Imprescindible. Universidad de Michigan U.S.A. 1994



E.- Objetivos, estrategias y elaboración de la mezcla de mercadotecnia

En este formato y basándose en el soporte de información y análisis previo, se determinan los objetivos a lograr en términos de participación de mercados, ventas en unidades e importes, para un año de operación y dos de proyección esto quiere decir que el primer año incluye el detalle de tareas y acciones específicas a realizar por un equipo de trabajo y se da una tendencia de dos años de lo que se pretende lograr en el mediano y largo plazo.

Se incluyen premisas que se tomaron de soporte para tomar una decisión de planeación (ejemplo en la variable producto un objetivo puede ser diseñar nuevos modelos en base a la modernización de la línea de producción, la premisa es que el consejo de accionistas apruebe el proyecto de inversión que tiene un alto grado de probabilidad de que se realice, razón por la cual se integró en el plan pero que de no darse el objetivo no se puede realizar.



OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y MEZCLA DE MERCADOTECNIA

PRODUCTO: OBJETIVO DE PARTICIPACION DE MERCADO:		SEGMENTO: AÑO AÑO	FECHA: UNIDADES VENTAS	IMPORTES
PRODUCTO/MERCADO ESTRATEGIA:				
PRODUCTO: PRECIO PROMOCION:		OBJETIVOS		
DISTRIBUCION: OTROS: (INVESTIGACION)		PREMISAS		

18 Dr. Mandy Jhon. Curso de Mercadotecnia Imprescindible Universidad de Michigan U.S.A. 1994



F.- Programa de actividades.

En este formato se integran los objetivos vistos en la mezcla de mercadotecnia detallando las acciones específicas que abran de realizarse con fecha compromiso de realización y la persona responsable de que se lleve a cabo, cual será el indicador de desempeño y si esta acción generará algún costo o gasto para la organización.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES				
PLAN DE MERCADOTECNIA				
PRODUCTO:		FECHA:		
SECTOR:		RESPONSABLE		
OBJETIVOS	ACCIONES	FECHA DE TERMINACION	MEDIDORES DE DESEMPEÑO	COSTO \$

Dr. Henry Juez, Curso de Mercadotecnia Imprescindible, Universidad de Michigan U.S.A., 1994



CAPÍTULO 3
EQUIPOS DE TRABAJO



3.1 ANTECEDENTES DE EQUIPO DE TRABAJO

Entre 1920 y 1930 se realizó una investigación conducida por un grupo de profesores de la Universidad de Harvard en la planta de Western Electric Company en Hawthorne Illinois, se empezó a comprobar la hipótesis de que la productividad estaba relacionada con la iluminación en el área de trabajo. Se tenía la idea de que los empleados trabajarían con mayor eficiencia en condiciones de buena iluminación.

La primera etapa de la investigación fue desconcertante, la productividad de los individuos incrementaba constantemente, aún cuando disminuía la luz. En otro experimento, se seleccionaron 6 operadoras para trabajar en un grupo especial; se establecieron diferentes periodos de descanso y métodos para pagar la nómina; se probó ofrecer refrigerios y una semana más corta, y así, sucesivamente. Los investigadores descubrieron que, al final de cuentas, la productividad en el trabajo no se logra con sólo dar periodos de descanso, incentivos o refrigerios, después de un largo análisis, la mayoría de los investigadores estuvieron de acuerdo en que el factor más significativo era la formación de un sentido de identidad de grupo.

3.2 CONCEPTOS DE EQUIPOS DE TRABAJO

Conjunto de personas que para lograr la integración cada uno de los miembros debe realizar sus tareas convencido de que la correcta realización de las mismas redundara en beneficio del equipo.¹⁸

¹⁸ Fainstein, Hector N. La gestión de equipos eficaces. Organizaciones del siglo XXI. 1997. Pag. 57



“Dos o más personas que trabajan en estrecha relación, animándose y apoyándose para alcanzar (con eficacia) metas adecuadas, en las que todos convinieron”.¹⁹

3.3 DIFERENCIAS ENTRE GRUPOS Y EQUIPOS

GRUPOS	EQUIPOS
<ul style="list-style-type: none"> • Los integrantes trabajan independientemente; muchas veces con fines opuestos entre sí. • El jefe indica que es lo que se debe hacer, no se alienta la participación e innovación. • El enfoque es individualista, los trabajadores se concentran sólo en sí mismos. • Los miembros del grupo pueden o no participar en las decisiones que los afectan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros actúan con interdependencia, y reconocen que los objetivos individuales y los del equipo se alcanzan de manera óptima con el respaldo mutuo. • Los integrantes aplican sus talentos y conocimientos a los objetivos del equipo. • Los miembros sienten ser dueños de su trabajo, por que están comprometidos con los objetivos que ellos mismos fijaron. • Todos los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo y sólo en casos de emergencia el líder es el que toma la decisión.

¹⁹ Roes Fran. Equipos de trabajo. Prentice Hall .1997. Pag. 35



3.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

- **TAMAÑO:** Los equipos más comunes tienen entre cinco y nueve miembros. Para un buen desempeño en el equipo no se debe contar con demasiados miembros, pues es más difícil que todos participen, se generan conflictos, además de que no es tan fácil percibir el estado de ánimo de los integrantes.
- **CONFLICTO:** Los integrantes del equipo toman el conflicto como un aspecto normal de la interacción humana; y ven esta situación como una oportunidad para la creatividad y obtención de nuevas ideas.
- **LIDERAZGO:** En el equipo de trabajo un líder debe ser, alguien que guía y es facilitador, trabaja en el equipo como socio, y predica que todos los miembros de equipo sean importantes.
 - ✓ "Comparte toda la información disponible.
 - ✓ Fomente la participación y la toma de decisiones en el equipo.
 - ✓ Permite que las personas trabajen sobre los detalles entre sí mismos.
 - ✓ Evita tratar de controlarlo todo".²⁰
- **COMUNICACIÓN:** "La comunicación en los equipos de trabajo debe ser franca y honesta, hacen un esfuerzo para comprender el punto de vista de los demás. (Empatía)".²¹

²⁰ Willcocks G./Morris S. Formación exitosa de equipos de trabajo. Panorama. 1998. Pag. 30

²¹ Maddux Robert B. Como formar equipos de trabajo. Grupo Editorial Iberoamericana. 1994. Pag.5



- **CARACTERÍSTICAS PARA EL ÉXITO:** Los equipos requieren de objetivos y expectativas, papeles y responsabilidades claramente definidos, lineamientos bien documentados de comportamiento y reglas generales, comunicación abierta en una atmósfera de confianza y respeto mutuo, aprendizaje y capacitación continua en las habilidades apropiadas, paciencia y apoyo de la gerencia, recompensas adjuntas a los resultados y buen deseo de mejorar e innovar continuamente.

3.5 PROCESO DE FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

El trabajo en equipo fomenta el desarrollo a largo plazo, y no solamente con ganancias a corto plazo. La mayoría de las organizaciones están prestando más atención a las necesidades de los consumidores de manera más efectiva, para asegurar que sus productos y servicios continúen siendo útiles y de valor. Si no lo hacen, alguien lo hará ganándose a los consumidores, y sin consumidores no hay organización.

Una sola persona rara vez tiene el conocimiento o experiencia necesarios para entender todo lo que acontece en un proceso. Por lo tanto los mayores logros en la calidad y productividad, provienen casi siempre del trabajo en equipo: un grupo de gente que combina sus habilidades, talentos y conocimiento.

Con la capacitación adecuada. Los equipos se enfrentan con problemas crónicos y complejos, encontrando soluciones permanentes y efectivas, además de esta combinación de habilidades y entendimiento, los equipos tienen otra ventaja sobre los esfuerzos individuales:²²

- El soporte mutuo entre los integrantes del equipo
- La mejora continua hacia la calidad es una tarea de largo plazo

²² Scholtes R. Peter el Manual del equipo Cap.II edit Joiner pag. 7 1991



- La sinergia que surge de la gente que trabaja junta con objetivos claros y productivos.

A medida que el espíritu de cooperación invade la organización como un "sólo equipo" operando juntos en la misma dirección. Podemos resumir, que el trabajo en equipo será el proceso que permitirá a las organizaciones tomar e instrumentar decisiones. La impulsará a la innovación y cambio constante que la llevarán a ser una organización flexible y exitosa.

Sin embargo, cabe mencionar que un equipo no siempre constituye la manera más eficaz o eficiente de llevar a cabo un trabajo. A continuación se mencionan algunas reglas para determinar si es necesario un equipo de trabajo:²³

- Se requiere una variedad de habilidades, experiencias, juicios y capacidades.
- Se necesitan ideas y retroalimentación de diferentes departamentos en relación con la organización.
- Hay interdependencia, es decir, diversas actividades dentro del objetivo del trabajo son estrechamente dependientes y están conectadas unas con otras.
- Debe de haber representación, toma de decisiones y participación que abarquen a toda la organización.
- Habrá responsabilidad y propiedad del trabajo realizado que sean mutuas y compartidas.

De igual manera ¿será importante determinar qué tipo de equipos se necesitará? ¿Será uno continuo que permanezca unido de manera indefinida para fabricar un producto o servicio? ¿O será un equipo que se dispersará una vez que se haya completado el proyecto? ¿El equipo se reunirá durante un periodo breve para realizar sugerencias o tomar una decisión? ²⁴

²³ Rees Fran. Equipos de Trabajo Prentice Hall 1997 pag. 7

²⁴ Rees Fran equipos de trabajo. Prentice hall 1997 pag 8



Cuando la gente se organiza en grupos hay preocupaciones ocultas, como contracorrientes que alejan al equipo de sus objetivos. Cuando los integrantes atraviesan la puerta para entrar a una reunión, los integrantes están rodeados de emociones conflictivas. La excitación y la ansiedad de participar en el equipo, lealtad a sus divisiones o departamentos y la anticipación nerviosa acerca del éxito del proyecto.

Si no se atienden estas contracorrientes pueden inhibir el éxito del equipo, estos asuntos que pocas veces se mencionan, pero que son comunes se clasifican en tres categorías: ²⁵

1. Identidad personal en el equipo: Es natural para los miembros preguntarse cómo es que ellos encajan en el equipo. Las preocupaciones más comunes son aquellas asociadas con:

- Calidad de miembro inclusión: "¿me siento como parte del grupo o como un extraño? ¿Pertenezco al grupo? ¿Quiero pertenecer? ¿Qué puedo hacer para encajar dentro del grupo?"

2. Influencia, control, confianza mutua: "¿quién está a cargo? ¿Quién tendrá la mayor influencia? ¿Tendré influencia? ¿Seré escuchado? ¿Seré capaz de contribuir? ¿Me será permitido contribuir?"

- Llevarse bien, lealtad mutua: "¿Cómo me llevaré con los demás miembros del equipo? ¿Seré capaz de desarrollar un espíritu de cooperación?"

²⁵ Scholtes R. Peter el Manual del Equipo Exp. 6 pag. 3 Edit. Joiner



- 3. Relaciones entre los miembros:** Con muy pocas excepciones, los miembros del equipo desean que el equipo tenga éxito y que todos cooperen. Llevan sus inquietudes personales al equipo ¿cómo interactúan los integrantes con diferentes rangos? ¿Seremos amigables o serán negocios estrictamente? ¿Seremos capaces de trabajar juntos o discutiremos y estaremos en desacuerdo todo el tiempo?
- 4. Identidad organización:** Los integrantes de un equipo se identifican fuertemente con sus departamentos o divisiones y necesitarán saber cómo su participación en el equipo afectará esas funciones y responsabilidades: ¿estará en conflicto mi lealtad hacia el equipo con mi lealtad hacia mis compañeros de trabajo? ¿Estarán en conflicto mis responsabilidades como miembro del equipo con mis deberes de cada día? Casi siempre el proyecto de mejora es el que se afecta si los dos compiten.

En el desarrollo del equipo tomaremos la metodología de los 10 pasos del autor Fran Rees en donde los agrupa en tres fases del trabajo en equipo: ²⁶

Fase I: Proceso de organización

- Paso 1: Visualizar al equipo
- Paso 2: Asignar papeles
- Paso 3: Establecer las reglas

Fase II: Proceso de producción

- Paso 4: Planeación del trabajo
- Paso 5: Realizar el trabajo
- Paso 6: Revisar el desempeño del equipo
- Paso 7: Completar el trabajo

²⁶ Rees Fran Equipos de trabajo. Edit Prentice Hall 1997 pag. 25



Fase III: Conclusión

Paso 8: Publicación de resultados

Paso 9: Recompense al equipo

Paso 10: Siga su camino

FASE I: PROCESO DE ORGANIZACIÓN

Durante esta fase, los integrantes del equipo se conocen, determinan metas y establecen reglas básicas para trabajar en conjunto.

Paso 1: Será definir de una manera clara el **propósito y metas** del equipo y se deberá responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las razones para haber formado el equipo?
- ¿Cuál será nuestro propósito?
- ¿Cuáles serán los resultados que buscaremos?
- ¿En que tiempo alcanzaremos nuestro propósito?

Las respuestas generadas serán incorporadas a un documento formal que se le denomina: la cédula del equipo, para lo cual se debe asegurar que los miembros del equipo han tenido la oportunidad de conocerse mutuamente y una vez que los integrantes han sido presentados unos con otros y saben porqué se formó el equipo, se puede empezar a trabajar en la cédula del equipo.

Es importante que antes de que empiece a trabajar el equipo, un líder de la organización les explique en una junta formal las razones del porqué se formó el equipo, que se espera de él, de que manera el trabajo del equipo afectará la organización y su importancia, así mismo les dirá de los apoyos que estarán disponibles. Esta presentación debe ser breve y tan honesta y directa como sea posible.



También es importante en este primer paso decidir que tipo de poder o autoridad tendrá este equipo dentro de la organización y para ello se tendrán que contestar las siguientes preguntas:

- 1.-¿Qué decisiones serán responsabilidad del equipo?
- 2.-¿Qué decisiones serán tomadas entre el equipo y la gerencia?
- 3.-¿Qué decisiones serán tomadas sólo por la gerencia?

La cédula obliga al equipo a estar de acuerdo con un propósito común y este genera la inspiración para el trabajo en equipo. Los temas que debe incluir una cédula de equipo son:

- Nombre del equipo
- Fecha de la cédula
- Miembros del equipo
- Propósito del equipo
- Metas de desempeño
- Producto final que se espera del equipo
- Antecedentes
- Reglas básicas

Una buena cédula posee las siguientes características:

Es clara y sencilla, es realizable, se elaboró con ayuda de todo el equipo, respalda las metas de la organización, clarifica el deber del equipo y es motivante para el equipo.



Paso 2: Este paso consiste en determinar claramente que papel integrará cada participante, durante el funcionamiento del equipo estos papeles pueden rotarse, pero estos cambios deben informarse claramente con oportunidad. El equipo debe tomar tiempo para considerar que hay diferencias entre el trabajo tradicional, en donde cada integrante le reporta a un gerente de área o supervisor y en donde un grupo de personas (equipo de trabajo), se le ha hecho responsable de segmentos del proceso de trabajo bien definidos, las diferencias entre ambos enfoques de trabajo son:

<i>Trabajo tradicional</i>	<i>Trabajo en equipo</i>
Responsabilidad y metas individuales	Responsabilidad y metas compartidas.
La atención se centra en el desempeño Individual	La atención se centra en el desempeño del equipo.
Se requieren habilidades profesionales Individuales	Se requieren habilidades en equipos
El reto es que el jefe apruebe el trabajo del trabajador	" esto es nuestro equipo"
" esto no es mi trabajo "	" esto es mi trabajo"

Hay cinco papeles que son comunes en la mayoría de equipos de trabajo en la organización:

1. Líder
2. Ayudante
3. Integrante
4. Mentor o asesor
5. Anotador



1. - **Líder:** la función principal consiste en ser un integrante de este. El líder, adopta las funciones de liderazgo para coordinar y apoyar al equipo, pero no para tomar las decisiones. Cuando el equipo toma un acuerdo, el líder participa sólo como un integrante más. Es también, el vocero del equipo, un facilitador y buscador de recursos teniendo contacto con el resto de la organización. En la práctica es difícil, para el líder alejarse del patrón de tomar decisiones cuando el equipo se encuentra en conflicto. El papel del líder requiere de equilibrio entre las funciones de coordinación con las de pertenencia al equipo. En resumen se puede decir que el papel del líder se compone de cuatro partes:

- Administrar y coordinar el equipo de manera que siempre haga su mejor desempeño.
- Ser un facilitador de recursos para el equipo.
- Enlazar al equipo y su trabajo con el resto de la organización.
- Ser un miembro más que haga aportaciones al equipo.

2. **Ayudante:** la principal responsabilidad es la de auxiliar sobre el registro de compromisos y comentarios, importantes realizados en facilitar las juntas del equipo. Quien asuma esta función tendrá la habilidad para facilitar las discusiones en equipo, escuchar y resumir lo que se diga en los debates de puntos importantes en las juntas y organiza a los integrantes para poder establecer metas, planear, tomar decisiones y resolver problemas.



3. Integrante del equipo: Los integrantes son seleccionados debido a que tienen habilidad especial, conocimientos o experiencia para contribuir con algún plan de mejora en la organización. Una función clave del integrante consiste en contribuir de manera total en su área especializada (departamento o sección) de esta manera ayudará a realizar las tareas. Sin embargo, es tan importante como la contribución a un área es contribuir con la productividad global del equipo. Los integrantes asumen tareas, cumplen con los compromisos hacia el equipo, hacen preguntas, escuchan a sus compañeros, reúnen datos, y asisten a las reuniones del equipo.

4. Mentor o asesor del equipo: Su papel debe ser definido por cada organización y en algunas ocasiones por cada equipo en particular. El mentor debe ser la persona que justificó la necesidad de un equipo, eligió al líder y realizó todo lo necesario para que el equipo diera inicio. El mentor actúa como asesor del líder del equipo siempre que sea necesario, esta persona debe asistir a algunas juntas, sin ser por ello, un miembro activo para ver el progreso del equipo. Con frecuencia el mentor o asesor, es un gerente de nivel superior que se interesa por el desempeño y resultados del equipo.

5. Anotador del equipo: Esta persona captura en un tablero o pizarrón, las ideas y discusiones clave para que todos las vean. Manteniendo los registros de lo que se ha hecho y decidido en las juntas. El papel del anotador es importante



debido a que se deben de registrar las colaboraciones de manera precisa justa e imparcial. En la mayoría de las organizaciones el anotador y ayudante del equipo son la misma persona.

Paso 3: Establecer las reglas básicas del equipo: Cuando el equipo haya redactado su cédula y los papeles hayan sido asignados, se necesitarán establecer reglas o normas acerca de cómo operará y actuará como equipo, estos son como "acuerdos de trabajo " ellos definen lo que es aceptable y lo que no lo es, éstas se convierten en las pautas del comportamiento del equipo. También describen con claridad las expectativas por las que el equipo trabajará en conjunto. Un equipo carente de reglas corre el riesgo de que se desarrollen malos hábitos siendo barreras muy fuertes para lograr el éxito en el equipo. En las primeras reuniones lo primero será motivar a los integrantes para que expresen en qué tipo de equipo les gustaría trabajar y la manera de cómo podría operar dicho equipo, segundo se pone en claro que es lo que esperarían unos de otros y se genera la participación en la obtención de estas reglas y tercero es una forma de influir de manera positiva en el buen desempeño del equipo.

Las reglas básicas van encaminadas a cubrir ciertas áreas como:

- **Juntas del equipo:** ¿Qué tan frecuentes deben ser las juntas? ¿A qué estándares de asistencia se sujetará el equipo? ¿Cómo manejará el equipo las



diferencias de opinión? ¿A qué estándares de comportamiento se sujetará el equipo durante las juntas?

- **Comunicación durante las juntas:** ¿Qué método de comunicación utilizará el equipo?
- **Comportamiento hacia los demás:** ¿Qué comportamientos resultan inapropiados? ¿Qué comportamiento el equipo se esforzará por alcanzar?
- **Carga de trabajo:** ¿Cómo se distribuirá la carga de trabajo en el equipo? ¿Cómo se darán apoyo mutuo los integrantes del equipo?.
- **Problemas de equipo:** ¿De qué manera el equipo manejará los rumores? ¿La información confidencial y los conflictos? ¿El reclutamiento de nuevos miembros? ¿Miembros que abandonan el equipo? ¿Miembros reacios a cooperar con el equipo? ¿Los papeles asignados serán rotativos entre los integrantes o fijos?.

FASE II: PROCESO DE PRODUCCIÓN

Durante esta fase el equipo de trabajo entrará en un ciclo de planear, crear, evaluar y corregir su trabajo en este ciclo se repetirá hasta ver la conclusión de su propósito como equipo.



Paso 4: planeación del trabajo: El equipo debe de tener presente su propósito y sus reglas básicas durante esta planeación; que incluye cuatro pasos importantes:

1. Determinar los pasos u objetivos que se necesitan realizar, alcanzar el propósito del equipo.
2. Descomponer cada paso u objetivo en acciones manejables.
3. Asignar un tiempo de realización para completar los objetivos y acciones.
4. Asignar cada tarea a un integrante del equipo.

La planeación de una sola emisión rara vez resulta. la planeación es continua hasta que se logra el propósito del equipo. Pero al principio resulta de gran ayuda, ya que integra en un plan global objetivos, acciones y responsables, la programación es el secreto de las cosas, que los objetivos que se tocan en una planeación se hagan realidad. Se dice que la planeación es sólo la intención que se tiene de realizar las cosas. Mientras que la programación se vuelve un compromiso. Las acciones que se incluyen en un programa tienen más probabilidad de llevarse a cabo.

Una vez que se han asignado las acciones a los integrantes del equipo se necesita establecer fechas límite, para su realización, se tendrá que tomar en cuenta que unas actividades dependerán de otras el programa debe de considerarse estas dependencias mutuas. A continuación se dan algunas sugerencias para realizar una buena planeación:



- Realizar una junta para planear como el equipo alcanzará los resultados esperados.
- Utilizar herramientas y modelos de planeación (gráficas de Gantt o Pert)
- Comenzar a planear del nivel general al más detallado. Finalizar la sesión de planeación asignando acciones específicas a cada integrante del equipo.
- Tener siempre presente el propósito del equipo y sus reglas básicas.
- Aproveche la capacidad, talentos, habilidades y conocimientos al momento de asignar actividades a cada integrante.
- En ocasiones asignar tareas o responsabilidades a integrantes sin experiencia en una área ayuda a tener un punto de vista diferente.
- Cuando la actividad se asigne a más de una persona responsabilizar de ésta a un solo integrante.
- Tratar de hacer que los miembros del equipo sean interdependientes a la hora de asignar responsabilidades.
- Continúe planeando (hacer ajustes) mientras el equipo vaya avanzando.

Paso 5: Realizar el trabajo: En esta etapa la moral es alta, y la lealtad al grupo es fuerte, cada integrante se siente seguro dentro del grupo la creatividad y la colaboración constituyen la norma del equipo debe revisar, planear y actualizar las actividades específicas contra los objetivos y la planeación original y esta tiende a ser modificada con base a la nueva información generada de los acontecimientos



recientes. Durante este paso es importante que el equipo lleve a cabo las siguientes actividades:

- Tener juntas programadas y productivas
- Compartir o alternar las tareas menos deseables
- Tener una comunicación frecuente entre una junta y otra
- Revisar y actualizar de manera permanente las acciones a realizar
- Actualizar la planeación cuando sea necesario
- Tratar de manera abierta los problemas que pudieran detener al equipo

El reunirse regularmente ayuda a tomar las decisiones en consenso que permitirán avanzar en equipo, estas juntas no necesitan ser largas el líder del equipo puede llevarlas a cabo de manera breve y sencilla, orientadas a las actividades a realizar, nueva información que deba tomarse en cuenta, dudas de la operación y se realiza una evaluación de la junta.

Cabe mencionar que las tareas asignadas son determinadas por el equipo en su conjunto y no por el líder, claro está que éste puede sugerir algún integrante para cierta tarea como lo haría cualquier otra persona, se debe asignar tareas en base a las fortalezas y preferencias de cada integrante, también es conveniente considerar la asignación de funciones y tareas tratando de desarrollar las habilidades de los integrantes del equipo, también es recomendable sacar



provecho de la diversidad de los integrantes del equipo. Las diferencias en opiniones y experiencias son saludables y proporciona al equipo otra manera de trabajar juntos y una oportunidad para mantener la mente abierta.

Paso 6: Revisar el desempeño del equipo: Un equipo exitoso es aquél que hace suyos el crecimiento y las mejoras progresivas y aprende a evaluarse de manera periódica para emprender acciones correctivas, un equipo se desarrolla hasta que sus integrantes estén dispuestos a mejorar y aprender continuamente. El equipo enfrenta continuamente obstáculos por lo que se debe de revisar de manera regular su progreso y su desempeño como equipo. En este paso se debe de revisar que tan bien esta funcionando el equipo tanto en el cumplimiento de tareas como la cohesión, un equipo de éxito acepta las evaluaciones de su desempeño como una actividad importante y natural de su trabajo. El objetivo de todas evaluaciones es identificar áreas en donde exista un área de mejora dentro del desempeño del equipo de trabajo y decidir en conjunto la forma de hacerlo. durante la junta de evaluación de resultados, los integrantes deben revisarlos y anotar cualquier duda o inconformidad, pregunta o idea que tenga algún integrante del equipo, motivando a que la gente este con mente abierta, también en esta junta el líder debe buscar el acuerdo del equipo sobre las acciones que se deban emprender para mejorar estas áreas, los puntos que se deben tomar en cuenta para una autoevaluación son:



- Dar suficiente tiempo para el análisis y no permitir las distracciones del exterior
- Sólo los miembros del equipo y el mentor deben estar presentes.
- Conforme los integrantes vayan enterándose de los resultados pedirles que escriban sus opiniones.
- Analizar las reacciones del equipo ante los resultados presentados
- Revise y ordene por prioridades la lista de ideas para la mejora

Paso 7: Completar el trabajo: Para completar con éxito el trabajo del equipo debe mantener en mente las metas originales y apegarse, lo más posible al plan que se generó, existen dos tendencias que producen problemas para los equipos:

La tendencia del equipo a dilatarse más tiempo para su finalización y la presión de tiempo, que ejercen las organizaciones para que un trabajo en equipo se finalice, a veces resulta difícil para el equipo ya que el objetivo inicial pudo haber sido extendido y haber creado mas trabajo, esto pudo haber sido derivado de una mala planeación o simplemente a la demanda creciente de necesidades de la organización. Otro obstáculo por el cual los equipos no llegan a completar su trabajo son los tiempos que reciben para su realización que son poco realistas en cuanto a lo que se necesita para su conclusión.



FASE III: CONCLUSIÓN

Una vez completado el trabajo hay que pedirle al equipo que se detenga y reflexione en lo que se ha logrado y determine la nueva dirección que habrá que tomar el equipo de trabajo.

Paso 8: Publicación de resultados: En este paso el equipo esta listo para que las personas externas al equipo conozcan lo que se ha hecho, si es que no se ha tenido comunicación durante el proceso y aún cuando la organización en su mayoría supiera de lo que se ha logrado habrá que emitir un informe resumido y claro, esto también ayuda a eliminar rumores o malos entendidos en la organización.

Este reporte tiene como objetivo también que la organización sepa que resultados se lograron y cual fue el impacto en la empresa, también en el proceso se necesitó de apoyos de otras personas de la organización ajenas al equipo y es una oportunidad de agradecer dicho apoyo.

Paso 9: Recompensar al equipo: En este paso se recompensa al equipo por haber finiquitado de manera exitosa el fin de este equipo de trabajo tratándose de un proyecto o el término de una parte del trabajo, la principal recompensa será aquella generada por el orgullo de haber concluido esta tarea que es intrínseca, pero también existen recompensas internas que el equipo aprende por si solo a recompensarse mediante celebraciones durante su proceso de trabajo.



Las recompensas externas provienen fuera del equipo cuando alguien interno o externo de la organización reconoce el desempeño exitoso del equipo, dando reconocimientos en público, incentivos económicos, de viaje etc.

Paso 10: Siga su camino: En este paso habrá que decidir sobre el equipo disolverlo si se trató de un proyecto especial y que sus integrantes se incorporen a sus labores cotidianas.

Si el equipo es un grupo ya establecido habrá llegado a este paso cuando haya logrado metas significativas, entonces deberá de reagruparse y reexaminar y considerar nuevamente sus metas. O dando inicio a un nuevo proyecto todos los equipos llegan a un punto donde deben de reagruparse ya sea por que la situación ha cambiado y hay que enfrentar nuevos retos en el entorno de la organización.

3.6 MOTIVACIÓN EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

Concepto: es la habilidad para comunicar, poner el ejemplo, desafiar, fomentar, involucrarse, delegar, desarrollar, entrenar, informar y ofrecer una recompensa justa.²⁷

²⁷ Denny Richard. Automotivación. Edit. Selector Pag. 11 1998



Concepto: "es la fuerza interna que tiene un individuo y que lo impulsa a actuar por convicción propia en la búsqueda de mejores condiciones de vida.

Todas las organizaciones enfrentan un gran reto de motivar a su personal para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia e innovación. Se consideran cinco formas importantes de concebir la motivación:

1. Teoría de las necesidades
2. Teoría de la igualdad
3. Teoría del refuerzo

1.- Teoría de las necesidades: los líderes exitosos aplican estas teorías con el propósito de motivar a las personas tanto en forma individual como en equipos de trabajo dentro de su organización, las primeras teorías de la motivación dicen que primero se debe de cubrir las necesidades básicas de los empleados, el propósito inicial será identificar las necesidades insatisfechas para aumentar la motivación.

Abraham Maslow, explica que las necesidades humanas están ordenadas jerárquicamente y van de la mayor presión a la de menor presión, en orden de importancia, son: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima y necesidades de autorrealización, una persona tratará primero de satisfacer sus necesidades



más importantes, y una vez satisfecha esta necesidad importante dejará de ser un motivador para la persona y ésta tratará de satisfacer la necesidad que le sigue en importancia.

JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW



Según Maslow cuando las primeras necesidades estén cubiertas. Las personas estarán motivados para escalar las demás necesidades en la escala jerárquica.

2.- Teoría de la igualdad: motivar a los empleados significa también garantizar, que haya equidad o justicia en el centro del trabajo. Esta teoría tiene su origen en la psicología social llamada Teoría de la Comparación Social. Esta teoría



sugiere que las personas comparan su actuación laboral, con la de un tercero, es decir, el otro de la comparación, y que se hacen juicios respecto a esta comparación.²⁸

3.- Teoría del refuerzo: esta establece formas para motivar los comportamientos deseados y los no deseados, por ejemplo: mejor productividad, mayor creatividad, mejor calidad, aplicando refuerzos comentarios de reconocimiento al buen desempeño realizado por la persona, así como mejor sueldo o motivando a retos y desafíos cuando se presente la oportunidad para hacerlo, Estos reconocimientos deben hacerse sólo cuando el empleado merezca ser recompensado y sus resultados sean los esperados, en función de los tipos de refuerzo:

- **El refuerzo positivo:** es aquel que implica aparejar un comportamiento o resultado esperado con recompensas o comentarios positivos sobre su desempeño.

Este se sentirá motivado y reforzará este comportamiento para su repetición, ya que se sentirá motivado, contento por la consecuencia que trae consigo el realizar bien sus funciones.

²⁸ Gordon R. Judith. comportamiento organizacional. Quinta edición. prentice hall 1997 pag.125



- **El refuerzo negativo:** la persona actúa para detener un estímulo adverso, el término negativo se deriva del hecho de que se retira al individuo de una situación negativa o indeseable cuando se presenta el comportamiento no deseado.
- **La supresión:** se elimina pasivamente un comportamiento indeseado, reteniendo el esfuerzo positivo, esto se explica cuando un trabajador tiene un comportamiento positivo y no es reconocido, probablemente puede dejar de actuar en forma positiva, pero si se le reconoce y se le aplica el refuerzo positivo este comportamiento se repetirá.
- **El castigo:** elimina un comportamiento no deseado, imponiendo un hecho negativo después de la realización del mismo. Este tiene sus limitaciones ya que puede provocar resentimientos hacia la persona que impuso el castigo y pudiera traer consecuencias negativas. Se recomienda que este se utilice sólo como último recurso.



Existen 10 leyes para que un líder motive de manera eficiente a su equipo de trabajo:²⁹

- **Ley no. 1.- Tenemos que sentirnos motivados para estimular**

No es posible motivar a una persona o equipo de trabajo si no nos sentimos motivados, tenemos que ser personas motivadas, entusiastas, positivas, que siempre tenga buena comunicación con las personas.

- **Ley no. 2.- La motivación requiere de una meta**

La motivación implica un esfuerzo hacia el futuro, sin meta no hay propósito. Quiere decir que lo realizado por bueno que haya resultado es obra de la casualidad y la buena fortuna.

- **Ley no. 3.- La motivación establecida no es eterna**

La motivación generada, en juntas anuales en donde se presentan los resultados del año las metas y planes del futuro. Sin embargo esta motivación y sentimientos positivos generados no perduran. Esta tiene que ser un proceso continuo.

²⁹ Denny Richard. Automotivación. Edit. Selector 1998. Pag.25



- **Ley no. 4.- La motivación requiere de reconocimiento**

Esta ley nos dice que sin reconocimiento jamás habrá personas realmente motivadas, estas se esforzarán más por ser reconocidas que casi cualquier otra cosa en la vida, el reconocimiento puede ser un cumplido sincero, una carta reconociendo su desempeño su lealtad etc.

- **Ley no. 5.- La participación es motivación**

Las personas suelen estar mas motivadas dependiendo de cómo son tomadas en cuenta en la organización. Cuando sienten que forman parte de un proyecto, su nivel de motivación será mucho mayor.

- **Ley no. 6. - Ver nuestro progreso motiva**

Cuando sentimos que estamos progresando, avanzando y logrando metas siempre estaremos motivados ya sea en nuestra vida personal o profesional.

- **Ley no.7.- El desafío motiva siempre y cuando podamos ganar**

El desafío nos motiva solamente si tenemos alguna probabilidad de éxito, todos deben de sentir que tienen las mismas probabilidades de ganar (ejemplo sería un premio por cuota de ventas) el trabajo de alguien puede llegar a ser un gran desafío si se le encarga la tarea más grande que es capaz de enfrentar.



- **Ley no. 8. - Todos tenemos una mecha de motivación**

Esta ley nos dice que todo el mundo es capaz de estar motivado cada persona tiene una mecha y que se le puede dar la chispa de la vitalidad. Sin embargo también hay que reconocer que en algunas ocasiones el tiempo y recursos implicados pueden ser un desperdicio de recursos.

- **Ley no. 9.- Pertenecer a un grupo nos motiva**

Esta ley indica la importancia de tener un sentimiento de pertenencia a un equipo. Mientras más pequeña sea esta unidad mas fuerte será la lealtad, la motivación y esfuerzo. Los seres como todos sabemos, somos animales en busca de alcanzar nuestros objetivos y todos los grandes logros han sido inspirados por personas altamente motivadas.

3.7 FINALIDAD DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES.

Su finalidad radica en hacer participar a todos los miembros que forman parte de los equipos de trabajo, potencializando los conocimientos, capacidades, habilidades de sus integrantes.



3.8 IMPORTANCIA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES.

Son sumamente importantes ya que sólo a través de ellos la organización podrá lograr sus objetivos con máxima eficiencia lo cual le permitirá ser competitiva y por lo tanto permanecer en el mercado.



CAPÍTULO 4

COMUNICACIÓN



En el ámbito de los negocios, la comunicación desempeña un papel de gran importancia en las realizaciones, de las funciones de toda organización, la comunicación tiene que ser clara, concisa y directa, en todas las actividades de la organización dentro y fuera de esta, por lo que se le debe planear y organizar de manera cuidadosa. La comunicación dentro del equipo de trabajo funciona de manera ascendente por las ideas originadas por todos los miembros del equipo y en forma descendente por la información nueva que llega de la organización a través del líder del grupo.

4.1 Concepto de comunicación

Es un proceso a través del cual se intercambian ideas, pensamientos, sentimientos, etc. y en donde existe un emisor, un mensaje, receptor y una retroalimentación.

La comunicación es la transferencia de información y la comprensión entre dos personas. Es una manera de conocer ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás es un puente de significado entre los hombres que les permite compartir lo que sienten y conocen.³⁰

³⁰ Davis Keith .Newstrom W. Jhon Comportamiento humano en el trabajo Mc Graw Hill 1991 pag.82



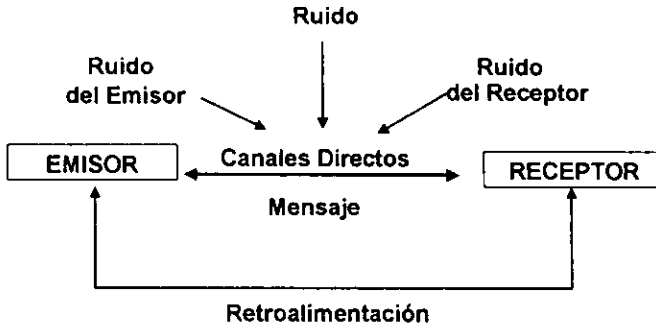
4.2. - Proceso de la comunicación

La buena comunicación se caracteriza por ser en dos sentidos la comunicación fluye de un individuo o grupo a otro y después a través de la retroalimentación vuelve a la persona o grupo original. Formando un círculo dinámico, y este se inicia cuando una persona, el emisor, quiere comunicar un mensaje. El emisor primero codifica el mensaje es decir, lo expresa de tal manera que este pueda ser entendido. El emisor después transmite el mensaje o lo envía por medio de un canal que se convierte en el vínculo formal o informal entre las dos partes usando un medio para transmitirlo como una conversación telefónica, escrita, o el correo electrónico.

Después el receptor al captar el mensaje trata de entenderlo, descodificándolo lo que implica escuchar con atención en el caso de la comunicación verbal o leer con atención si se trata de una comunicación escrita o electrónica. Enseguida el receptor ofrece al emisor la retroalimentación sobre el mensaje lo que demuestra que la información ha sido captada. En la mayor parte de las comunicaciones el ruido interfiere y pudiendo limitar su exactitud.



PROCESO DE COMUNICACIÓN



La finalidad administrativa del proceso de comunicación se encuentra en la toma de decisiones y resolución de problemas. Así mismo las decisiones del equipo de trabajo exigen transmitir mensajes a sus integrantes y la eficacia de la comunicación afectará la calidad de sus decisiones en la información que se desea transmitir.

4.3 FINALIDAD DE LA COMUNICACION

Su finalidad radica en poner en movimiento a las organizaciones a través de una eficiente comunicación en los equipos de trabajo.

4.4.- IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

Podemos decir que si no hay una buena comunicación, no se genera el movimiento en las organizaciones hacia los objetivos de crecimiento, imagen y rentabilidad.



CAPÍTULO 5

LIDERAZGO



5.1 QUÉ ES LIDERAZGO.

Es la capacidad de influir en los demás conduciendo con entusiasmo al logro de metas y objetivos previamente determinados por el líder.³¹

Sin el liderazgo las organizaciones serían solo personas y recursos (técnicos, materiales y funcionarios) sin ninguna dirección, se requiere del liderazgo adecuado para maximizar los recursos de cualquier organización.

En resumen el liderazgo es la actividad que identifica y desarrolla el potencial que hay en los miembros que integran la organización.

5.2 CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER QUE TIENDE A CONFORMAR EQUIPOS DE TRABAJO.^{31a}

1. Aprenden Continuamente. Los líderes exitosos aprenden constantemente basándose en sus propias experiencias, leen, buscan la forma de capacitarse, toman clases, escuchan a los demás, aprenden tanto a través de sus oídos como de sus ojos. Son personas curiosas que preguntan en forma constante de manera permanente están ampliando su competencia, su capacidad de hacer cosas. Descubren que cuando más saben. Más se dan cuenta de que no saben.

³¹ David Keith y Newstrom W. John. Comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill 8° Ed. Pág. 234

^{31a} Covey R. Stephen El Liderazgo Centrado en Principios Ed. Paidós 1994 Pag. 44



2. Tiene vocación por servir. Consideran su misión de servicio y desarrollo de las personas con las que trabaja directa e indirectamente con estos líderes.

3. Irradian energía positiva. Su actitud es positiva, optimista, animosa, alegre, feliz. Su espíritu es entusiasta.

4. Creen en los demás. Creen en las potencialidades de los demás. Ello crea un clima de crecimiento y de oportunidades. Se niegan a etiquetar, clasificar y prejuizar a los demás, detectan el joven roble entre los arbustos y lo ayudan a transformarse en un gran árbol.

5. Dirigen sus vidas de forma equilibrada. Se mantienen actualizados respecto al curso de los acontecimientos del entorno que afecta a los negocios que dirigen. Son socialmente activos, son intelectualmente activos y se interesan en una amplia gama de cuestiones. Son físicamente activos y sanos con las limitaciones de la edad, no sienten la necesidad de ostentar el poder ni la fama. No son extremistas: no enfocan las cosas del todo o nada, sus acciones y actitudes. Son adecuadas a cada situación: equilibradas, mesuradas, moderadas y prudentes, se sienten auténticamente felices por los éxitos de su gente.

6. Ven la vida como una aventura. Confían en que el futuro será estimulante y que los hará evolucionar. La confianza en sí mismos se fundamenta en su propia



iniciativa, amplitud de recursos, creatividad y fuerza de voluntad, están interesados en las personas. Cuando escuchan lo hacen con todos los sentidos. Aprenden de la gente.

7. Son sinérgicos. Mejoran casi todas las situaciones en las que intervienen. Trabajan tan inteligentemente como duramente. Son asombrosamente productivas, pero lo son porque aportan novedad y creatividad.

Al trabajar en equipo desarrollan sus puntos fuertes y luchan por complementar sus debilidades con los puntos fuertes de los demás. Facultan a la gente para tomar decisiones ya que creen en las capacidades de los otros.

8. Se ejercitan para la autorrenovación. En el terreno emocional se esfuerzan por ser pacientes, escuchar a los demás con auténtica empatía. Participan en algún programa equilibrado y regular de ejercicios que involucran los músculos de las piernas y hacen trabajar el corazón y los pulmones. ³² Logran mantener un equilibrio físico que se refleja de manera positiva en sus actividades.

³² Covey R. Stephen El Liderazgo Centrado en Principios. Ed. Paidós 1994 Pág. 44.



5.3 ESTILOS DE LIDERAZGO.

Los líderes deben pensar en el futuro porque es allí donde viven. Si no tienen idea de lo que va a ocurrir después no pueden ser buenos líderes. Eso obliga a estar bien informados de lo que ocurre en el mundo y a elaborar los ajustes necesarios para convertir los cambios en una oportunidad de crecimiento y de negocio para la organización.

Existen distintos estilos de liderazgo que se detallan a continuación:

1. Líderes Positivos. Este líder hace hincapié en las recompensas económicas, mayor capacitación para los empleados, mayor delegación de decisión.

2. Líderes Negativos. Actúan en forma dominante y superior con las personas, aplican a su personal castigos como la pérdida del empleo, reprimendas en presencia de los demás y suspensiones sin sueldo para que se realice el trabajo. Hacen alarde de autoridad con la idea errónea de atemorizar a los demás y hacerlos producir.

3. Líderes Autocráticos. Este tipo de líder centraliza el poder y la toma de decisiones, acapara totalmente la autoridad y la responsabilidad, es normalmente negativo. Se basa en amenazas y castigos por lo tanto no hace partícipe a sus



empleados en la toma de decisiones y asigna de manera concreta lo que cada empleado tiene que realizar. La principal desventaja es que a la mayoría de las personas les disgusta si este llega a ser extremo y puede llegar a crear temor y frustración.

4. Líderes participativos. El líder alienta la participación de sus seguidores. El líder y el equipo actúan aportando ideas y sugerencias que contribuyan a la solución de problemas detectados por lo que sus decisiones no son de manera unilateral.

5. Líderes de Rienda Suelta. Este tipo de líder evita el poder y la responsabilidad, dependen del grupo para fijar sus propias metas y resolver problemas, los integrantes del equipo se capacitan solos y organizan su propia motivación, siendo así que el líder desarrolla solo un papel menor, originando con esto que el empleado pierda motivación y entusiasmo por mejorar su trabajo y que no exista un compromiso serio con la organización (sentido de pertenencia).

La combinación de dos o más estilos es lo más conveniente dependiendo de los integrantes y de la situación que se viva en determinado momento.



CAPÍTULO 6

CASO PRÁCTICO



6.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa a la que se refiere el presente caso práctico está integrada dentro de la industria de autopartes y su giro es la fabricación de árboles de levas para Motores de combustión interna. Su fundación se realizó en el año de 1962, fundiendo partes de hierro colado con el paso del tiempo fue adquiriendo experiencia en los procesos de fabricación de árboles de levas vendiendo inicialmente en 1969 su producto en el mercado de refacciones. En 1974 logra una buena calidad con especificaciones requeridas que le permiten vender a clientes de la industria terminal en México como: General Motors, Chrysler, Ford, Nissan, Volkswagen, Perkins y Cummins. Esto le ha permitido ser Líder en el mercado de refacciones en el país.

A raíz de la crisis económica de 1995 y al efecto negativo que tuvo en el decremento en ventas esta organización se vio obligada a colocar ventas fuera del país. Con clientes en EUA, Canadá e Inglaterra. Sus accionistas son en un porcentaje del 35 %. De origen inglés, un 14 % de una firma americana y el restante 51 % corresponde a una firma mexicana quien administra la organización desde hace 20 años.

Los mercados a los que atiende son:



- **Equipo original.**- es el mercado que está integrado por Armadoras de automóviles como Ford, Chrysler, Volkswagen, Nissan, General Motors, Cummins, Perkins, Entre otras. Quienes adquieren autopartes para integrarlas en su proceso de fabricación de automóviles y camiones.
- **Independiente.**- es aquel mercado que está conformado por mayoristas y refaccionarias con venta al público en general, para dar el servicio de refacciones para el mantenimiento de vehículos en México.
- **Exportación.**- es aquel que integra a clientes fuera del país.

Algunas cifras más relevantes de la organización se presentan a continuación:

a) Ventas por mercado: (miles de unidades)

	1994	%	1995	%	1996	%	1997	%	1998	%
Equipo Original	720	45	475	49	602	47	662	45	743	45
Independiente	848	53	437	45	550	43	589	40	644	39
Exportación	32	2	58	6	128	10	221	15	264	16
Suma	1600	100	970	100	1280	100	1472	100	1650	100
%de Crecimiento			-39		32		15		12	



b) cartera de clientes por segmento:

	1994	%	1995	%	1996	%	1997	%	1998	%
Equipo Original	7		7		7		7		7	
Independiente	120		125		123		120		122	
Exportación	2		5		7		8		10	
Suma	129		137		137		135		139	

	1994	%	1995	%	1996	%	1997	%	1998	%
C) Personal Ocupado	850		640		710		740		765	

	1994	%	1995	%	1996	%	1997	%	1998	%
D) % Utilidad de Operación	22		3		5		6		5	

	1994	%	1995	%	1996	%	1997	%	1998	%
E) Capacidad Real utilizada	82		58		70		74		76	

Dados estos resultados, en octubre de 1998 se realizó un estudio de mercado en el segmento de independiente, además de un estudio financiero por parte de auditores externos con el propósito de determinar las causas de la Problemática de la organización.

Cabe mencionar la importancia que tiene la industria de autopartes dentro de la economía de nuestro país con algunas cifras y datos relevantes a 1998.



- Representa el 2 % del producto interno bruto
- Representa el 11 % de la producción de la industria manufacturera
- Es la segunda industria más importante después del petróleo
- El tamaño de la industria - 540 empresas aproximadamente
- El empleo directo.- es el 6.5 de la industria manufacturera
- Producción.- 11 veces menor a la de la unión europea. Solo comparable a la de Suecia o Bélgica.

6.2. - Problemática

La investigación de mercado se realizó con una muestra de 850 encuestas a clientes a través de entrevista personalizada con líderes de opinión (140) en las principales ciudades del país y el restante a través de correo directo.

Los resultados obtenidos dieron información sobre la problemática que tiene la empresa con los siguientes resultados:

1.- Participación de mercado en el segmento independiente:

	1996	1997	1998
% Participación de Mercado	77	72	61



2.- Las fortalezas de la organización detectadas son:

2.1.- 786 personas que representan el 92% dijeron que la calidad del producto es la mejor del mercado.

2.2.- 647 personas que representan el 76 % de la muestra dijeron que la imagen de la marca es buena aunque la mayoría de ellos (86%), opinaron también que esta decayendo.

2.3.- 586 personas que representa el 69 % opinaron que los niveles de precio son competitivos Vs la competencia nacional y de importación.

2.4.- 820 personas que representa el 96 % externo que los canales de distribución son adecuados ya que se encuentra el producto en cualquier ciudad del país.

2.5.- 720 encuestados que representa el 85 % opinó que su personal de ventas esta preparado técnicamente para vender y promocionar el producto.

2.6.- El 94 % de los encuestados (801 clientes), externaron que el tiempo de entrega de sus productos son los requeridos ya que son entregados en sus almacenes en menos de 72 horas.



3.- De la misma manera se detectaron las debilidades de la organización en el mercado y estas fueron las siguientes:

3.1.- El principal problema o inconformidad de los clientes fue el nivel de surtimiento, ya que 755 que representa un 89 % opinaron que el nivel de surtimiento a sus pedidos es del 65 % a primera entrega de mercancía. Lo que ocasiona que ellos dejen de realizar ventas y por ende existe pérdida de negocio.

3.2.- La segunda problemática detectada es la falta de actualización de productos nuevos, lo que ocasiona que 34 clientes con poder económico están importando productos de E.U.A., Brasil y Europa, mientras el resto no tiene acceso al producto.

3.3.- La tercera problemática en orden de importancia es la atención telefónica otorgada al cliente ya que 475 (56% de la muestra), encuestados dijeron que tardan hasta quince minutos al teléfono para que les sea resuelto algún requerimiento de información sobre sus operaciones comerciales.

3.4.- El análisis que arrojó el estudio financiero sobre la pérdida en la utilidad de operación es causa de la pérdida en ventas del mercado independiente que es el de mejor rentabilidad.

4.- AMENAZAS

4.1.- La amenaza que se puede deducir de la anterior información es la pérdida observable del liderazgo del producto en el mercado y la posibilidad de que entre algún competidor del extranjero, y la consecuente pérdida de crecimiento del negocio.

5.- OPORTUNIDADES

5.1.- Sin embargo dadas las fortalezas detectadas, la organización tiene la oportunidad de recuperar el liderazgo en el mercado atacando la problemática detectada para lo cual es necesaria la formación de equipos de trabajo enfocados a la satisfacción del cliente.

6.3.- DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Se propone que lo primero a realizar sea la presentación de los resultados obtenidos al grupo de dirección (gerente general de la empresa y personas que le reportan directamente), para concientizar y sensibilizar sobre la problemática que vive la organización y de la necesidad de formar equipos de trabajo dado que se necesita de la experiencia, habilidad, experiencias, ideas, participación e interdependencia de varias personas y departamentos de la organización para la



solución de la problemática para disminuir riesgos, amenazas y también aprovechar las oportunidades detectadas.

Se tomará la metodología de los 10 pasos para la formación de equipos³³ descrita en el capítulo III del presente trabajo.

Consideramos que Los tipos de equipo de trabajo que se necesitan son de proyecto enfocados a solucionar problemas, y serán integrados por personas con diferente función de trabajo.

Paso no1.- Definir el propósito

La problemática detectada se puede resumir en tres puntos surtimiento de mercancía, desarrollo de nuevos productos y atención telefónica al cliente.

Para lo cual se ha decidido integrar tres equipos de trabajo para cada problemática.

El equipo no. 1 estará enfocado a solucionar el problema de surtimiento de producto y será integrado por las siguientes personas:

³³ Rees fran equipos de trabajo prentice hall 1997



- Dos integrantes de ventas "vendedores" un local y un foráneo
- Un integrante de programación de producción "seguidor de materiales"
- Un integrante de logística "seguidor de materiales"
- Un integrante de producción "supervisor de producción"
- Un integrante líder que será el "gerente de producción"

El objetivo será dar un servicio al cliente en surtimiento de mercancía mayor al 96%.

El equipo no. 2 estará enfocado al desarrollo de nuevos productos, y será integrado por:

- Un integrante de ingeniería "ingeniero de producto"
- Un integrante del área de calidad "ingeniero de calidad de producto"
- Un integrante del área de programación de producción "seguidor de materiales"
- Un integrantes del área de mercadotecnia "gerente de marca"
- Un integrante del área de finanzas "gerente de finanzas"
- Un integrante del área de ventas "supervisor de ventas"

El objetivo de este equipo de trabajo será el de abastecer la demanda del mercado de nuevos requerimientos como una estrategia de recuperar el mercado perdido.



El equipo no. Tres estará enfocado a mejorar la atención telefónica de la organización. y estará integrado por:

- Dos integrantes de ventas "vendedor y supervisor"
- Un integrante del departamento de Telemarketing "vendedor por teléfono"
- Dos integrantes del área de sistemas "analista programador y gerente de sistemas"
- Un integrante del área de mercadotecnia "gerente de marca"

El objetivo de este equipo será el de diseñar un sistema para proporcionar información relevante que requieran los clientes referente a operaciones comerciales, crédito, inventarios, precios, política comercial etc.

Cada equipo redactará sus cédulas de equipo cuidando que sea clara y sencilla, realizable, declarando su propósito y metas de desempeño, detectando a los clientes internos y externos y que sea motivante para el equipo de trabajo.

El asesor o mentor será el gerente general de la organización ya que por su importancia y trascendencia de los resultados esperados quiere estar cerca de los avances de trabajo de estos tres equipos de trabajo.

Paso no. 2: Asignar papeles

En este paso se asignará que papel desempeñará cada miembro del equipo. O sea todas aquellas responsabilidades específicas relacionadas con el propósito de



cada equipo. También aquí se asignarán los papeles del líder del equipo, asesor, ayudante - anotador e integrante, esto se realizará para los tres equipos de trabajo en forma independiente, los papeles los asignará el líder tomando en cuenta los conocimientos, experiencias y habilidades de cada integrante.

EQUIPO 1

Integrante	Papeles o Roles que desempeñará
Vendedor local	Comunicar las necesidades y expectativas De los clientes, para detallar los planes Del equipo de trabajo.
Vendedor Foráneo	Igual al anterior pero de clientes foráneos.
Programador Producción	Integrará su experiencia sobre la variabilidad de las capacidades de producción.
Seguidor de Materiales	Elaborará los requerimientos en detalle al departamento de producción de acuerdo a lo acordado con el equipo de trabajo.
Supervisor de Producción	Aportará su experiencia, ideas, propuestas para eliminar los cuellos de botella y aprovechar la capacidad de producción.
Gerente de Producción	Este integrante se propone como líder del grupo y aportará sus conocimientos de la organización y será un facilitador de recursos para el equipo así como el enlace con el resto de la organización.



EQUIPO 2

Integrante	Papeles o Roles que desempeñará
Ingeniero de Producto	Proporcionar la factibilidad de fabricación de un nuevo producto dentro de la organización.
Gerente de Finanzas	Su opinión sobre el aspecto financiero sobre las decisiones tomadas será un factor importante a considerar por el equipo.
Seguidor de Materiales	Su experiencia sobre la adquisición de nuevos materiales a considerar, tiempos de entrega. Será de gran importancia en el equipo de trabajo.
Gerente de Marca	Su experiencia, estudios de mercado, ciclos de vida del producto y precios objetivo nos darán la prioridad en el desarrollo de nuevos productos. Utilizando la metodología descrita en el capítulo II.
Supervisor de Ventas	A través de este integrante se tendrá los comentarios del mercado por medio de los clientes, que se integrará en el plan de trabajo del equipo.



EQUIPO 3

Integrante	Papeles o Roles que desempeñará
Supervisor de Ventas	Su papel será el de compartir su experiencia en su contacto con los clientes y sus requerimientos y expectativas respecto a la atención telefónica.
Representante de Telemarketing	Su participación será clave en el proceso de mejora que se persigue. Ya que es este departamento el que está a cargo de esta función.
Gerente de Sistemas	Este integrante será el líder de este equipo de trabajo ya que tiene un amplio panorama de la organización y será el buscador de recursos y enlace con el resto de la organización.
Gerente de Marca	Este integrante dará una opinión neutral sobre el proceso por no estar dentro de la función. Sin embargo, conoce los planes que se tienen sobre la imagen de la organización.

Paso no. 3: Estableciendo las reglas básicas

En este paso los tres equipos establecerán las reglas básicas de cómo el equipo operará y actuará. Son los acuerdos que elaboraran en conjunto sobre como se



comunicará y coordinará el equipo de trabajo sobre todo durante las juntas de trabajo:

Regla 1.- Las juntas se realizarán todos los martes de 8:00 a 10:00 am y su cancelación en su caso se dará a conocer con tres días hábiles de anticipación.

Regla 2.- Las juntas se llevarán a cabo cuando asista mínimo un 80 % de integrantes.

Regla 3. - Las diferencias de opinión se llevarán a cabo mediante el análisis de costo, beneficio y riesgo.

Regla 4- Todas las ideas se tomarán en cuenta y nunca se desechará sin análisis previo en equipo.

Regla 5.- La actitud será de respeto a las opiniones de los demás por absurda que pudiera parecer su participación.

Regla 6.- La comunicación hacia fuera del equipo será de manera formal y por escrito. Tratando de evitar la comunicación informal como rumores que se tratarán de evitar en lo posible.



Regla 7.- El manejo de información confidencial se reservará de manera ética y no será utilizada mas que dentro del equipo de trabajo.

Paso no. 4 Planeación del trabajo

En este paso el equipo de trabajo tendrá la tarea de descomponer los objetivos en Acciones específicas y coordinadas con un tiempo de terminación de dicha acción y su responsable. Se realizará una junta específicamente para elaborar este plan en presencia y participación de todos los integrantes del equipo. Para este paso se puede apoyar en el formato de programa de trabajo ya visto en el capítulo III que se vuelve a detallar a continuación.



PROGRAMA DE ACTIVIDADES DEL EQUIPO DE TRABAJO

--	--	--

PRODUCTO:					
FECHA:					
OBJETIVOS	ACCIONES	FECHA DE TERMINACION	MEDIDORES DE DESEMPEÑO	RESPONSABLE	COSTO \$



Paso no. 5:

En este paso los equipos comenzarán a ser productivos en base a la planeación realizada en el paso No. 4, aplicando las reglas básicas en el proceso de ejecución de las tareas y acciones específicas de los integrantes y el avance se verá en su desempeño como un todo.

Paso no. 6 : Revisar el desempeño

En este paso los tres equipos revisarán el desempeño de la función del equipo como tal. Así como las tareas y acciones contempladas en el plan de trabajo visto en el paso no. 4

Esta revisión será realizada en la presencia de los integrantes del equipo y el líder buscará decidir acciones inmediatas sobre cuales acciones o áreas hay que trabajar primero. También el formato ya comentado puede servir para tal efecto en estas juntas de desempeño es importante que el asesor del equipo o sea el gerente general asista periódicamente. En si es parte del liderazgo ejercido por la gerencia dentro del equipo de trabajo.



Paso no. 7.- Completar el trabajo.

En este paso los tres equipos documentarán su experiencia sobre el proceso de la formación del equipo así como de la terminación y alcance del propósito para el que fue creado.

Paso no. 8.- Publicación de resultados

En esta fase los equipos de trabajo comunicarán formalmente en forma clara y resumida lo realizado, con esto se muestra lo que los equipos han obtenido como producto final, su impacto en la organización y cómo éstos alcanzaron los resultados los que se tenía planeado en la cédula del equipo de trabajo.

La comunicación será dirigida a todos los integrantes de la organización, en dos juntas la primera al grupo de dirección (gerente general y personas que le reportan directamente) y en una segunda junta a todos los departamentos de la organización.

Paso no. 9.- Recompensar al equipo

La primera recompensa que tendrá el equipo será el haber concluido el propósito para lo que fue creado, esto es una recompensa intrínseca.

Sin embargo las recompensas internas el líder las apoyará mediante celebraciones internas como pequeñas celebraciones dentro de la organización



cuando sucedan acontecimientos importantes como el haber superado en equipo algún obstáculo difícil de resolver.

Las recompensas externas serán reconocimientos en público donde los altos directivos entregan diplomas, viajes, bonos, etc.

Paso no. 10.- Seguir el camino

Ya en este paso la dirección decidirá el destino de estos equipos de trabajo desde la disolución, la reestructuración dando inicio aun nuevo proyecto o renovación cuando el equipo ha perdido fuerza.



CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

La formación de equipos de trabajo en las organizaciones, representa una herramienta de suma importancia para enfrentar en colaboración de los empleados los retos, las oportunidades y así mismo disminuir las amenazas que se tengan en el entorno de las organizaciones.

Al hacerlos participar a los empleados de la problemática y asignarles un papel en las posibles soluciones al problema ellos comprenderán y se sentirán comprometidos en el buen éxito del equipo.

El trabajo en equipo es fundamental para cumplir con las expectativas de crecimiento, rentabilidad e imagen de la organización.



BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

1. - Keith, Davis COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. México 8ª EDICION, MC GRAW HILL 1991.
2. - Crosby, Philip LOS PRINCIPIOS ABSOLUTOS DEL LIDERAZGO. México, PRENTICE HALL 1996
3. - Denny, Richard AUTOMOTIVACION. Mexico SELECTOR 1998
4. - Audirac Camarena Carlos Augusto ABC DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. México Trillas 1994
5. - Rees Fran EQUIPOS DE TRABAJO. México PRENTICE HALL 1997
6. - Maddux B. Robert COMO FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO. México IBEROAMERICA 1994.
7. - Kotler Philip DIRECCION DE MERCADOTECNIA. México PRENTICE HALL 1996
8. - Covey R. Stephen EL LIDERAZGO CENTRADO EN PRINCIPIOS. México PAIDOS 1994.
9. - Gil Ignacio LA NUEVA DIRECCION DE PERSONAS EN LA EMPRESA. España MC GRAW HILL 1997.
10. - Peter R. Scholtes EL MANUAL DEL EQUIPO. JOINER ESPAÑA 1991
11. - Gary Hamel COMPITIENDO POR EL FUTURO. ARIEL México 1994
12. - Gordon R. Judith COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. México Prentice Hall
- 13.- Macdonald John COMUNICACIÓN EFICAZ EN EL TRABAJO. México PANORAMA 1999.

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