

# CAPÍTULO 3

## VENTAJAS DE TRABAJAR EN EQUIPO

294973



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

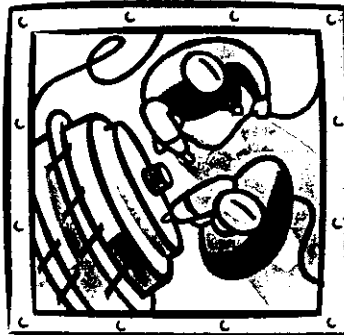
# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO 3

### VENTAJAS DE TRABAJAR EN EQUIPO.

#### 3.1 Sinergia.

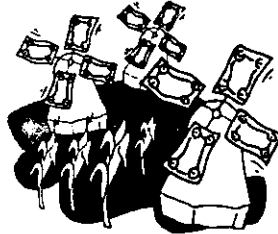
Es el valor agregado de la acción combinada de dos o más personas que resulta más poderosa que la suma de los esfuerzos individuales. La administración de una organización y la especialización del trabajo, requiere para mantenerse vigente, que la atención a clientes, el desarrollo de productos, la mejora de los diferentes procesos sean tratados por personas que posean habilidades experiencias, juicios y capacidades diferentes con el propósito de que la toma de decisiones considere los diferentes aspectos de la organización. La generación de ideas y retroalimentación provenientes de diferentes unidades relacionadas con la organización enriquecen a la misma más que la suma de los esfuerzos individuales, para adaptarse al entorno económico y social.



Sinergia. más que la suma de esfuerzos individuales.

#### 3.2 Remuneraciones.

En las organizaciones generalmente de paga por los resultados obtenidos en forma individual, los incentivos que se ofrecen son hacia los esfuerzos de las personas, fomentando la cultura del individualismo, sin considerar los resultados que se obtienen al trabajar en equipo. Las organizaciones que deseen implantar el trabajo en equipo, deben adicionar un sistema de remuneraciones que recompense el esfuerzo de las personas que obtienen resultados producto del trabajo en equipo. Es de vital importancia considerar las formas de pago atractivas para las personas que inician o trabajan en equipo. Además la Participación y cooperación por parte de varias personas para conseguir los objetivos hace que estas asuman y compartan la responsabilidad del trabajo, creando la interdependencia de las actividades dentro del grupo, satisfaciendo las necesidades de la persona de logro, de pertenencia y de poder, como motivadores para realizar eficazmente su trabajo.



Un sistema de remuneraciones que recompense al equipo.

Se establecen parámetros de compensación pues la gente es recompensada en función de su desempeño y el de su equipo, las ganancias por mejoras, son compartidas equitativamente por los miembros de la organización.

### 3.3 Aprendizaje.

La interacción de los miembros de un equipo de trabajo permite a estos estar en un proceso de aprendizaje continuo al conocer las partes que requieren mejorar para el mejor funcionamiento del equipo, enriqueciendo a la organización con nuevas ideas y fomentando la creatividad de los miembros del equipo.

Las diferentes partes de la organización trabajan juntas, sabiendo todos lo que la organización en su conjunto está tratando de conseguir, evitando duplicidad de trabajo y desarrollando sinergia que es el valor mayor al trabajo que se realiza en forma individual. Los miembros de la organización tienen una sensación de responsabilidad personal por el desempeño total de la organización, reflejándose en un mayor esfuerzo individual y disminuyendo la supervisión.



El trabajo en equipo es un proceso de aprendizaje.

Los puntos anteriores nos dan la pauta para que la organización considere al trabajo en equipo como una nueva forma de aprovechar los recursos con que cuenta y establecer como un principio de su empresa que quiere adoptar una nueva cultura.

# CAPÍTULO 4

## PROCESO DE TRABAJO EN EQUIPO

## CAPÍTULO 4

### PROCESO DE TRABAJO EN EQUIPO

El proceso de trabajo en equipo requiere una serie de pasos que es importante seguir para llegar a obtener los resultados deseados, la metodología que proponemos es para iniciar el trabajo en equipo, es importante destacar que trabajar en cada uno de los pasos sin omitir ninguno ya que en el afán de acelerar el proceso se puede caer en la tentación de omitir el trabajo de alguno, y esto provocaría problemas en los resultados esperados. Para que los equipos funcionen deben funcionar en dos dimensiones: llevar a cabo el trabajo y crear y sostener el espíritu de trabajo, los pasos que proponemos en este trabajo están orientados a reforzar estos aspectos.

#### 4.1. Planeación.

El primer paso en el trabajo en equipo consiste en definir el propósito y las metas del equipo. En este paso se deberá responder a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las razones para estar juntos como equipo?.

¿Cuáles queremos que sean nuestros resultados?.

¿Cuándo esperamos alcanzar nuestro objetivo?.

Al contestar estas preguntas tendremos un panorama del porqué formar el equipo, donde el líder del equipo da una breve explicación de la manera en que el trabajo del grupo afectará a la organización, así como la importancia de éste trabajo. Entre estas razones podemos citar entre otros la mejora de calidad, mejora de la productividad, satisfacción de los clientes, reducción del desperdicios.

El líder esbozará cuáles son resultados esperados del trabajo en equipo expresados en términos cuantitativos, como pueden ser unidades, porcentajes, dinero, tiempo o cualquier otra forma clara de medición.

El espacio de tiempo en el que esperamos obtener los resultados permite al equipo ubicarse en las condiciones que demanda el trabajo en el entorno de la organización, pues se puede dar que el equipo alcance los resultados esperados pero ya no son de utilidad porque se aplicaron fuera de tiempo.

El planteamiento de la situación que vive la organización, los resultados que se esperan del equipo y el tiempo en que estos resultados se dan es el inicio y por tanto un paso decisivo para que el equipo pueda trabajar. En muchas organizaciones se forman los equipos y posteriormente se busca la razón de su existencia, llevando a los integrantes a la incertidumbre y a la deriva el trabajo realizado. Cualquier viento es malo cuando no se tiene rumbo.

Una vez que se ha establecido la necesidad de un equipo, el siguiente paso consiste en elegir a sus miembros. En primer lugar debe determinarse quién será el responsable de seleccionarlos. Por lo general la persona que estableció la necesidad de un equipo estará involucrada en seleccionar los miembros del equipo. Los encargados del equipo deben tener presentes las expectativas y las razones para la existencia de éste. Necesitan determinar si los miembros del equipo deben provenir de la organización, o departamentos inmediatos, si debe incluir personal externo, o si debiese incluirse a otras personas que pudieran tener perspectivas o ideas importantes.

Cuando se selecciona a los miembros de un equipo deben tener en cuenta qué es lo que el equipo necesitará como un todo para funcionar de manera adecuada. Algunas de las necesidades son las siguientes:

- ♦ Conocimientos y experiencia técnicas.
- ♦ Capacidades administrativas y de coordinación.
- ♦ Habilidad y experiencia en liderazgo de equipo.
- ♦ Habilidades interpersonales de comunicación.
- ♦ Conocimiento de la cultura y las metas organizacionales.



Planeación del equipo.

Uno de los retos a los que se encuentra el equipo es el hecho de que el número de óptimo de un equipo de trabajo es de cinco a nueve miembros, una cantidad mayor a la anterior tendría problemas en cuanto a la coordinación e involucramiento de sus miembros. Otro elemento que debe tenerse en cuenta es la ubicación de sus miembros, dependiendo de la visión del equipo se pueden incluir a personas de diferentes ubicaciones geográficas.

Hasta aquí no existe diferencia entre la forma de trabajar de cualquier organización y la propuesta de nuestra metodología, la organización por tanto espera que definida la necesidad, los objetivos y las personas que trabajarán son suficiente para que mágicamente los resultados se den, normalmente los resultados no son los esperados y entonces están convencidos que el trabajo en equipo no funciona; sin embargo existen barreras que impiden el éxito del equipo,



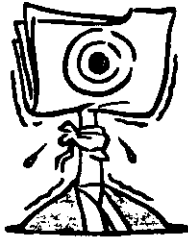
las cuales debe considerar la Dirección para allanar el camino y abrir mayores posibilidades de éxito, éstas son algunas de las barreras:

### **Barreras Organizacionales.**

**Barrera cultural.** Las organizaciones tienen una cultura de individualismo, competitividad y logro; las personas que toman las decisiones al nivel más elevado no creen en el trabajo en equipo. La creencia produce la motivación para buscar, lo que a su vez produce la identificación de las necesidades a cubrir. Los que toman las decisiones deben creer en los equipos para apoyar este trabajo.

**Barrera de proceso.** Las organizaciones están enfocadas a realizar la tarea de manera colectiva o individual sin considerar las emociones y el manejo de relaciones. Simplemente hay que seguir adelante con el trabajo y lograr las tareas que sean necesarias. Debemos considerar a las personas como la parte que define que la tarea se lleve a cabo, tendiendo los puentes que permitan relacionarse con ellos para comprender, entender y motivar a que las tareas se lleven a cabo.

**Barrera estratégica.** El considerar el trabajo en equipo como un hecho aislado que no requiere considerar como un elemento estratégico competitivo lleva a las organizaciones a mantener una estructura jerárquica donde existen demasiados niveles y se evalúa de arriba abajo, es decir se mantiene una estructura paternalista. El trabajo en equipo requiere que la organización lo considere como parte de la estrategia para conseguir su misión. Por lo que mantener una estructura lo más plana posible contribuye de manera significativa a que el equipo pueda desarrollar su potencial.



Quitar la venda, para ver lo que impide el trabajo en equipo en la organización.

### **Barreras individuales.**

Del mismo modo que la organización debe facilitar el trabajo en equipo la persona también debe quitar las barreras:

**Barrera personal.** El trabajo en equipo requiere que los miembros crean en el y orienten sus esfuerzos a la consecución de los resultados esperados. El fingir que se participa cuando lo que se está haciendo es tratar de imponer sus propias ideas es reflejo de que no se cree en el trabajo en equipo.

**Habilidades.** Para llevar a cabo el trabajo requerido el miembro del equipo debe tener la habilidad técnica para comprender suficientemente el proyecto. Una de las ventajas del trabajo en equipo es que proporciona la oportunidad para que las personas desarrollen y expandan sus habilidades y conocimientos por tanto, más que buscar expertos en las diferentes especialidades debemos buscar gente que genere ideas.



El miembro del equipo debe aclarar su participación en el equipo.

**Mezcla.** Es importante que exista una mezcla de habilidades técnicas, de pensamiento estratégico, no es necesario que estén presentes todas las habilidades, sino identificar cualquier duplicidad (que puede traer choques de personalidad) o ausencia, de modo que sea posible diseñar e instrumentar las estrategias para asegurar la mezcla y equilibrio adecuados.

**Ubicación.** La situación ideal para un trabajo en equipo es la cercanía física del equipo. Mientras más separación exista más difícil será desarrollar el equipo, pues se complica el compartir la información, los desplazamientos para las reuniones, entre otros obstáculos para funcionar adecuadamente.

**Número.** La mayoría de los expertos creen que entre cinco y nueve personas son el número de miembros con los que debe contar un equipo, este número varía de acuerdo a la complejidad y requerimientos del proyecto. Los equipos con demasiados miembros tienen rendimiento deficiente por las siguientes razones fundamentales:



¿Cuántos miembros debe tener mi equipo?.

1. Es difícil que todos participen y se sientan comprometidos.
2. Aumenta el peligro de la existencia de subgrupos independientes en lugar de conectados con el grupo principal.
3. Duplicación de habilidades o enfoques preferidos, elevando el conflicto.

A continuación se presentan dos hojas de trabajo para ayudar a seleccionar a los miembros para el equipo: la lista de habilidades y la matriz de selección del equipo son herramientas que permiten que el equipo posea una buena mezcla de habilidades, conocimientos y perspectivas para asegurar el éxito.

## Lista de habilidades

Esta lista ayuda a determinar qué destrezas son más necesarias en el equipo.

- B= Nivel de necesidad bajo.  
 M= Nivel medio de necesidad  
 A= Nivel alto de necesidad.

Nivel de necesidad (Marque uno)
------------------------------------

### A. Habilidades técnicas (especificar de que tipo):

_____	B	M	A
_____	B	M	A
_____	B	M	A
_____	B	M	A
_____	B	M	A
_____	B	M	A

### B. Habilidades de administración de proyectos:

Planeación	B	M	A
Manejo de equipo de computo	B	M	A
Coordinación	B	M	A
Ejecución	B	M	A

### C. Habilidades de colaboración

Facilitación	B	M	A
Toma de decisiones por consenso	B	M	A
Solución de conflictos	B	M	A
Capacidad de escuchar y comprender los puntos de vista de otros	B	M	A

### D. Habilidades de comunicación:

Contribuir y atender en las juntas	B	M	A
Resumir y verificar la comprensión	B	M	A
Saber cuál es el momento oportuno para comunicar y a quien	B	M	A
Habilidades de presentación	B	M	A

#### E. Habilidades creativas:

Tener una visión amplia	B	M	A
Pensamiento libre de trabas y paradigmas	B	M	A
Innovar, llegar a soluciones realizables	B	M	A
Paciencia con el proceso creativo	B	M	A

#### F. Habilidades para los detalles:

Realizar investigación y recopilación de datos de manera minuciosa	B	M	A
Llevar a cabo las tareas minuciosas del equipo	B	M	A
Ser cuidadoso, paciente	B	M	A

#### G. Habilidades de liderazgo de equipo:

Iniciar discusiones y planes	B	M	A
Hacer sugerencias	B	M	A
Apoyar a otros miembros del equipo	B	M	A
Ayudar al equipo a avanzar en el proceso de su trabajo	B	M	A



## **Documento del equipo.**

El establecer por escrito en un documento cuál será la misión, sus metas y cuál será el resultado final del trabajo, obliga al equipo a estar de acuerdo en un propósito común, y este propósito del grupo genera la inspiración para el trabajo en equipo. Este documento también debe incluir una fecha proyectada para dar por terminado el trabajo y las restricciones o límites dentro de los cuales debe trabajar el equipo. En la redacción debe buscarse el equilibrio entre las necesidades de los clientes, los miembros del equipo y de la organización; además permite que la dirección de la organización tenga claro que puede hacer el equipo para ayudar a la administración.

Al redactar el documento por los miembros del equipo se deben considerar las siguientes preguntas:

- ◆ ¿Cuál es el propósito de nuestro equipo?
- ◆ ¿Qué resultados finales queremos obtener?
- ◆ ¿Cuáles serán nuestras metas de desempeño?. ¿Cómo podemos enunciar dichas metas de modo que otras personas puedan medir fácilmente nuestro éxito?.
- ◆ ¿Qué productos finales entregaremos?
- ◆ ¿Qué está dentro de los límites de nuestro trabajo como equipo?
- ◆ ¿Quiénes son nuestros clientes (internos y externos), y de qué manera les serviremos?

El documento del equipo debe corregirse conforme vaya necesitándose, lo importante es tener una buena idea de lo que será su trabajo, por lo que no debe desgastarse al equipo en una sesión para redactar el documento, debe darse tiempo para el análisis del documento.

## 4.2 Organización del trabajo en equipo.

Esta etapa consiste en determinar quién desempeñará qué papel. El equipo funciona mejor si cada miembro sabe claramente qué papel está desempeñando cada persona. El propósito de éste es determinar quiénes ocupan las funciones generales del equipo de manera que sus miembros funcionen bien en conjunto. A continuación mencionamos las funciones que todos los equipos deben considerar para su buen desempeño.

- Coordinar al equipo.
- Mantener al grupo concentrado en sus tareas.
- Mantener al grupo concentrado en trabajar unido como equipo.
- Facilitar las reuniones del grupo.
- Documentar los esfuerzos del equipo.
- Apoyar al equipo dentro de la organización.
- Colaborar y alcanzar el consenso.
- Comunicarse con los miembros del equipo.
- Comunicarse con gente externa al equipo.
- Contribuir y participar en los esfuerzos del equipo.
- Cumplir con los compromisos y las tareas.
- Buscar apoyos y recursos.

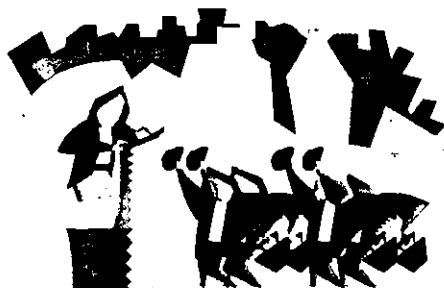
Estas funciones deben ser desempeñadas por personas que desempeñen, entre los que identificamos los siguientes roles que son comunes a los equipos.

**Líder.** El papel del líder del equipo se compone básicamente de cuatro partes:

1. Administrar y coordinar el equipo de manera que haga siempre su mejor trabajo. Tienen la responsabilidad de coordinar las juntas del equipo, los requerimientos administrativos necesarios y supervisar las actividades del equipo.
2. Proporcionar recursos para el equipo. Como proveedor del equipo, el líder debe asegurarse de que el equipo cuenta con instalaciones y suministros adecuados para sus reuniones, así como recursos para cubrir otras necesidades.
3. Enlazar al equipo y su trabajo con el resto de la organización. El líder es el canal entre el equipo y el resto de la organización y en esta posición vislumbra cambios o problemas en el sistema organizacional que pudieran afectar. El líder allana el camino de obstáculos para que el equipo tenga éxito, por lo que es de vital importancia que el líder mantenga los canales para que el equipo haga su trabajo.



4. Ser un miembro que haga aportaciones al equipo. La participación del líder en los trabajos del equipo como un miembro más; es sin lugar a duda una de las modificaciones a la forma del pensamiento tradicional, dado que debe someter sus ideas y habilidades en beneficio de los resultados del equipo.



El líder debe evitar la adulación y buscar el beneficio del equipo.

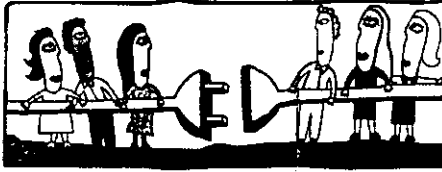
**Miembro del equipo.** Los miembros del equipo son seleccionados debido a que poseen la habilidad especial, la destreza y la experiencia para contribuir al funcionamiento del equipo. Por tanto una función clave del miembro del equipo consiste en contribuir de manera total en su especialización, sin embargo tan importante es ésta, como su contribución con la productividad del equipo. De lo anterior podemos deducir que el miembro del equipo debe esforzarse por ser un oyente objetivo y ayudar a que el equipo alcance el consenso, asumir tareas y cumplir con sus compromisos, asistir a las reuniones de grupo, comunicarse con los demás miembros y realizar lo necesario para que el equipo mantenga las ganas y obtenga los resultados esperados. Las tareas que debe desempeñar el miembro del equipo son:

- Asistir a las reuniones del equipo.
- Contribuir de manera productiva y positiva en las reuniones del equipo.
- Llevar a cabo las tareas con las que se comprometió con el equipo.
- Ofrecer apoyo a otros miembros del equipo.
- Hacer preguntas y escuchar a sus compañeros.
- Compartir con el equipo la información que sea relevante.
- Usar habilidades y experiencias profesionales para ayudar al equipo a que sea productivo.
- Contribuir con el trabajo del equipo sin ser dominante o influir en exceso.

Los retos a los que se enfrenta el miembro del equipo son:

- Trabajar duro para llegar a la toma de decisiones por consenso, en especial cuando no es la decisión que el integrante del equipo deseaba.
- Apoyar totalmente las decisiones del equipo.
- Asistir a todas las juntas del grupo.

- Mantener la confidencialidad del equipo (evitar mencionar cosas en la organización que pudieran dañar al equipo o a alguno de sus miembros).



El miembro del equipo debe conectarse de manera productiva en las reuniones del equipo.

**Asesor del equipo.** El asesor proporciona organización, dirección y apoyo globales al equipo sin ser por ello un miembro activo del equipo. Él debe ser la persona que justificó la necesidad de un equipo. Él, asesora al líder del equipo siempre que sea necesario y da apoyo permanente teniendo interés en que el equipo. Las tareas que debe realizar son:

- Obtener recursos cuando sea necesario.
- Entrenar, estimular y apoyar al líder del equipo.
- Ayudar al líder a definir los límites del trabajo del equipo.
- Abrir canales de comunicación entre la organización y el equipo.
- Aclarar las expectativas de la organización sobre los alcances del equipo.
- Cuando sea posible, eliminar barreras para el éxito del equipo.

Los retos que enfrenta el asesor del equipo.

- Dar apoyo al equipo sin interferir en su funcionamiento.
- Permitir que el equipo encuentre sus propias soluciones.
- Tener en claro que se espera del equipo.
- Mantenerse bien informado sobre el rendimiento del equipo.



Dependiendo del trabajo del equipo pueden participar otras personas para desempeñar diferentes roles en el equipo como el ayudante del líder, el anotador el promotor del equipo, etc. Lo importante es que se definan claramente quien hará las cosas para que el equipo funcione adecuadamente y revisar conforme el trabajo del equipo se desarrolle.

Una vez que tenga definido lo anterior, el equipo de trabajo necesitará establecer reglas de carácter general acerca de cómo operará y actuará como equipo. Estos acuerdos de trabajo, permiten desarrollar las reglas básicas donde el equipo sienta las bases para la confianza de los integrantes, la definición se hace en dos planos:

**De equipo.** Donde se define la forma en que el equipo comunicará, coordinará y trabajará principalmente durante las juntas.

**De organización.** El equipo debe tener una dirección plena en cuanto a evaluación del desempeño, recompensas, trabajo con otras áreas de la organización, sanciones aplicables, entre otras.

Para establecer las reglas básicas solo se necesita una sesión avalada por los miembros, donde se utiliza una lluvia de ideas para generar las propias reglas del equipo, las áreas que deben cubrir éstas reglas son las siguientes:

- Reuniones del equipo.

¿Con qué frecuencia?

¿Las reuniones deben ser regulares?

¿Cuál debe ser la asistencia mínima para considerar una reunión de trabajo?

¿Cómo manejará el equipo las diferencias de opinión?.

¿Qué comportamiento tendrá el equipo durante las juntas?



¿Cómo, cuándo y dónde se debe reunir el equipo?

- Comunicación durante las juntas.

¿Qué métodos de comunicación utilizará el equipo?

¿Quién iniciará la comunicación entre los miembros del equipo?

¿Cuándo es necesaria la comunicación?



¿De que maneras se comunicará el equipo?.

- Comportamiento del equipo.

¿Cuáles comportamientos resultan inapropiados?

¿Cuáles comportamientos el equipo alcanzará?

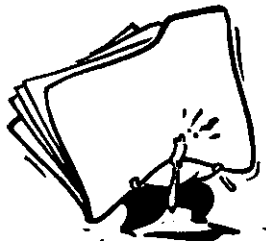


¿Cuál es el comportamiento deseable de las reuniones del equipo?.

- Carga de trabajo.

¿Cómo se distribuirá el trabajo en el equipo?

¿Cómo se darán apoyo mutuo los miembros del equipo?



Distribución del trabajo del equipo adecuadamente.

- Problemas del equipo.

¿De qué manera el equipo manejará los rumores, las confidencias y los conflictos?

¿Los roles para el funcionamiento del equipo serán alternados o fijos?

¿Quiénes podrán pertenecer al equipo de trabajo, como se elegirán a los nuevos integrantes?.



**El equipo debe saber cómo manejará los conflictos.**

Una vez que se ha llegado a un acuerdo acerca de las reglas, estas deben enumerarse en un documento de manera que todos los miembros las puedan ver y conducirse bajo éstas.

A continuación presentamos algunas de las reglas básicas que se consideran:

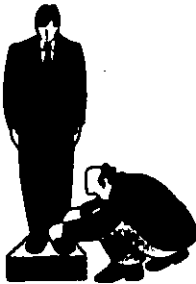
- Periodicidad de las juntas.
- Establecimiento de los horarios para el inicio y término de las reuniones.
- Escuchar a cada participante durante las reuniones.
- Hablar claro, evitando el manejo de agendas ocultas.
- En lugar de criticar, hacer sugerencias.
- Mantenerse en comunicación abierta y frecuente entre una reunión y otra.
- Pedir ayuda cuando la necesite.

### 4.3 Proceso de trabajo en equipo.

Las personas que pertenecen a una organización están para alcanzar resultados. Cualquier tarea o proyecto que se asuma, ya sea en forma individual o en grupo, tiene sus propias dimensiones y complejidad. Existen ciertos requerimientos en términos de personas, como procesos y recursos, que es necesario comprender y administrar si se ha de alcanzar el resultado deseado.

Las personas tienen ciertas necesidades, disposiciones y orientaciones específicas, en la medida en que las personas completan las tareas pueden motivarlas y sentir que sus necesidades se reconocen y satisfacen, tendrán un impacto trascendental en la calidad de los resultados de la tarea. Las personas tienen el potencial para crecer y operar a un nivel más elevado de desempeño que de ellos mismos consideran posible.

El equipo cuando se crea posee su propia vitalidad, por lo que las presiones y la dinámica de un grupo afectan y determinan la conducta de las personas que componen el equipo. En la mayoría de los grupos existe la tendencia a enfocarse de manera excesiva en la tarea, considerando menos las necesidades individuales, el líder de este grupo trata de adivinar y de satisfacer estas, por lo que se crea una dependencia hacia el líder por parte del integrante del grupo.



La dependencia del miembro hacia el líder



El líder debe tener una visión global.

La importancia de que el equipo cuente con un líder que tenga una visión de conjunto del equipo y de la organización y de ahí cree las condiciones para que se haga el trabajo. Su responsabilidad principal es utilizar su visión global para facilitar el desarrollo de la estrategia que permita alcanzar los objetivos, comunicar a los miembros del equipo las estrategias y los objetivos del trabajo, crear el ambiente de seguridad para los miembros donde puedan desempeñar su trabajo y mostrar sus habilidades. Los estudiosos del liderazgo enumeran características que debe tener una persona para ser líder, de las cuales resaltamos en este trabajo tres esenciales:

1. El líder debe estar orientado a conseguir los resultados.
2. El líder debe conocer las relaciones entre los individuos.
3. El líder debe entender y dirigir el cambio.

El equipo tiene que revisar, planear y actualizar los procesos que se llevarán a cabo para la realización del trabajo, los miembros deben asumir el compromiso que han hecho con el equipo. Durante este proceso es importante no perder de vista hacer lo siguiente:

### **Reuniones regularmente.**

Las reuniones programadas permiten al equipo tomar las decisiones que hagan avanzar al equipo. Durante estas reuniones es cuando se tiene el contacto; donde tienen la oportunidad de volver a planear cuando es necesario; y se continúa fomentando el espíritu de equipo. El temor de los miembros a que este tipo de reuniones se vuelvan tediosas e improductivas, se disipa cuando se llevan a cabo mediante una agenda de trabajo, en donde se relacionan él o los temas que se tratarán. Estas reuniones pueden ser de la siguiente manera:

Trabajos asignados (avance, trabajos terminados, nuevos trabajos).

Información que afecta al equipo.

Inquietudes de los miembros del equipo acerca de la operación de la tarea.

Evaluación de la junta.

Asignación de tareas. El verdadero sentido del trabajo en equipo es que los miembros de éste determinen quien realizará las tareas, por lo que se deben considerar ciertos factores que darán la pauta para que estas tareas se realicen sin imposición por parte del líder o de alguno de los miembros del equipo. Por lo general estos trabajos se asignan a solicitud de un voluntario o por sugerencia de los miembros del equipo, lo que es importante para determinar quién hará la labor.

Debemos asignar las tareas con fundamento en las fortalezas y preferencias de los miembros. Los integrantes del grupo preferirán de manera natural unas tareas a otras, lo cual ayudará a motivarlos a que realicen su trabajo. Otros miembros elegirán la tarea debido a sus habilidades particulares, su experiencia o la facilidad para acceder a la información o recursos para conseguir lo deseado.

La tarea asignada debe desarrollar las habilidades del miembro del equipo. Cualquier trabajo debe representar una oportunidad de aprendizaje para la persona que la ejecute, por tanto se debe agregar este ingrediente de tal forma que represente además un reto para su realización.

Las diferencias de opiniones y experiencia son benéficas para compactar al grupo dado que no existe la imposición de criterios en el equipo, por lo que el mantener la mente abierta a diversos criterios amplía las posibilidades de éxito en la realización del trabajo.

En cualquier trabajo existen labores que nadie desea hacer, por lo que para evitar conflictos en el equipo deben alternarse o compartir estas tareas

De manera natural se pensaría que el líder del equipo es el que asume la responsabilidad de la coordinación de los esfuerzos del equipo, sin embargo no necesariamente es el único miembro que realiza esta tarea, los demás pueden servir como apoyo en las diversas labores como pueden ser programar las juntas del equipo, distribuir la información generada por el equipo, elaboración de las minutas y los documentos surgidos en las reuniones del grupo, etc.

#### **4.3.1 Actualizar regularmente el programa de trabajo.**

En cada reunión del equipo deben mostrarse los avances obtenidos y se revisarán uno por uno. Esto permitirá al equipo saber qué se ha hecho y qué falta por hacer. Cuando los miembros pueden palpar lo que se ha hecho se sienten motivados a mantener su esfuerzo para conseguir los objetivos. Si la programación se hizo adecuadamente se cumplirá más o menos, pero se deberán agregar tareas que no se tenían contempladas, por lo que se debe actualizar el programa de trabajo.



Reuniones para mostrar los avances de trabajo.

#### **4.3.2 Comunicación activa.**

Es una realidad que el trabajo en equipo incrementa la carga de trabajo de los miembros por lo que la comunicación con los demás, se vuelve difícil por el cúmulo de trabajos por hacer, por tanto el equipo debe saber detectar las necesidades de comunicación con uno o varios miembros del equipo en el intervalo de las reuniones programadas. La comunicación para solicitar ayuda a un compañero, compartir información que puede ser útil a otro, dar un trabajo a otro compañero para que éste pueda dar inicio al suyo, etc.



La comunicación en el equipo debe ser regular y establecer los canales por los cuales ésta se dará para mantener al equipo informado. El equipo debe dejar en claro cómo se comunicará (fax, correo electrónico, teléfono etc.), todos los integrantes del equipo son responsables de que la comunicación sea eficaz para que el equipo pueda alcanzar sus metas.

#### **4.3.3 Problemas del equipo.**

El trabajo en equipo llevado a la práctica requiere carácter para afrontar los problemas que la relación humana conlleva, ignorar las condiciones que no se pueden predecir tratando de ignorar las diferencias entre lo planeado y la realidad sin lugar a dudas llevará al equipo al desgaste y a la improductividad; el afrontar los problemas surgidos por falta de recursos, la falta de tiempo de los integrantes para asumir los compromisos del equipo, cambios en la dirección de la organización, falta de cooperación de los miembros, etc., son sin duda situaciones a las que se enfrentará cualquier equipo de trabajo. Una forma eficaz de afrontar estos problemas es acostumbrar a evaluar regularmente el desempeño del grupo y seleccionar las áreas a mejorar.

#### **4.3.4 Comunicación con el exterior.**

Los equipos de trabajo deben mantenerse en contacto con el entorno para enriquecer con las contribuciones que otras personas puedan hacer al equipo, gente con conocimientos valiosos deben participar en las reuniones del grupo para dar soluciones a problemas que el equipo no encuentra, proporcionar información de trabajos anteriores que ahorren tiempo al equipo en investigaciones que ya se han realizado.

Si bien es cierto que el trabajo del equipo es diseñado para obtener resultados, se debe informar a las personas de la organización de los avances logrados de éste que permita conocer los puntos en los que se requieren recursos o problemas en los que se requiere apoyo por parte de las personas de la Dirección.

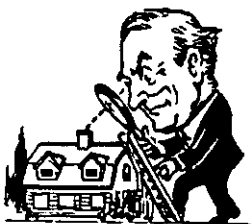


Comunicación al interior y al exterior para resolver conflictos y conocer avances.

### 4.3.5 Revisión del desempeño del equipo.

El desarrollo de un equipo de trabajo se ve reflejado en la medida en que sus miembros están dispuestos a asumir como propios los procesos de aprendizaje y mejora continua y esto se logra solamente haciendo una evaluación de los métodos y prácticas que el equipo emplea para desarrollar su trabajo. En el transcurso del trabajo desarrollado por el grupo se enfrentan dificultades que entorpecen las acciones que el grupo realiza, para salvar estas barreras el equipo debe revisar la manera de normar el progreso y el desempeño del conjunto. En ésta etapa la revisión es saber qué también se está trabajando como equipo.

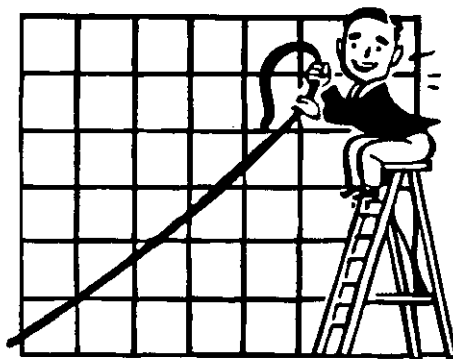
La evaluación nos permite analizar los procesos y las decisiones que se siguen para la obtención de los resultados, el objetivo de la revisión es identificar un área donde se pueda mejorar el desempeño como equipo y decidir cómo hacerlo.



Revisar el desempeño como equipo.

Las áreas más comunes para realizar ésta revisión son:

- 1) Misión y objetivos del equipo.
  - a) La misión y objetivos del equipo son claros, razonables y motivantes.
  - b) Los miembros asumen el compromiso con la misión del equipo.



Revisión de los objetivos

## 2) Organización del equipo.

- a) El trabajo del equipo se planea y se organiza de forma eficaz.
- b) Las juntas del equipo se llevan acabo en forma oportuna y resultan productivas.
- c) Los integrantes del equipo tienen claro cuáles son sus papeles individuales dentro del equipo.



El equipo está organizado de manera eficaz.

## 3) Trabajo del equipo.

- a) Las tareas del equipo son razonables de acuerdo a las cargas de trabajo de los elementos que lo componen.
- b) El grupo tiene autoridad para la toma de decisiones en la forma en que llevará a cabo el trabajo.
- c) El consenso se alcanza sin sacrificar la calidad del trabajo.



Distribuyendo las cargas de trabajo.

#### 4) Liderazgo.

- a) Está definido el liderazgo, es eficaz y proporciona los apoyos necesarios.
- b) Las metas del grupo están ligadas a las de la organización.



**El liderazgo debe estar bien definido.**

#### 5) Comunicación interna y externa del equipo.

- a) Los integrantes del equipo se escuchan de manera activa unos a otros y se esfuerzan por entender completamente los puntos de vista de los demás.
- b) Los miembros del equipo, proporcionan y reciben retroalimentación de los demás de manera constructiva.
- c) El equipo y sus miembros se comunican y colaboran con otros miembros de la organización.



**La comunicación interna y externa de los miembros del equipo.**

#### 6) Integración de los miembros del equipo.

- a) El equipo saca provecho de las diferencias, fortalezas y capacidades de cada uno de sus integrantes.
- b) El grupo estimula y reconoce los logros significativos.
- c) El equipo recibe estímulo y reconocimiento por parte de los altos funcionarios de la organización.
- d) Los integrantes del equipo se conocen y trabajan juntos de manera estrecha.
- e) Los miembros del equipo comparten mutuamente tanto los éxitos como los problemas.

## 7) Apoyos y difusión del trabajo del equipo.

- a) El equipo es eficaz para presentar sus recomendaciones y decisiones a otros miembros de la organización.
- b) Las recomendaciones e ideas del equipo reciben una consideración abierta y justa por parte de las personas que ocupan los cargos más altos de la organización.

Al revisar los puntos anteriores el equipo debe estar preparado para compartir sus observaciones e ideas motivados por el líder para encontrar mediante el debate los puntos que deben mejorarse y las acciones que deben llevarse a cabo. Una vez que se llegó al consenso por parte de los miembros, en alguna junta posterior, revisar el progreso de las acciones acordadas.

La revisión del trabajo en equipo es una actividad que debe hacerse las veces que el equipo así lo considere, sin embargo el momento para la realización de ésta evaluación se debe tener cuidado de hacerla de manera analítica y no superflua a la percepción inmediata.

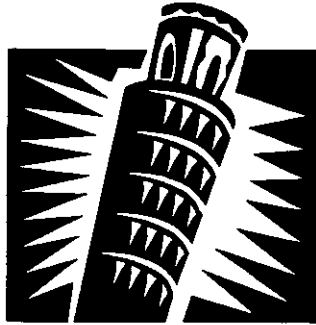
### **4.4 Terminación del trabajo.**

Para que un equipo de trabajo sepa si tiene éxito debe concluir su trabajo en un espacio de tiempo, los equipos que no completan su trabajo no están obteniendo resultados como equipo. El terminar el trabajo es el punto al cual se han dirigido todos los esfuerzos del equipo y justifica la existencia del mismo, el completar el trabajo el equipo debe mantener las metas y apegarse al plan que le dio origen.

Los equipos alcanzan dos tipos de resultados: resultados del proceso, cómo funcionó como equipo; resultados de producto, qué produjo como equipo. Deben documentarse los resultados obtenidos en los dos aspectos, obviamente las personas externas al equipo estarán interesadas en saber qué se produjo, cuáles fueron los logros obtenidos del trabajo del grupo.

Para concluir el trabajo el equipo se enfrenta a dos problemas de tiempo: (1) el equipo tiende a dilatar el tiempo de entrega al no haber claridad en las metas originales de trabajo, se tendrán problemas para saber cuándo se terminó el trabajo, o porque una vez iniciado el trabajo los miembros del equipo en forma individual amplían el objetivo original. (2) Presiones por parte de la Dirección de la organización para entregar resultados en tiempos poco realistas, enfrentando el equipo problemas de tensión y no tendrá tiempo para definir metas, estrategias, ni podrá desarrollarse como equipo, en tales casos algún miembro se hará cargo del trabajo, por lo que se perderán todas las ventajas

que el trabajo en equipo conlleva. Las organizaciones deben saber que el trabajo en equipo para obtener resultados necesitan tiempo suficiente para desarrollar todas las etapas del trabajo.



**El equipo debe saber cuándo termina su trabajo.**

Una vez que el trabajo y la documentación han sido terminados, el equipo está listo para permitir que las personas ajenas al equipo conozcan lo que éste ha hecho. El equipo debe reportar en forma resumida y clara lo que realizó. Lo anterior muestra a la organización el producto final, o disponible para lo que se creó el equipo, por lo que el equipo debe permitir a la organización conocer el impacto y los resultados que su trabajo logró.



**El equipo debe saber la manera de comunicar los resultados al exterior.**

El establecer los canales de comunicación adecuados para dar a conocer los resultados debe definirse considerando quienes son las personas que deben conocer el trabajo realizado, qué información es la que se presentará, que miembros del equipo harán la presentación. En la presentación se pone en claro lo realizado por el equipo, convencer a la gente de porqué los resultados obtenidos deben tomarse con seriedad, cuáles deben ser los apoyos para la puesta en práctica de los trabajos por realizar producto del trabajo del equipo, por citar solo algunos.

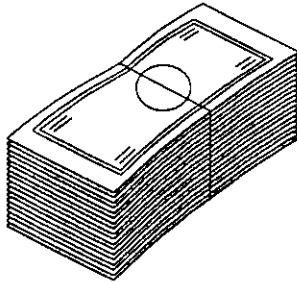
Los resultados alcanzados por el equipo merecen ser recompensados, una primera recompensa será haber concluido el trabajo y el orgullo que esto

produce, del mismo modo hay recompensas que deben ir asociadas al funcionamiento del equipo, las celebraciones al concluir las diferentes etapas del trabajo que el equipo realiza, reafirma el espíritu de equipo y resalta la importancia de los logros alcanzados. Las recompensas externas provienen de la organización cuando ésta reconoce el desempeño exitoso, estos reconocimientos estimulan para que los individuos y los equipo sigan trabajando a niveles superiores, por tanto es importante que se encuentre la manera en que la organización recompense los logros del equipo.



**La importancia del reconocimiento de los logros del equipo.**

El reconocimiento por parte de la organización también se dará al poner en práctica las recomendaciones que el equipo hace, el reconocimiento público de la labor desarrollada por el equipo; esto estimula a otros individuos a encontrar nuevas formas de trabajo basado en el trabajo en equipo.



**El reconocimiento con estímulos económicos también es importante.**

En nuestras organizaciones se sigue recompensando el trabajo individual, por lo que la práctica de la recompensa al esfuerzo de equipo se ignora y generalmente se considera como algo sin valor, el estimular el trabajo en equipo sin considerar las recompensas que se otorgarán por los éxitos alcanzados, obtendrá en el mayor de los caos beneficios marginales de ésta importante herramienta de trabajo.

# CAPÍTULO 5

## CASO PRÁCTICO



## CAPÍTULO 5 CASO PRÁCTICO

### **Antecedentes.**

La empresa BAÑOS DE VAPOR BENO, S.A. de C.V., se crea el 15 de julio de 1996, dedicada a la fabricación y comercialización del baño de vapor plegable y portátil, invento desarrollado por el Sr. Pablo Benito Sosa Caballero, socio y Director General de la empresa.

El baño de vapor está conformado de la siguiente manera:

1. Cabina fabricada en acero con recubrimiento galvanoplástico con cierre, cuyas partes están ensambladas de tal manera que forman un armazón plegable. Mediante dobleces se pliega o se arma dando soporte a la funda de petronylon. cuenta con una capucha integrada que permite que el usuario reciba el vapor en todas las partes del cuerpo. Las medidas de la cabina desplegada son 70 centímetros de ancho, 90 centímetros de alto y 70 centímetros de fondo.
2. Un banco plegable fabricado en acero galvanizado y asiento fabricado en petronylon.
3. Un generador de vapor en envase de plástico con asa y orificios para llenado y vaciado.
4. Una Bolsa de tela sintética con correa para su almacenamiento y transportación.
5. Instructivo de uso.

### **Usos.**

El baño de vapor es un complemento terapéutico en tratamientos de belleza, medicina naturista y todo tipo de usos enfocados al cuidado y bienestar del cuerpo.

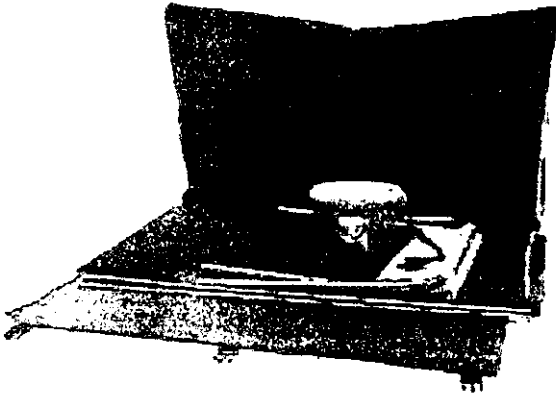
Ventajas del baño de vapor portátil.

- ✓ La estructura del baño es plegable y portátil por lo que no requiere grandes espacios ni instalaciones especiales para su uso.
- ✓ Al ser de uso individual la persona que lo toma no ésta expuesta a contraer algún tipo de contagio al asistir a baños públicos o lugares que cuenten con este tipo de servicio.

- ✓ El baño se puede usar en cualquier hora e incluso transportarse a cualquier lugar, sin que requiera mayores cuidados, por lo que el usuario no está limitado en horario ni lugar para usarlo.



Fuente de Vapor.  
Altura 15.5 cm.  
Diámetro exterior 17 cm.



Componentes del baño de vapor.  
Cabina, fuente de vapor y banco.

**PROCESO DE UTILIZACIÓN DEL BAÑO DE VAPOR**



**PLEGABLE**



**COMPONENTES  
SENCILLOS**

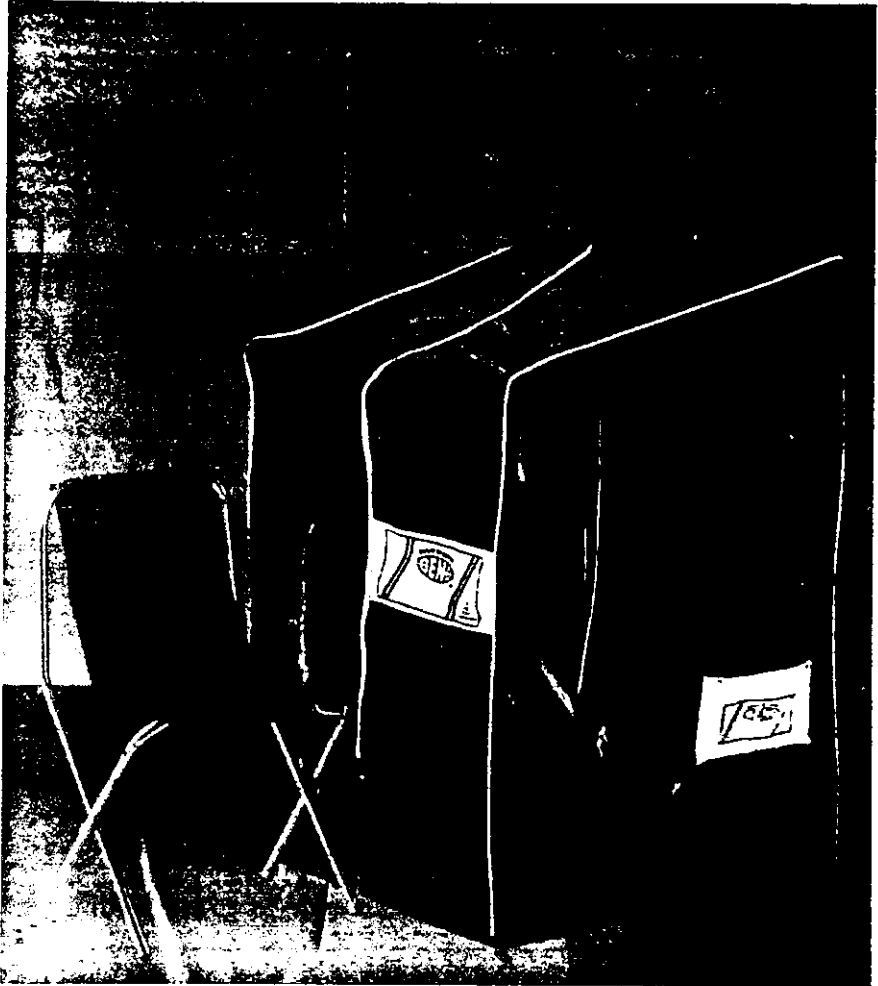


CIERRE HERMETICO



SALUD Y BELLEZA

# BENO



## SITUACIÓN ACTUAL

La empresa surge como una empresa familiar que vendía a tiendas naturistas y clínicas de belleza, distribuyendo en promedio cincuenta baños de vapor en forma mensual. En el año de 1998, se establecen negociaciones para distribuir el producto a través de la empresa Promoclave, S.A. de CV, empresa de telemarketing que vende a tarjetahabientes del banco Banamex, ésta empresa compró en ese año tres mil unidades; por parte de la empresa se determinó el precio de venta de éstas en trescientos cincuenta pesos por unidad; el margen de utilidad se redujo del 70% en venta al público a un 25%, del precio que se otorgó al distribuidor.

Para cumplir con los tiempos de entrega establecidos la empresa implementó los siguientes cambios y acciones:

1. Contrajo créditos con los proveedores de materia prima en condiciones similares a los tiempos programados de cobro, lo que cualquier retraso en el cobro de la cartera repercutía en el pago a proveedores.
2. La empresa no contaba con la capacidad de para fabricar los baños comprometidos con la empresa Promoclave, por lo que se dio a maquilar la costura de la cabina, el banco y la funda del baño. Al no tener la empresa la capacidad de negociación con las personas se originaron problemas de control de calidad, aumento de los costos de fabricación al aumentar el desperdicio de materia prima, aumento en los fletes pues se entregaba la materia prima y se recogía el producto terminado para armarlo. Actualmente se tienen estos mismos problemas, adicional al aumento de precio por éste servicio que el proveedor hace periódicamente.
3. Al aumentar el número de operaciones que la empresa hace, la Dirección General decidió reforzar la organización contratando a dos personas para el área administrativa (Gerente y auxiliar), una Gerente de Producción y un Gerente de Comercialización. Este aumento en la plantilla de personal además de incrementar los gastos de la organización produjo confusión pues no hubo precisión en cuanto a la función que desempeñarían ni se determinaron los perfiles ni las necesidades que la organización requería cubrir.

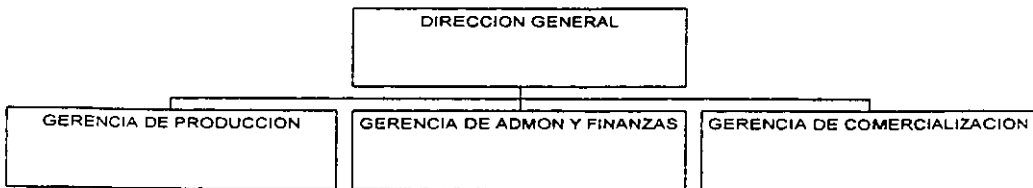
Como consecuencia de lo anterior la empresa dejó de pagar las contribuciones de los ejercicios 98, 99 y 2000, provocando revisiones por parte de la Secretaría de Hacienda, adhiriéndose al programa de pago en parcialidades.

La empresa en la actualidad tiene los créditos cerrados con los proveedores y para obtener materia prima necesita realizar pagos en efectivo o cheques postfechados.

Tiene adeudos con la Secretaría de Hacienda a partir del segundo semestre de 98 y hasta la fecha. El personal de la empresa está inconforme al no tener las condiciones para realizar la labor, retraso en el pago de salarios y trabajar sin la protección de seguridad social al tener que presentar baja del IMSS por falta de recursos.

### Estructura organizacional.

La empresa está organizada de la siguiente manera:



**Dirección General.** Es la encargada de diseñar el rumbo de la empresa, supervisar las labores de producción, administración y comercialización; además es responsable de negociaciones con proveedores y clientes, la cantidad de actividades que realiza hacen que su jornada laboral se extienda a lo largo del día, por lo que al entrevistarlos nos refiere los siguientes problemas:

1. Falta de iniciativa del personal pues no realizan nada a menos que él se los indique, por lo que existen problemas de atraso en producción, falta de liquidez al no entregar el producto en los tiempos establecidos
2. El margen de utilidad del producto disminuye al haber desperdicios de materia prima, pues el personal no está capacitado en la operación del equipo. En el último mes él ha tenido que bajar al taller de producción para capacitar a los operarios en el manejo de las máquinas, sin embargo notó que la gente no responde como se esperaba. La solución para él es renovar la plantilla de personal de operación y contratar a un nuevo gerente de producción.

**Gerencia de Administración y Finanzas.** Esta Gerencia tiene como responsabilidades principales el control de los recursos financieros, y por otro lado la organización de la información generada por la empresa; Contabilidad, compras, Cuentas por pagar, Cuentas por cobrar y Recursos Humanos. Para realizar su labor cuenta con dos auxiliares que participan en todas las labores, manifestando los problemas a los que se enfrenta:

1. Existe retraso en el cumplimiento de las obligaciones contraídas por la empresa, por lo que los proveedores se niegan a surtir los pedidos si el pago no se hace en efectivo o con cheque certificado. Siendo la negociación la actividad que mayor tiempo ocupa, descuidando las demás actividades.
2. La capacidad de decisión que la Gerencia tiene es marginal dado que la Dirección General toma acuerdos con el personal ignorando las decisiones ya tomadas, provocando que la Gerencia sea vista como un obstáculo el cual se libra acordando directamente con la Dirección. Las consecuencias de estas acciones son entre otras el ocultar información, comunicación deficiente, menosprecio por parte del personal de la empresa a la Gerencia.
3. Pago de sueldos por debajo del mercado laboral ocasionando alta rotación de personal, y conflictos laborales por no otorgar los pagos de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo.

**La Gerencia de Producción** tiene entre sus funciones principales las de fabricación del producto, control de calidad, embarques; además del control de los diferentes almacenes. Los problemas a los que se enfrenta son los siguientes:

1. La fabricación del producto se hace de manera irregular debido a la falta de abasto de materia prima, llegando a la situación de que hay días donde la producción prácticamente es cero y días en que se tiene que trabajar todo el día para tratar de cumplir con las órdenes de producción; éste hecho provoca un incremento en el costo de fabricación no considerado y daño en la maquinaria al tener que usarla a marchas forzadas.
2. En su apreciación la Gerencia de Administración y Finanzas es un obstáculo para el funcionamiento de su Gerencia pues elabora políticas y solicita información de manera poco clara e inconsistente, teniendo que hablar directamente con la Dirección General en varias ocasiones para la autorización de pago a los trabajadores por concepto de jornada extraordinaria y comidas.
3. La Dirección General no reconoce el esfuerzo que se está haciendo de nuestra parte al mantener la producción vigente, a pesar de que no existe mantenimiento de las máquinas y las especificaciones técnicas del producto se han ido mejorando de acuerdo a los problemas surgidos a partir del diseño original, por lo que no está seguro de continuar en la empresa.

**La Gerencia de Comercialización** tiene las siguientes funciones: Atención a clientes reales y potenciales, ventas, distribución del producto, cobranza. Cuenta con cinco vendedores y un auxiliar; de la plática sostenida con él resalta los siguientes problemas:



1. No se ha aumentado el volumen de ventas debido a que la imagen de la empresa es de incumplimiento en los tiempos de entrega por lo que no se puede vender el producto que no se tiene.
2. Las ventas al menudeo que son de las que se obtienen mayores beneficios han disminuido por falta de existencias en el almacén.
3. Las políticas de venta en relación al precio y plazo de pago son constantemente alteradas por negociaciones hechas por la Dirección General directamente con el cliente en perjuicio de la empresa y del propio vendedor al no realizar la venta él, esto sin embargo se percibe por parte de la Dirección de la empresa como ineptitud de la Gerencia de Comercialización.

Después de las entrevistas anteriores se planteó con la Dirección General la alternativa de integrar un equipo de trabajo para mejorar la situación de la organización, explicando los beneficios y las condiciones que el trabajo en equipo espera y requiere para tener éxito, a lo anterior la respuesta por parte de la Dirección fue que él estaba dispuesto a intentar trabajar en el proyecto.

### **Descripción del trabajo a realizar.**

Dado que la percepción de la problemática de la empresa tenía demasiados puntos confusos, nuestra primera sesión fue dedicada a clarificar cuál sería el trabajo que realizaría el equipo y qué personas formarían éste. Las conclusiones al respecto fueron las siguientes:

Mejorar el proceso de producción que permita cumplir con los tiempos de entrega establecidos, que se reflejen en aumentar el margen de utilidad del producto y el cumplimiento de los créditos convenidos.

La duración del trabajo será de seis meses y los beneficios esperados son los de aumentar el margen de utilidad en veinte por ciento y el pago a los proveedores de los créditos atrasados.

Las personas que participarán en el equipo para la realización del trabajo son las siguientes:

Eduardo Villa Alcántara, Gerente de Producción.

Rosa María Hernández Pacheco, Gerente de Administración y Finanzas.

Javier Fernández López, Gerente de Comercialización.

Esteban Ruiz Arriaga, Jefe de Taller.

Pedro González Sánchez, Jefe de Tesorería.

Alfredo Castro Benítez, Vendedor.

La participación de la Dirección General consistirá en facilitar la realización de los trabajos del equipo a través de los recursos que sean requeridos, el apoyo a las decisiones que tome el equipo y el otorgamiento de los beneficios producto del trabajo realizado por el equipo.

La participación de mi persona se limitará a facilitar el trabajo en equipo y como apuntador de los acuerdos tomados en las reuniones del equipo.

## Lista de habilidades

B= Nivel de necesidad bajo.  
 M= Nivel medio de necesidad  
 A= Nivel alto de necesidad.

Nivel de necesidad (Marque uno)
------------------------------------

### A. Habilidades técnicas:

Conocimiento del proceso de producción de los baños de vapor portátiles plegables.	B	M	A
--	---	---	---

Conocimientos financieros para determinar el mejor Aprovechamiento de los recursos disponibles.	B	M	A
---	---	---	---

Conocimientos para determinar los mínimos y Máximos de existencia en almacén.	B	M	A
---	---	---	---

### B. Habilidades de administración de proyectos:

Planeación	B	M	A
------------	---	---	---

Manejo de equipo de computo	B	M	A
-----------------------------	---	---	---

Coordinación	B	M	A
--------------	---	---	---

Ejecución	B	M	A
-----------	---	---	---

### C. Habilidades de colaboración:

Facilitación	B	M	A
--------------	---	---	---

Toma de decisiones por consenso	B	M	A
---------------------------------	---	---	---

Solución de conflictos	B	M	A
------------------------	---	---	---

Capacidad de escuchar y comprender los puntos de vista de otros	B	M	A
---	---	---	---

### D. Habilidades de comunicación:

Contribuir y atender en las juntas	B	M	A
------------------------------------	---	---	---

Resumir y verificar la comprensión	B	M	A
------------------------------------	---	---	---

Saber cuál es el momento oportuno para comunicar y a quien	B	M	A
--	---	---	---

Habilidades de presentación	B	M	A
-----------------------------	---	---	---

E. Habilidades creativas:

Tener una visión amplia	B	<b>M</b>	A
Pensamiento libre de trabas y paradigmas	B	<b>M</b>	A
Innovar, llegar a soluciones realizables	B	M	<b>A</b>
Paciencia con el proceso creativo	B	<b>M</b>	A

F. Habilidades para los detalles:

Realizar investigación y recopilación de datos de manera minuciosa	B	M	<b>A</b>
Llevar a cabo las tareas minuciosas del equipo	B	<b>M</b>	A
Ser cuidadoso, paciente	B	<b>M</b>	A

G. Habilidades de liderazgo de equipo:

Iniciar discusiones y planes	B	<b>M</b>	A
Hacer sugerencias	B	M	<b>A</b>
Apoyar a otros miembros del equipo	B	M	<b>A</b>
Ayudar al equipo a avanzar en el proceso de su trabajo	B	M	<b>A</b>

## Matriz de selección del equipo

El propósito de esta matriz es obtener un equipo equilibrado. A la izquierda se enumeran las habilidades de la hoja de trabajo de la lista de habilidades. En los espacios en blanco, se escriben las habilidades que se consideran más importantes para el trabajo en equipo. En la parte de arriba se escriben los nombres de los miembros del equipo. Se señala el cuadro de la habilidad en la que el miembro es más fuerte. Este trabajo permite saber en que áreas es fuerte el equipo para el trabajo que realizara y dónde están los huecos que deben cubrirse.

Habilidad	Eduardo villa Alcántara	R. María Hdez. Pacheco	Javier Fdez. López	Esteban Ruiz Arraga	Pedro Glex. Sánchez	Alfredo Castro Benitez
Conocimiento del proceso de producción del baño de vapor	■					
Conocimientos financieros					■	
Determinación de mínimos y máximos de existencia				■		
Planeación		■				
Coordinación			■			
Ejecución	■					
Facilitación						■
Colaboración en la toma de decisiones por consenso		■				
Colaboración en la solución de conflictos			■			
Escuchar y comprender los puntos de vista de otros						
Habilidades de resumir y verificar la comprensión						■
Habilidades de presentación						■
Tener una visión amplia del negocio		■				
Habilidad de innovación para llegar a soluciones realizables	■					
Apoyo a otros miembros del equipo		■				

La siguiente etapa del paso uno fue reunir a los miembros del equipo y hacer la presentación por parte de la Dirección de la empresa de las razones por las cuales se formó el equipo de trabajo y porque se eligió a las personas a participar en éste trabajo. Posteriormente se solicitó a los miembros del equipo hicieran la presentación de su persona para permitir a los demás miembros conocerse. Cuando se habló de la presentación hubo una reacción de desapruebo, pues consideraban los presentes que ya conocían a sus compañeros, sin embargo en la medida en que éstos participaron cambió el ambiente las expectativas de los resultados; entre los comentarios que llamaron la atención fueron que era la primera vez que la Dirección General los reunía para proponer una forma de trabajo, también se conocieron aspectos de la función de los miembros del equipo que eran desconocidos. El trabajo que quedó pendiente para la próxima reunión fue el análisis y comentarios al proyecto de trabajo en equipo por parte de los integrantes, que se programó para el jueves a las 15 horas de la próxima semana.

El jueves como se tenía previsto se reunieron los miembros del equipo, y se hizo la presentación de los asuntos que se tratarían en la sesión, quedando de la siguiente manera:

- Revisión de la misión del trabajo del equipo. Esta revisión consistió en la aclaración de dudas en cuanto a la redacción y los objetivos esperados del trabajo, porqué se eligieron a los participantes y qué se esperaba de su participación en el equipo. Posteriormente se leyó nuevamente el propósito del trabajo y todos quedaron de acuerdo.

## **Redacción del documento del equipo.**

Equipo de trabajo Baños de vapor.

El equipo se constituyó en México D.F., el 1 de octubre de 2000.

El equipo de compone de los siguientes miembros:

Eduardo Villa Alcántara.

Rosa María Hernandez Pacheco.

Javier Fernández López.

Esteban Ruiz Arriaga.

Pedro Gohzález Sanchez.

Alfredo Castro Benítez.

La misión del equipo será mejorar el proceso de producción para cumplir con los tiempos de entrega establecidos del producto.

El equipo contribuirá a sanear financieramente a la empresa Baños de vapor Beno, S.A. de C.V., a través de pagar los créditos contratados.

Los resultados esperados al término de seis meses por el trabajo del equipo son: Aumento del margen de utilidad del producto en veinte por ciento, pagar a los proveedores los créditos atrasados. Al concluir dicho trabajo se entregará el documento que describa las mejoras hechas al proceso productivo.

El equipo estará sujeto a lo siguiente:

- Las reuniones del equipo serán en la sala de juntas, los días jueves de las nueve a las diez horas con treinta minutos, durante los cuales la asistencia debe ser de por lo menos de cinco miembros para la toma de decisiones y de cuatro miembros para tratar asuntos relacionados al trabajo del equipo.
- Los miembros del equipo asistirán a las reuniones con plena disposición y sin teléfonos celulares ni otro aparato de comunicación exterior que interrumpa la junta.
- La coordinación de las juntas será responsabilidad compartida y se irá rotando entre los miembros del equipo, de manera que los miembros tengan esta responsabilidad. El coordinador de las juntas dará la participación a los miembros del equipo y éstos en su exposición evitarán críticas, ofensas y comentarios negativos hacia los demás miembros.

- El trabajo que el equipo realice para alcanzar sus objetivos será asignado de acuerdo a las capacidades de los miembros sin limitar a los otros miembros a apoyar en las actividades que el equipo requiera.

BAÑOS DE VAPOR BENO, S.A. DE CV, presenta problemas financieros a partir del ejercicio de 1998, etapa en la que se buscó el crecimiento de la empresa mediante el aumento del volumen de producción al pasar de 1250 a 2,500 unidades mensuales, adquiriendo deuda por la cantidad de un millón cuatrocientos setenta mil pesos a pagar en ese ejercicio, actualmente (ejercicio 2000) la deuda llega a dos millones trescientos cincuenta mil pesos de los cuales se sigue negociando para mantener produciendo la planta. Nuestros ingresos presupuestados para el ejercicio 2001 son alrededor de 16.5 millones de pesos, de los cuales la partida por concepto de pago de intereses de la deuda representan el 10.25 por ciento del total de los ingresos, la utilidad neta esperada es de 2.5 millones de pesos. Con las cifras anteriores podemos solventar las deudas contratadas, por lo que el trabajo del equipo consiste en hacer de la organización una empresa sana en el ejercicio 2001. Los indicadores que reflejen el trabajo del equipo será cumplir con el presupuesto de ingresos y gastos, donde participarán todos los miembros del equipo.

El equipo de trabajo trabajará en forma autónoma bajo los lineamientos y enfocando todas sus habilidades y conocimientos para conseguir los fines para los que fue creado, contando con el apoyo de recursos por parte de la Dirección General, a la cual presentarán un informe de los avances obtenidos en forma mensual.

El documento del equipo será modificado en la medida en que el trabajo del equipo así lo requiera siendo indispensable la aprobación por consenso de los miembros del equipo.

Nombre y firma de los miembros del equipo.

La siguiente reunión de trabajo del equipo fue para que una vez conocida la misión del equipo, puedan asignarse roles y funciones de los miembros del equipo.



Las siguientes tres sesiones consistieron por parte mía en facilitar a los miembros del equipo qué es y cuáles son las características del trabajo en equipo, en la medida en que éste trabajo se desarrollaba los miembros del equipo descubrían sus capacidades para trabajar en equipo y los roles que asumen los participantes del equipo, definir en forma honesta si verdaderamente quieren trabajar en equipo. Estas sesiones también se aprovecharon para asignar papeles y funciones que los miembros deben cumplir con el equipo, por lo que la organización del trabajo del equipo quedo como a continuación se describe.

**Líder del equipo.** En las reuniones sostenidas acerca del trabajo en equipo al principio se notaba la incredulidad por parte de los miembros a que éstas fueran necesarias dado que pretendían que se les asignará de una vez el trabajo que desempeñarían en forma individual, sin embargo con el avance de las sesiones los miembros fueron participando en común y valoraron la importancia de los papeles del equipo. El Gerente de Comercialización se propuso como líder del equipo, siendo aceptado por los demás miembros.

**Ayudante del equipo.** La función del ayudante consiste en facilitar que las reuniones se lleven a cabo, mantener la atención de los miembros y estimular a que participen en las juntas, por lo que en principio ésta función será desempeñada por mí, para posteriormente ser asumida por el Gerente de Administración y Finanzas.

Los miembros del equipo contribuirán a aumentar la productividad y participarán apoyando a los demás miembros, escuchando sus participaciones para alcanzar la toma de decisiones por consenso. La participación para la integración del equipo, el agilizar las reuniones para tocar los puntos programados solo se logran siendo un miembro activo del equipo, por tanto los integrantes saben de la importancia de pertenecer al grupo y toman su participación como un reto personal y profesional.

La Dirección General participa como promotor del equipo, esto con la finalidad de cooperar en facilitar la organización y apoyos globales, sin tener una función en el trabajo a desarrollar por el equipo.

Es importante destacar que ninguna persona había participado en equipos de trabajo o algo similar, siendo ésta su primera experiencia al respecto, por tanto la labor de convencimiento por parte de la Dirección General y de mí persona tuvo que remar contra los pensamientos negativos que apoyaban la catástrofe de la organización, para llevarlos a un escenario de poder lograr las metas, obtención de beneficios personales y valoración de la autoestima como punto de partida para la realización del trabajo.

La estrategia para fortalecer al equipo se basó en hacer énfasis en los comportamientos que fomentan la cohesión y contribuyen a la productividad del

trabajo, a través de tres sesiones mediante diversas actividades que facilitaron el aprendizaje y el cambio de actitudes.

**Tormenta de ideas.** Esta técnica permite la participación de los miembros en la definición del proceso y determinación de los objetivos; mediante la aportación de ideas que se ponen a consideración de los miembros, permite hablar en voz alta e ir mejorando la idea original a partir de un objetivo planteado.

**Phillips 66** es una técnica de dinámica de grupo que permite obtener opiniones y sugerencias sobre un tema o situación dada. Optimiza el tiempo de la centrándose en el asunto a tratar. Es una técnica que permite al grupo obtener información requerida para tomar una decisión.

### **Características:**

**Tiempo.** Seis minutos exactamente, un minuto por integrante.

**Número de participantes.** Seis que comprende: un moderador, un secretario, un tomador de tiempo.

**Preparación.** Puede conocerse el objetivo de la reunión con anterioridad, o un poco antes de iniciar el trabajo.

**Requisito.** El tema por tratar o las preguntas que se van a contestar deben ser muy específicas y no propiciar polémicas, como en el caso de proporcionar opiniones, sugerencias, preferencias, causas y efectos, semejanzas y diferencias, convenientes e inconvenientes y características.

**Procedimiento.** Cada participante hablará solamente durante un minuto.

**Técnica de sensibilización.** Los objetivos que se persiguen en la sensibilización son el entenderse a sí mismo y ser sensitivos a los otros, ser capaz de escuchar, de comunicar, de entender y diagnosticar los problemas del grupo, de entender las complejidades de la acción intergrupala y los problemas internos de la organización. Los participantes aprenden a dar y recibir ayuda, y convertirse en agentes de cambio que impulsen el proceso de evaluación de una situación dada de la organización.

**Desarrollo.** Estas sesiones se llevaron a cabo fuera de las instalaciones de la empresa buscando un ambiente propicio para confrontar al participante con él mismo, comunicación más adecuada, el mejoramiento de la manera de ser y de actuar, profundizar en sentimientos y en la interacción de otros.

Los temas que se abordaron fueron los siguientes:

- Necesidades humanas.
- Comunicación asertiva.
- Paradigmas.
- Cultura organizacional.

Los efectos de éstas sesiones propiciaron en los participantes un estado de ánimo diferente, deseos de participar, reconocimiento de la situación que vive la empresa, saberse pertenecientes y participantes de una organización que busca solucionar sus problemas, y ser personas que pueden cambiar su forma de pensar actuar. El reto para la Dirección General y para mí es mantener la disposición y el estado de ánimo de los miembros del equipo para que puedan realizar su trabajo.

## **REALIZACIÓN DEL TRABAJO.**

Después de seis sesiones en las que el equipo trabajó en el diseño del equipo de trabajo, los miembros se consideraron capaces de emprender el trabajo para lo cual fue formado el equipo. El proceso administrativo como herramienta y guía de acción para conseguir los objetivos, permitió desarrollar los trabajos que a continuación se describen.

### **Planeación del trabajo.**

Los objetivos a cumplir son:

- 1) Cumplir con los tiempos de entrega establecidos.

Tareas para cumplir con el objetivo:

- a) Elaboración de los diferentes presupuestos de los próximos seis meses (ventas, producción, ingresos, egresos), que permitan determinar los recursos necesarios para cumplir con lo establecido.
- b) Determinación de las necesidades de maquinaria y equipo necesarios para el cumplimiento del presupuesto.
- c) Determinación de las necesidades de contratación, capacitación y adiestramiento del personal, para cumplir con las necesidades de la empresa.

- 2) Aumentar el margen de utilidad en un veinte por ciento.

Tareas para cumplir con el objetivo:

- a) Análisis de los gastos de la empresa, para determinar los gastos indispensables vinculados a la operación, de los que no lo son.
- b) Elaboración y puesta en marcha de un programa para el mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa.
- c) Negociación con proveedores para alcanzar mejores condiciones de pago para la empresa con el fin de disminuir el porcentaje por pago de intereses moratorios.

- 3) Cumplir con el pago de créditos atrasados.

Tareas para cumplir con el objetivo:

- a) Hacer el programa de créditos, ponderando los importes, costo de financiamiento y tiempo.

- b) Búsqueda de fuentes de financiamiento para cumplir con los créditos pendientes de pago, en condiciones que permitan a la empresa mantener la operación para cumplir con el programa establecido.

Al definir las tareas para cumplir con el objetivo del trabajo del equipo se agregaron tiempos y responsables de éstas, utilizando la gráfica de Gantt, la cual se entregó a cada miembro y se agregó al documento del equipo.

La búsqueda de consensos en cuanto a las tareas a realizar, resaltar la importancia en el compromiso adquirido y los retos de ésta nueva forma de trabajo, motivó reacciones diferentes en los miembros, mientras que la gerencia de producción se resistía a participar, a realizar una actividad; la gerencia de Administración y Finanzas acaparaba la mayor parte de las actividades pues consideraba que su Gerencia tenía la información y la capacidad para realizar las diferentes tareas. La tarea de mi parte consistió en obtener la participación de la Gerencia de producción y en quitar la intención de controlar al grupo por parte de la Gerencia de Administración y Finanzas para resaltar las ventajas del trabajo en equipo. El programa finalmente quedó como se muestra en la cuadro 1.

<b>Actividad a realizar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo de realización del trabajo.</b>
Presupuesto de Ventas	Gerencia de Comercialización	Del 1 al 17 de agosto de 2000
Análisis y aprobación del presupuesto de ventas	Los miembros del equipo	Del 10 al 17 de agosto de 2000.
Presupuesto de producción	Gerencia de producción	Del 17 al 24 de agosto de 2000.
Análisis y aprobación del presupuesto de producción	Los miembros del equipo	Del 21 al 24 de agosto de 2000
Presupuesto de ingresos y egresos	Gerencia de Admón. Y Finanzas.	Del 24 de agosto al 7 de septiembre de 2000.
Aprobación del presupuesto general de la empresa	Los miembros del equipo	Del 8 al 15 de septiembre de 2000.
Puesta en marcha del programa de producción	Gerencia de Producción	Del 2 de octubre al 31 de enero de 2001.
Análisis de gastos de la empresa.	Los miembros del equipo	Del 1 al 24 de agosto de 2001.
Elaboración del programa de optimización de recursos	Los miembros del equipo	24 de agosto al 11 de septiembre de 2000.
Puesta en marcha del programa de optimización de recursos	Gerencia de Comercialización	Del 11 de septiembre al 6 de octubre de 2000
Búsqueda de fuentes de financiamiento.	Gerencia de Admón. Finanzas.	Del 7 al 24 de agosto de 2000.

La técnica de tormenta de ideas sirvió para enriquecer las ideas individuales de los miembros del grupo. A partir de un planteamiento de los objetivos los miembros fueron aportando sus experiencias y habilidades para llegar a determinar los tiempos y las personas responsables de elaborar el trabajo. Debemos destacar que al inicio de la sesión se habló de las reglas básicas acerca de los comportamientos requeridos para que el trabajo fuera productivo.

Cuando se establecían los trabajos y los responsables de hacerlo, el vendedor en su intervención alertó al grupo sobre que la mayoría de los trabajos emprendidos por la empresa se quedan en planes y que cuando los tiempos avanzan, las personas guardan los planes para mejor ocasión, dedicándose a su actividad cotidiana. Condicionó su compromiso a que los demás miembros cumplan con sus tareas de equipo para cumplir él. La respuesta por parte de los miembros del equipo fue bajo el principio del compromiso adquirido por parte de los miembros, los cambios que la organización tenga serán como producto del trabajo que los miembros que la componen, siendo la formación del equipo de trabajo una muestra de la nueva forma de asumir los compromisos, además que el trabajo realizado por el equipo es real y solo la perseverancia la creencia en el grupo produciría los frutos para los que fue creado. Los miembros responden por el trabajo del equipo, por tanto se debe mantener la confianza en los integrantes del equipo de que se alcanzarán los objetivos.

La incredulidad por parte del vendedor al trabajo en equipo, produjo un efecto de unión entre los demás miembros pues de manera cordial animaron al vendedor a tener la confianza y la motivación para seguir en el grupo.

Al concluir la planeación del trabajo los miembros del equipo por sugerencia mía celebramos éste logro mediante una convivencia en un lugar fuera de la empresa con el objetivo de reforzar el funcionamiento del grupo. El equipo pudo comprobar que no representa mayor dificultad el llegar a acuerdos de trabajo siguiendo una metodología relativamente sencilla.

## **Realización del trabajo.**

Las reuniones del grupo se realizaron de acuerdo a la programación acordada los días jueves de cada semana. Las gerencias de comercialización y de producción recurrieron a la ayuda de la Gerencia de Administración y Finanzas en la elaboración de los presupuestos respectivos, los cuales presentaron en los tiempos acordados para su revisión y aprobación por parte del equipo. Los criterios para aprobar los presupuestos se basaron en el consenso de los miembros de los cuales hubo que volver a elaborarlos dado que reflejaban la tendencia de la empresa sin mostrar cambios significativos que ayudaran a resolver la situación de la empresa. El equipo mostraba una actitud contrastante pues mientras el presupuesto de ventas se presentaba demasiado optimista a decir de los miembros del equipo, el presupuesto de producción cubría las expectativas tan solo al sesenta por ciento de lo presupuestado en ventas. Como podemos imaginar, lo anterior provocó fricciones entre las diferentes visiones, el equipo se empantanó durante toda una sesión para encontrar un presupuesto que representará un reto y que requiriera del esfuerzo, conocimientos y habilidades sostenidos para conseguirlo. Finalmente el consenso llegó como producto de que los miembros del equipo propusieron, escucharon y quisieron trabajar como equipo, sin permitir la imposición de criterios en el afán de evitar discusiones.

En las reuniones en las que se aprobaron los diferentes presupuestos, entre el personal de la empresa ajeno al equipo corrió la versión de que se había destinado una partida para indemnizaciones de personal. Esto evidentemente provocó molestia y fricciones entre los miembros del equipo pues alguien del equipo filtró información del trabajo del equipo. Las consecuencias en la organización fueron la disminución de productividad, ausentismo, retraso en la entrega de la información requerida. Dentro del equipo, el descuido dividió a los miembros quienes buscaban al culpable para que respondiera por su indiscreción, se convocó a una reunión extraordinaria para tomar las decisiones que solucionarían la situación que vivía la organización y el propio equipo. Esta reunión se desarrolló con expectativas encontradas pues por un lado algunos integrantes creían que era la oportunidad para que demostraran que el trabajo en equipo no funciona y por tanto debía regresar a la forma anterior de trabajo, para otros; era la oportunidad de evidenciar a la persona que filtró la información, la reunión se llevó a cabo de la siguiente manera:

La coordinación de la junta por consenso fue responsabilidad mía, buscando la neutralidad y para no caer en discusiones estériles, debo decir que la coordinación de ésta junta fue una experiencia de provecho para mí, dado que el conducir a un grupo para llegar a acuerdos, tratando de evitar ataques personales, orientar la sesión a los puntos para lo cual se convocó, no es tarea fácil. A continuación presento una semblanza del desarrollo de la junta.

Se convocó a la reunión del equipo personalmente a los miembros indicando la fecha, lugar y hora de la reunión, en el mismo documento se indicaba los puntos que se tratarían en la sesión.

La sesión inició con la lectura de las reglas básicas del documento del equipo para recordar el comportamiento que deben guardar los miembros del equipo en cada sesión. Dando lectura de los puntos que se tratarían en la sesión los cuales fueron los siguientes:

Puntos que se tratarán en la reunión.

1. Peligros a los que se enfrenta la organización por la filtración de la información que genera el equipo.
2. Oportunidades de la situación actual.
3. Manejo de la Información que el equipo genera.
4. Medidas que se adoptarán para mejorar los resultados de la organización.

A continuación se dio la participación del Gerente de producción que es la persona responsable del área donde se dio el rumor, exponiendo la situación derivada del rumor para que se tomaran las medidas al respecto. Enseguida se dio la participación de los demás miembros para que aportaran sus comentarios al respecto con tiempo de dos minutos por participante, invitando al comportamiento que beneficie al grupo.

En la medida en que la sesión fue desarrollándose la tensión disminuyó y se pudieron tomar acuerdos sobre los puntos que se trataron; estos acuerdos fueron los siguientes:

Puntos que se tratarán en la reunión.

1. Peligros a los que se enfrenta la organización por la filtración de la información que genera el equipo.
2. Oportunidades de la situación actual.
3. Manejo de la Información que el equipo genera.
4. Medidas que se adoptarán para mejorar los resultados de la organización.

A continuación se dio la participación del Gerente de producción que es la persona responsable del área donde se dio el rumor, exponiendo la situación derivada del rumor para que se tomaran las medidas al respecto. Enseguida se dio la participación de los demás miembros para que aportaran sus comentarios al respecto con tiempo de dos minutos por participante, invitando al comportamiento que beneficie al grupo.



En la medida en que la sesión fue desarrollándose la tensión disminuyó y se pudieron tomar acuerdos sobre los puntos que se trataron; estos acuerdos fueron los siguientes:

1. El rumor es un mal que se da en la organización provocado por la falta de definición de los mandos acerca de los problemas que afectan a la misma; por tanto, las Gerencias de Administración y Finanzas y Producción en representación de la empresa se reunirán con el personal de planta para aclarar la situación en cuanto a la reducción de la plantilla laboral en la empresa.
2. En ésta reunión se dará a conocer el objetivo para el que fue creado el equipo de trabajo manifestando la situación que vive la empresa y la necesidad de aprovechar de mejor manera los recursos para cumplir con los créditos adquiridos o de otra manera el peligro latente de cerrar la empresa. El compromiso de la empresa de mantener la plantilla de personal siempre y cuando éste demuestre con resultados la disposición de cooperar con la organización en ésta nueva forma productiva.
3. Se hizo un llamado a los miembros del equipo a manejar la información y las decisiones del equipo de manera que no de pie a fomentar rumores que dañen el funcionamiento de la organización, por tanto se nombró al Gerente de Administración y Finanzas como responsable único de la comunicación del equipo con el resto de la organización.

La sesión terminó de acuerdo a lo programado y lo que parecía una reunión que dividiría al grupo en buenos y malos terminó fortaleciendo al equipo, debido a que se encontraron las soluciones a la situación que en forma individual sería de mayor responsabilidad y difícil de afrontar.

Los comentarios al término de la sesión fueron evidentemente favorables a la forma de trabajo desarrollada por el equipo, a continuación damos dos ejemplos de la junta de trabajo.

De la situación antes comentada podemos ver que existen situaciones que el equipo de trabajo no tenía contempladas y que afectan su funcionamiento, lo importante para mantener al equipo unido es afrontar la responsabilidad del trabajo y de las decisiones como equipo; y no buscar como objetivo principal, culpables que terminen con el trabajo emprendido para argumentar que el trabajo en equipo perjudica en lugar de beneficiar a la organización.

Aprender a manifestar las ideas individuales y escuchar las de otros para llegar a entender la situación que nos permita la toma de decisiones como equipo, permite ampliar la visión individual y enriquece la decisión, aumentando la probabilidad de que el problema sea resuelto de manera satisfactoria.

Los resultados de la reunión de los miembros del equipo con la plantilla de personal fueron entre otros, que los trabajadores encontraran un medio de comunicación con la Dirección de la empresa, la integración de un operador al equipo de trabajo y el esclarecimiento de los resultados esperados de la operación de la empresa.

### **El proceso creativo.**

Cuando se aprobaron los diferentes presupuestos de operación, el siguiente paso fue la puesta en marcha de los planes realizados, diseñar e implantar las diferentes estrategias para el mejor aprovechamiento de los recursos; es decir sabíamos que objetivos queríamos alcanzar, la siguiente etapa era saber la forma de llegar a esos objetivos.

La manera de trabajar de las diferentes áreas se hacia de manara individual estableciendo políticas de funcionamiento, controles y otras medidas que se consideraran necesarias para llegar a lo establecido. En ésta nueva forma de trabajar el camino que se recorrerá tendrá que cuidar los diferentes intereses de los miembros del equipo, se pondrá a prueba la madurez del equipo para llegar al consenso en la toma de decisiones, exponer las ideas propias y escuchar las de los demás para fortalecer el criterio propio y del equipo, apoyar la estrategia elegida aunque el miembro no esté de acuerdo con la idea. A continuación damos un ejemplo de cómo se definió la estrategia para el programa de aprovechamiento de los recursos.

La sesión para esos momentos de avance ya las coordinaba el Gerente de Comercialización, siendo yo solo observador del desarrollo de las sesiones de trabajo. Los trabajos del equipo se habían realizado con dos semanas de retraso de acuerdo a lo planeado, así que la gente del equipo se convencía cada vez más de ésta nueva forma de trabajo. El punto a tratar en la junta era revisión y aprobación del programa para el mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa.

Empezando por exponer los objetivos de producción y comercialización los cuales no contaban con áreas improductivas a decir de los gerentes, el programa se interpretaba como improductiva la Gerencia de Administración y Finanzas, los argumentos fueron los siguientes:

- Para que la empresa lleve a cabo el proceso de comercialización debe atender las necesidades del cliente sin menoscabo de los gastos que esto implica.

- El disminuir el porcentaje de comisiones pagadas al personal de la empresa disminuye el interés de parte del personal de la empresa, lo que provocaría una mayor rotación de personal y los gastos que implica aumentarían sin conseguir el objetivo de la empresa.
- La participación en ferias y exhibiciones es la forma de que el público conozca el producto y que la empresa puede vender el producto en el lugar y que se tengan clientes potenciales.

**Por su parte la Gerencia de Producción expuso éstas razones:**

- El personal de la línea de producción es necesario para producir lo que se tiene presupuestado y trabajan de forma razonablemente bien, por lo que hacer cambios en la forma de producción pondría en peligro la producción esperada.
- La renovación y el mantenimiento de las máquinas de producción son indispensables para que no existan contratiempos de producción y la calidad del producto se mantenga, por tanto si no se aprueba el gasto destinado para éste rubro no hay compromiso para cumplir con lo presupuestado.
- Para que se pueda producir de acuerdo a lo presupuestado es necesario los gastos por jornadas extraordinarias dado que los atrasos que se tienen son como consecuencia de la falta de abastecimiento de materiales, de la que es responsable la Gerencia de Administración y Finanzas, por lo que es indispensable que se cumpla con los programas de abasto primeramente.

La exposición de los otros integrantes siguió por el mismo tenor evidentemente tratando de defender su área de operación y a sus miembros, consideraban el programa como una forma de disminuir gastos y no como una forma de aprovechar de mejor manera lo que se tiene.

La siguiente ronda de intervenciones fue en desarrollar la idea de contratar servicios externos que representen un ahorro, enfocado a las operaciones repetitivas de la empresa que no afecten el cumplimiento de orden legal, de calidad y de entrega. Las operaciones que se analizaron fueron puestas a consideración de los miembros en la que se analizaron pros y contras para tomar decisiones.

- Servicio externo de contabilidad y nomina.
- Servicio de reparto de producto.
- Servicio externo de empaquetado del producto.

Las ideas originales se fueron tomando fuerza a medida que las intervenciones la enriquecían, la sensación de que los conceptos que se presentaban contribuían a tomar acuerdos en beneficio del equipo y de la organización provocaron gran cantidad de las que se fueron rescatando y complementando hasta la definición de la estrategia final. El programa quedó de la siguiente forma:

- ❖ Las compras de materia prima se negociarán con entrega en la planta, por lo que la requisición de faltantes se hará con diez días de anticipación. Lo anterior reducirá el gasto del equipo de transporte.
- ❖ Se hace la planeación de ruta de entrega para eficientar tiempos y disminuir consumo de combustible.
- ❖ El proceso de nómina se contrata con un despacho externo lo que representa seguridad en la determinación de los importes, información confiable y reducción del gasto en el área correspondiente.
- ❖ Con el fin de descentralizar la función, cada área operativa se hace responsable de la utilización de los recursos financieros solicitados, la Gerencia de Administración y Finanzas controlará la información generada y presentará sus informes en la primera junta de mes del equipo programada.
- ❖ El análisis que se realizó de los gastos de comercialización del producto se consideraron elevados al tener comprometida la producción prácticamente al cien por ciento, por tanto se destinarán mayores recursos a mejoramiento de la producción, dejando solo los gastos referentes a la feria de la Ciudad de México. Los Gastos de publicidad en periódicos se cancelan, dejando solo la publicidad contratada con la revista vida natural.

Las reuniones de trabajo siguieron, el equipo pasó de la etapa de la incertidumbre a convertirse en un equipo maduro, donde la participación y el respeto hacia los demás mostraban que se trabajaba de manera correcta. El equipo era capaz de resolver los problemas que se presentaban, sabía a quien recurrir en caso de duda o asesoría, los miembros confiaban en sus compañeros y en el trabajo que estaban realizando, las juntas se realizaban para revisar los avances en el trabajo, para buscar ideas sobre situaciones dadas.

### **Medición de los resultados.**

Al inicio del caso práctico el objetivo de nuestra observación fue dirigido al desempeño de los individuos al trabajar en equipo y los beneficios esperados por la organización de ésta forma de trabajo. Por tanto haremos hincapié sobre los resultados del trabajo que como equipo se obtuvieron.

1. Los objetivos que se plantearon para que fueran alcanzados por el equipo están claros para los miembros y éstos están comprometidos para alcanzarlos en los tiempos establecidos.
2. Las primeras reuniones planeación se llevaron a cabo en las fechas y los tiempos planeados; sin embargo, cuando se asignaron trabajos a los miembros se retrasaron las reuniones de trabajo por la inasistencia de las personas que tenían trabajos pendientes de entregar, ante éste hecho el líder del equipo se reunió con los diferentes miembros para conocer las razones del retraso y convocar a una reunión para adecuar las tareas a las cargas de trabajo de los elementos del equipo.
3. Para el apoyo a la toma de decisiones el equipo recurrió a la Dirección General de la empresa de manera frecuente debido a la inercia de la propia organización que operaba previa consulta con la Dirección General. Lo anterior provocó molestia pues había falta de autoridad del equipo, el líder promovió los beneficios del trabajo que se estaba desarrollando ante la Dirección General y con los propios miembros para mantener la autonomía de pensamiento y de decisión del equipo; se invitó a los miembros a manifestarse con claridad y a no sostener reuniones secretas que afecten la unidad del equipo. El efecto provocado entre los miembros fue de independencia mental con relación a la Dirección General es decir, descubrieron lo maravilloso que es trabajar sin depender por anticipado de alguien, el equipo trabajó más integrado y con la seguridad que sus decisiones se tomarían en el propio equipo y no por personas ajenas.
4. Antes de formar el equipo de trabajo, la comunicación se daba de manera piramidal, los mandos daban indicaciones y las personas ejecutaban, no importaba si éstas contravenían a otras áreas de la organización. En este sentido, la labor por parte mía fue facilitar los medios para que la comunicación se diera entre los miembros de manera que se vuelva indispensable, como una herramienta para contribuir a lograr los objetivos de la organización, la comunicación escrita, las diferentes formas de presentación, la comunicación hablada forman parte ya del equipo y se derrama hacia la organización. Lo anterior solamente manifiesta la disposición de comunicarse por parte de los integrantes, no quiere decir que la comunicación se dé en forma automática y resuelva los problemas.
5. Cuando se formó el grupo los miembros desconocían y desconfiaban de la forma y los compromisos de trabajar en equipo, a las sesiones de integración asistían por fuerza más que por convencimiento, consideraban que eran utilizados para algún experimento que pronto se olvidaría. Los que creyeron en el equipo fueron los que impulsaron y convencieron a los incrédulos a integrarse y a comprometerse con el equipo, hubo quien prefirió la comodidad

de descalificar el trabajo, predecir el fracaso y abandonaron el trabajo de equipo. Hubo quienes a pesar de sus limitaciones técnicas tuvieron los arrestos para aprender, preguntar y proponer en beneficio del equipo, a éstas personas que dieron lecciones de tenacidad, comprensión liderazgo, orden, entre otras cosas fueron las que con el ejemplo convencieron a los demás a romper los paradigmas y encontrar solución a los problemas a lo largo del trabajo.

### **Beneficios para la organización.**

Finalmente, los beneficios obtenidos por la empresa obtenidos como resultado del trabajo en equipo fueron los siguientes:

La empresa Disminuyó el pago por concepto de intereses moratorios y actualizaciones con la Secretaría de Hacienda al destinar para pago de los pagos mensuales una cantidad adicional como producto de los ahorros obtenidos en el proceso de producción.

Se negoció el precio de venta del producto con la empresa Promoclave presentando como argumento los costos de fabricación, además la empresa contrató los servicios profesionales de un abogado especializado para determinar las condiciones del contrato celebrado con ésta empresa para negociar las condiciones relativas a modificación de precio y condiciones de distribución exclusiva.

Las mejoras obtenidas en el proceso de producción fueron las siguientes:

1. Se implementó con los recursos disponibles los controles de entrada y salida de materiales, comparación entre la producción programada y la real, encontrando mediante el análisis las causas para implementar las medidas correctivas, hasta llegar prácticamente a diferencias mínimas. Una vez controlada la producción se pudieron determinar los tiempos de entrega de los baños, ahorrando en los conceptos de jornadas extraordinarias y los gastos que esto implica.
2. Analizar los gastos de operación de manera sistemática de los últimos doce meses permitió al equipo encontrar las partidas en que se podía ahorrar sin perjudicar la operación de la organización en rubros como gastos de teléfono, consumo de energía eléctrica, herramientas, el ahorro obtenido se destinó a cumplir con la obligación de afiliar a los trabajadores al Seguro Social y todas las implicaciones de seguridad social que implica. Esta sola acción provocó que los empleados mejoraran su rendimiento al ver que la empresa cumplía con una solicitud que venían pidiendo de tiempo atrás y a la empresa regularizar la situación legal ante el Instituto.

3. Oportunamente la Gerencia de producción proporcionó las necesidades de mantenimiento y refacciones necesarias para que la máquina de cortado y la tina de cromado trabajaran en forma automática, con un mínimo de inversión, disminuyendo los desperdicios por medidas diferentes a lo estipulado y dando a la estructura un acabado uniforme; obviamente las devoluciones de producto defectuoso disminuyeron a dos por ciento de las ventas.

Algo que resultó como valor agregado al trabajo desarrollado por el equipo y que benefició a la organización es el hecho de por primera vez los integrantes del equipo pudieron unir sus esfuerzos para trabajar en un objetivo común, despertaron a la organización de su estado de letargo para hacer una empresa que propone y enfrenta su situación. Sacudir la conciencia de la empresa para encontrar nuevas formas de trabajo tiene un valor que se puede traducir en beneficios económicos y que solo la constancia y el apoyo de la Dirección pueden cristalizar.

Finalmente, de los objetivos originales planteados por el equipo de cumplir con el pago de los créditos atrasados, se ha venido cumpliendo en forma oportuna con el pago ante la Secretaría de Hacienda; sin embargo, aún restringe de manera importante los recursos financieros disponibles, por tanto se tiene en trámite la obtención de crédito con Nacional Financiera que disminuya los intereses a pagar. El tiempo para el otorgamiento de recursos es mayor por lo que el equipo decidió concluir su trabajo haciéndose responsable el Gerente de Administración y Finanzas para reportar a la Dirección General del avance.

Referente al aumento de la utilidad del veinte por ciento, se alcanzó en el mes de enero mediante la disminución de los gastos y la mayor eficiencia de las máquinas. A partir del mes de febrero la utilidad aumentó uno por ciento atribuible al aumento de la productividad del personal de planta.

### **Recompensas obtenidas por los miembros del equipo.**

Resulta importante otorgar beneficios a los integrantes del equipo por el trabajo desarrollado como una forma de estimular y de reconocer la labor realizada. Estos beneficios se dieron en dos planos, beneficios económicos y de reconocimiento de la organización.

**Beneficios económicos.** A cada miembro del equipo se les otorgó una compensación de quince días de salario por los resultados obtenidos y de acuerdo a las posibilidades económicas de la organización. Este hecho cambió la percepción de la empresa dado que por primera vez se daba algo diferente al sueldo.

**Beneficios de reconocimiento.** Al considerar por parte de la Dirección de la empresa las aportaciones hechas por el equipo mediante el reconocimiento público

en una comida para este fin, estimula a las personas a realizar mejor su labor, sabe que pertenece a un núcleo en el que se le reconoce.

De la misma manera se consideraron las aportaciones del equipo, apoyando en las acciones emprendidas con recursos, estimulando la participación del personal; es decir, se tiene la confianza en el grupo para emprender acciones y tomar decisiones.



# CONCLUSIONES

## Conclusiones.

1. La búsqueda de nuevos esquemas de productividad de parte de las empresas para estar en condiciones de competir, abre diferentes alternativas de mejora para adaptarse a las condiciones de mercado, calidad y precio que el cliente requiere. Los miembros de las empresas deben participar en la definición de los procesos y la de toma de decisiones que orienten a la empresa hacia los resultados a alcanzar. El trabajo en equipo es una herramienta que permite aprovechar de mejor manera las capacidades y el potencial creativo de los recursos humanos de una organización.
2. Las Organizaciones multinacionales que emplean nuevas corrientes de administración, están recurriendo al trabajo en equipo al formar comités de calidad, equipos de mejoramiento y desarrollo de productos, para mantenerse vigentes en el mercado mundial, por lo que los profesionales de la Administración deben conocer cómo desarrollar e integrarse a un equipo de trabajo.
3. El líder como agente de cambio para formar e integrar el equipo de trabajo debe tener la capacidad de convencer y motivar a sus compañeros en el descubrimiento, donde los miembros aprenden, desarrollan habilidades y el pensamiento creativo de grupo; todo enfocado a conseguir el objetivo único. Los integrantes se solidarizan con el equipo y anteponen el bienestar del mismo a los deseos propios de reconocimiento. El caso práctico desarrollado hizo que las diferentes áreas de la empresa definieran en forma conjunta sus objetivos y estrategias de acción, disminuyendo los conflictos personales a través de escuchar y permitir que los miembros del equipo se integraran.
4. Más que recursos financieros, el trabajo en equipo requiere de recursos humanos que crean en el equipo, que muestren su participación y se comprometan con el trabajo del mismo, que mantengan una actitud abierta y honesta. El inicio del trabajo es el que requiere mayor esfuerzo, conforme se den los resultados, el equipo se irá vitalizando hasta llegar a las metas finales.
5. Se cree que los miembros de una organización por el solo hecho de pertenecer a ella deben trabajar en equipo. El trabajo en equipo requiere de una metodología bien definida para obtener resultados positivos. Trabajar sin haber definido los objetivos es navegar sin destino, generalmente se naufraga y se hunde la embarcación.

# BIBLIOGRAFÍA

## Bibliografía.

Carlzon Jan, 1991. **El momento de la verdad**, España. Ediciones Díaz de Santos, S.A. 158 pp.

Rees, Fran, 1998. **Equipos de trabajo**, México, Prentice Hall, 209 pp.

Eales-White Rupert, 1998. **Cómo ser mejor... formando equipos de Trabajo**, México. Panorama editorial. 145 pp.

Bader, Gloria E, 1996. **La medición del desempeño de un equipo de trabajo**, España, Granica-Adelfhi. 132pp.

Katzenbach, Jon 1998. **El trabajo en equipo**. España, Granica 322pp.

Kelly Mark, 1996. **Las Aventuras de un equipo de trabajo autorregulado**, México, Panorama editorial. 168 pp.

Boyett Joseph and Boyett, 1999. **Hablan los gurus**, Colombia. Grupo Editorial Norma. 381 pp.

Siliceo A. Alfonso et-al, 1999. **Liderazgo, valores y cultura organizacional**, México. Mcgraw-Hill Interamericana Editores. 220 pp.

Peters Thomas and Waterman H Robert 1984. **En busca de la excelencia**, México, Lasser Press 351 pp.

Hernández Sampieri Roberto et-al, **Metodología de la investigación**, México, Mcgraw-Hill Interamericana Editores. 501 pp.