

01921  
31

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**



FACULTAD DE PSICOLOGIA

"EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO: UNA ALTERNATIVA  
LABORAL PARA EL PSICOLOGO DENTRO DE LAS  
ORGANIZACIONES".

**T E S I N A**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**  
**P R E S E N T A :**  
**NASHIELI ALEJANDRA BAUTISTA AVILA**

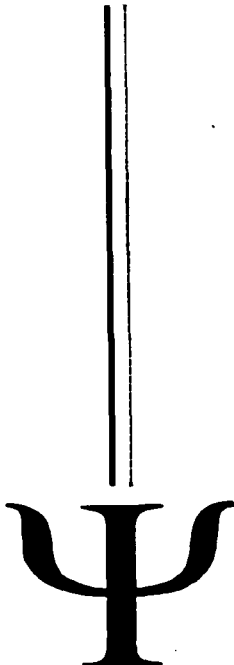
DIRECTOR DE TESINA: MTR. ANGEL JAIME GRADOS ESPINOSA

MEXICO, D. F.

MARZO 2003

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A





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.

## **Agradecimientos.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### **A Dios**

Por todo lo que es y por enseñarme que todo es posible.

### **A mis padres Porfirio Gilberto y Bertha.**

Por la oportunidad que me han dado de vivir, su apoyo y el cariño que siempre me han brindado. Los quiero mucho. Gracias por todo.

### **A mis hermanas Gabriela y Patricia**

Por su cariño, apoyo que me han brindado a lo largo de este camino, y por compartir esto conmigo. Gracias.

### **A Antonia Domínguez**

Por brindarme apoyo y conocimiento a lo largo de mi vida.

### **A Martín Bautista**

En donde quiera que esté por sus consejos y apoyo brindado.

### **Al Dr. Jaime Grados Espinosa**

Por su amistad, apoyo y confianza que me ha ofrecido, así como el tiempo que dedicó a este presente trabajo y el haber sido el principal promotor para que lo concluyera. Gracias doctor.

### **A la Sociedad de Psicología Aplicada**

Por la formación y el conocimiento que me ha dado.

### **A la UNAM**

Por brindarme un lugar dentro de esta y haberme proporcionado apoyo en mi desarrollo como profesionalista.

**A la familia Bautista y Rivera**

Por su cariño que siempre me han dado y saber que cuento con ellos.

**A la Lic. Patricia Contreras**

Por ser una buena amiga y estar compartiendo sus conocimientos en estos momentos tan importantes.

**A el Lic. Santiago Hernández**

Por ser mi amigo, por el apoyo, cariño, confianza y por todo lo que he aprendido de ti.

**A Héctor Puente**

Donde quiera que estés por enseñarme que con perseverancia logras lo que te propones.

**A el Lic. Ricardo Herrejon y al Lic. Oscar Batiz**

Por sus conocimientos, ayuda, experiencia y tiempo que me proporcionaron.

**A la Lic. Cristina Martínez y al Lic. Marco Aurelio Juárez**

Por sus aportaciones y por consejos que me regalaron.

**A el Lic. Enrique Ayala**

Por la enseñanza brindada.

**Koreysi Flores, Ingrid Cabrera, Verónica Magaña, Fernando Pérez, Pablo Saldaña, Guadalupe Vázquez, Mareny, Ayala, Irasema Pérez, Gabriela Montero, Jenny Torres, Mayra López y Miguel Alejandro.**

Por ser mis amigos y compartir estos momentos. Además agradezco el apoyo que me han dado a lo largo de todo este tiempo

**A mis revisores.**

Por sus comentarios y consejos que me enriquecieron este trabajo.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

# **EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO: UNA ALTERNATIVA LABORAL PARA EL PSICÓLOGO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.**

## **INDICE.**

	Página
<b>Introducción.</b>	6
<b>Capítulo I. Antecedentes de los grupos.</b>	
1.1 Antecedentes.	10
1.2 Definición de grupo.	15
1.3 Proceso característico en la vida de un grupo.	17
1.4 Características de los miembros del grupo.	21
1.5 Lo que se da en la dinámica de grupos.	21
1.6 Tipos de grupos.	24
a) Primario o informal.	24
b) Secundario o formal.	26
c) Grupo T.	26
d) Operativo.	29
e) Círculos de calidad.	31
f) Método TKJ.	35
1.7 Etapas de la vida de un grupo.	37
1.8 ¿Por qué la gente se afilia a un grupo?	39

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Capítulo II. ¿Qué son los equipos?**

2.1 Introducción.	41
2.2 Definición de equipo.	43
2.3 Características de un equipo.	44
2.4 Diferencia entre grupo y equipo.	47
2.5 Condiciones que deben reunir los miembros de un equipo.	49
2.6 Desventajas.	50
2.7 Ventajas.	51

**Capítulo III. Liderazgo y los equipos de alto desempeño.**

3.1 Definición de liderazgo.	53
3.2 Cualidades de un verdadero líder.	54
3.3 Teorías del liderazgo.	55
3.4 Clasificación de la conducta de un líder.	55
3.5 Grid gerencial.	57
3.6 Liderazgo situacional.	59
3.7 Liderazgo transformacional.	63
3.8 Papel del líder en los equipos de alto desempeño.	64

**Capítulo IV. Equipos de alto desempeño en las organizaciones.**

4.1 Introducción.	69
4.2 Antecedentes.	70
4.3 Definición de equipos de alto desempeño.	82
4.4 ¿Qué requisitos deben cumplir los EAD?.	83
4.5 Premisas.	84
4.6 Anatomía.	85

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

4.7 Características.	86
4.8 Principios básicos de un equipo de alto desempeño.	88
4.9 Curva de desempeño.	90
4.10 Características de los grados de madurez en los equipos.	93
Ventajas.	94
Limitaciones.	95
Conclusiones.	97
Bibliografía.	100
Anexos	106
Anexo 1.	107
Anexo 2.	113

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **INTRODUCCIÓN.**

El hombre se enfrenta a tareas cada vez más complejas, esto le advierte que la limitación de sus fuerzas le impide emprender el camino completamente solo e independiente de los demás, por lo que se ve obligado a formar grupos.

Los grupos han existido por cientos de años, por lo tanto el hombre no puede vivir aislado, pues por naturaleza es un ser biopsicosocial el cual tiende a relacionarse con otras personas estableciendo diversos tipos de grupos: Familiares, Religiosos, de Amistades, Laborales, Políticos, Sociales, etc.

Cada uno de nosotros pertenecemos a diversos tipos de grupos dependiendo de la situación en la que nos encontremos, pero no con todos llegan a comprometerse totalmente, ya sea porque no tienen los mismos objetivos o metas que nosotros tenemos.

Los grupos son un conjunto restringido de personas, que ligadas por tiempo y espacio y por una mutua representación interna, se proponen en una forma implícita o explícita una tarea que constituye su finalidad, interactuando a través de diversos roles.

El objetivo del presente trabajo es presentar y explicar la importancia que tiene para el psicólogo aprender a formar equipos de alto desempeño en las organizaciones, ya que muchas empresas están preocupadas por ser cada día más eficientes, productivas, y más competitivas; por lo tanto, están interesadas en crear y fomentar los denominados **Equipos de Alto Desempeño**.



Se entiende por **ALTO DESEMPEÑO** la convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y estándares fijados así como las expectativas de los miembros, dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general.

Un equipo de alto desempeño es un número de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas es compartiéndolas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables.

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los Equipos de Alto Desempeño como una forma de trabajo habitual.

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

La necesidad de trabajar en equipo llegó de propuestas como modelos de Calidad Total, Sistemas Integrados de Gestión, Reingenierías y Procesos de Cambio.

## **Equipos de Alto Desempeño: Una alternativa laboral para el psicólogo dentro de las organizaciones.**

Las ventajas de utilizar equipos de alto desempeño estriba en el hecho de que ayudan a mejorar la comunicación, toma de decisiones, incrementar la creatividad, mejorar los procesos productivos y sobre todo, obtener provecho de cualquier oportunidad de mejora, una mayor integración, apoyo y colaboración entre los integrantes del equipo.

Para formar un equipo de alto desempeño se deben hacer adecuaciones pertinentes de acuerdo a la cultura del grupo en el cual pretendemos formar un equipo.

Utilizar equipos de alto desempeño dentro de una organización nos beneficia, ya que permite que estemos más unidos, se puede salir adelante, con una cohesión sólida, se fomenta la confianza sobre la cual se basa cualquier relación, sin perder de vista el objetivo o meta como sentido de dirección del equipo.

Las organizaciones rompen con estructuras jerárquicas ya que están conformadas por personas con varias funciones (multihabilidades), siendo la unidad primaria, y ayudando a mejorar el rendimiento de la organización.

El implementar los equipos de alto desempeño se está convirtiendo en el método de trabajo preferido por muchas empresas a medida que las tradicionales jerarquías empresariales ceden paso a modelos de trabajo.

Para efectos de la presente tesina en el capítulo 1. se dará a conocer un breve bosquejo histórico acerca de cómo surgieron los grupos, posteriormente se darán algunas definiciones de grupo de acuerdo a diversos autores; además el proceso característico en la vida de un grupo; las características que debe reunir los miembros de un grupo; lo que se da en la dinámica de grupos; los tipos de grupos:

primario o informal, secundario o formal, grupos T, operativos, círculos de calidad, método TKJ; etapas de la vida por las cuales pasa un grupo y el ¿porqué la gente se afilia a un grupo?.

En el capítulo 2. Se hablará de lo que son los equipos; se darán varias definiciones de equipo de acuerdo a diversos autores; las características que debe reunir un equipo; las diferencias entre grupo y equipo; las condiciones necesarias que deben reunir los miembros, las desventajas y ventajas que tiene el trabajar en equipo.

En el capítulo 3. Se presentarán una serie de factores relacionados con el liderazgo como definiciones de liderazgo; cualidades que debe reunir un verdadero líder, diferentes teorías; clasificación de la conducta; el grid gerencial, liderazgo situacional; liderazgo transformacional y el papel del líder en la formación de equipos de alto desempeño.

En el capítulo 4. Se desglosa el modelo de equipos de alto desempeño así como una serie de definiciones; los requisitos que deben cumplir; las premisas; anatomía, características, principios básicos; curva de desempeño; características de los grados de madurez.

Todo esto con la finalidad de explicar y aportar elementos que le permitan a los expertos en Recursos Humanos formar equipos de alto desempeño, de tal manera que estimulen a los individuos a formar este tipo de equipos.

## **CAPÍTULO I.**

### **Antecedentes de los Grupos.**

#### **1.1 Antecedentes.**

De acuerdo con la bibliografía recopilada, mencionaré lo más relevante en cuanto a la historia de los grupos; inicia con las investigaciones que llevo acabo **Pratt** con pacientes con tuberculosis (Cappón ,1978).

En 1905, fundó la Clínica de Control del Pensamiento para pacientes tuberculosos, en Boston, en el Hospital General de Massachussets, Prat, pensando que los miembros de un grupo constituido por individuos con problemática similar podrían ayudarse entre si, decidió formar un grupo para tratarlos a fin de acelerar su recuperación ( Cappón,1978).

El método que empleo es conocido como **Método de Clase**, el cual utilizó con pacientes tuberculosos, con diabéticos, cardiacos y psiquiátricos. El **método de clase** consistía en reunir a los pacientes en grupos e impartir una conferencia acerca de su padecimiento y las medidas higiénicas necesarias para su recuperación. Daba a los pacientes indicaciones que debían seguir, y en cada clase se calificaba a los pacientes según como acataban las indicaciones médicas. Estableció un sistema de premios, pasaba a los mejores de la clase a ocupar los 1º. lugares del salón, utilizaba la competencia entre los miembros del grupo para acelerar su recuperación. Además de la conferencia que les daba el médico, se daba oportunidad a los enfermos de hacer preguntas.

El se basaba en que los factores emocionales desempeñaban un papel importante en la recuperación de las enfermedades.

**Marsh, (psiquiatra)** utilizó en 1909 **el Método de clase** en su tratamiento con psicóticos, agregando algo a lo que llamó **el equivalente psicológico de la resurrección**. Reunía a pacientes, familiares de los pacientes, religiosos y personal del hospital en clases en las que todos eran considerados como estudiantes, quienes debían firmar un **pacto psiquiátrico**. Primero se daba la conferencia, luego una plática y discusión sobre el tema. Su idea era que la eficacia de la terapia en grupo se basaba en que la masa había hecho que el individuo enfermara y la masa lo curaría. Marsh es pionero de la **Psiquiatría Social** debido a la gran importancia que daba al entrenamiento del personal del hospital para el logro de la rehabilitación de los pacientes (Cappón, 1978).

Al final de la década de 1920, **Burrow**, creó el término de **análisis de grupo**, el tenía interés en el proceso evolutivo del hombre. Para Burrow, los problemas individuales eran síntomas de problemas sociales, veía al grupo como un vínculo entre el individuo y la sociedad, con potencialidades terapéuticas. Consideraba que la sociedad es la que está enferma, la que sufre la neurosis, y el ajuste del individuo implica una compulsión a conformarse a la imagen social.

Burrow pone en segundo término las cosas del pasado y trabaja con sus grupos esencialmente con las situaciones del presente. Considera los correlatos fisiológicos de la conducta, analizando las expresiones somáticas del estrés y utilizó diversos ejercicios.

En el año de 1922, se publicó el trabajo de Freud llamado **Psicología de Masas y análisis del yo**, donde aplica su teoría psicoanalítica al estudio de los grupos. En este punto Freud trató de enfocar los fenómenos de grupo desde la perspectiva psicoanalítica de carácter dinámico, cuyo origen es el núcleo familiar.

Se propuso dar respuesta a 3 preguntas básicas: ¿Qué es un grupo?, ¿Cómo llega el grupo a ejercer una influencia activa sobre la función mental del individuo? y ¿Qué cambios produce el grupo en la vida mental de un individuo? (Hansen,1981).

Destaco la importancia del desarrollo y de las identificaciones del yo en los grupos; la importancia del líder en el grupo y la reconstrucción de la unidad familiar por medio de los miembros del grupo.

**Wender**, terapeuta americano empezó su trabajo con grupos en el año de 1930 utilizando conceptos psicoanalíticos. Wender es considerado el iniciador de la **Psiquiatría Social y la Comunidad Terapéutica** (Cappón, 1978).

En el trabajo con sus pacientes combinaba las sesiones individuales con las de grupo, observaba que en el grupo se daban más resistencias, mayor espontaneidad y se realizaba la transferencia no solo hacia el terapeuta, sino hacia los integrantes del grupo. Las sesiones daban inicio con pláticas sobre diversos temas y después se llevaba a cabo una discusión sobre los aspectos psicodinámicos para lograr la interacción del grupo.

**Slavson** en la década de 1930 creó la actividad terapéutica de grupo para trabajar con niños en la etapa latente. Pensaba que mediante el trabajo con niños, se podría lograr un cambio social, viendo el origen de los problemas emocionales de los niños en las relaciones familiares y así daba oportunidad a los niños de que se expresarán con libertad en grupos guiados por líderes; para los niños estos grupos representarían familias sanas que le permiten la expresión de sus conflictos familiares reales, lo que les llevaría a encontrar soluciones más realistas a sus problemas (Cappón, 1978).

En 1932, **Schilder**, trabajó con pacientes del departamento de consulta externa, con los cuales daba inicio con discusiones estructuradas y llenaban cuestionarios. Dio importancia a las relaciones e interacciones de los miembros de su grupo. Le da importancia a la adquisición del insight, mediante el análisis en el grupo el paciente se libera de prejuicios y logra actuar de acuerdo con la realidad (Cápon, 1978).

**Moreno**, es el creador de la sociometría en el cual se describen las interacciones que se dan en los grupos. Creó el psicodrama en 1928 el cual utiliza el juego dramático para que los individuos exterioricen sus complejos y conflictos personales internos. De esta forma, el individuo se comprende, se reconoce y puede transformarse. El paciente dramatiza sus conflictos interiores y otros desempeñan el papel de las personas importantes para el paciente. Las intervenciones consisten en choques psicodramáticos (escenas actuadas que el paciente debe superar).

Durante la Primera Guerra Mundial elaboró un cuestionario que sería la base de su test sociométrico, creado en 1932, el cual explora el grado de cohesión y la forma de estructura de un grupo, a través de las atracciones o rechazos manifestados por sus miembros. Este instrumento ayuda a detectar situaciones de relaciones humanas.

En el sociograma, las personas son representadas por círculos, empleando líneas continuas y puntos para representar, la elección o rechazo de una persona del grupo por parte de otra. Cuando la elección es recíproca, los puntos indicativos de las personas que presentan atracción mutua son colocados más cerca unos de otros en la gráfica. En el caso del rechazo mutuo, los círculos son colocados más lejos unos de otros y si una persona no es elegida o rechazada por el grupo, ninguna línea la une a las demás.(Aroldo,1997).

La representación sociométrica nos permite establecer la existencia de estrellas (personas que gozan de la preferencia de la mayoría del grupo), los clacks ( grupo de personas que se atraen recíprocamente), los aislados (los que no reciben señales de atracción ni de rechazo y que tampoco escogen ni rechazan a ninguno de los miembros) y existen otros que se llaman indicadores de opinión que aunque no tuvieron ninguna elección, reciben la elección de la estrella y es el que influye en la óptica del líder (liderazgo oculto)(Grados,1981).

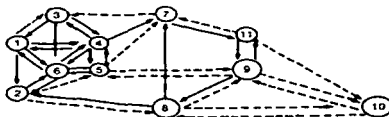


Figura 1 Ejemplo de la representación sociométrica de un grupo.

El grado de atracción o rechazo existente entre los miembros del grupo se obtiene a través del interrogatorio individual. Las respuestas a estas preguntas, permiten la construcción de un sociograma y las elecciones y rechazos que hacen las personas del grupo se representan en una matriz sociométrica (Rodríguez Aroldo,1997).

**Wilfred Ruprecht Bion (1959)** Se interesó en el estudio e investigación de los procesos de grupo. Define al grupo como una función o conjunto de funciones de un agregado de individuos.

Bion considera al grupo como un todo el cual tiene 2 niveles de funcionamiento uno manifiesto y uno latente. Se refiere al grupo manifiesto, a aquel que está basado en la realidad y orientado hacia una tarea, a este tipo se le denomina **grupo de trabajo**.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



El grupo latente, se basa en la fantasía y está orientado a satisfacer deseos y necesidades irracionales lo denomina grupo de supuestos básicos, cuyas reacciones no son directamente observables por no manifestarse en la superficie pero, sin embargo condicionan y orientan la conducta manifiesta.

El grupo de trabajo lucha continuamente por mantener una estructura que haga posible el crecimiento y realización de la tarea en objetivos, mientras que el grupo de supuestos básicos trata de huir a la obligación, operando de acuerdo a 3 supuestos básicos: dependencia, lucha-huída y apareamiento.

### **1.2 Definición de grupo.**

El grupo ha sido siempre un medio muy importante para la realización de los propósitos de cada individuo, primero en la familia, después en el clan, la tribu, el gremio, la comunicación y el estado. Así es como el hombre ha aprendido a vivir con otros hombres, pues a lo largo del tiempo se ha dado cuenta que solo, no podría cubrir muchas necesidades, lo cual lo lleva a tener una interacción con los demás, formando diversos tipos de grupos: Familiares, Religiosos, de Trabajo, Políticos, Sociales, etc.

**En todas las épocas de la historia el grupo ha sido importante y su definición varía según cada época y cada teoría grupal. El grupo empezó a ser importante con la Revolución Industrial, pues la sociedad de masas amenazaba con destruir la identidad de los grupos naturales, creándose otros artificiales relacionados con el nuevo trabajo.**

El concepto de grupo proviene del francés groupe y del italiano grupo que, a su vez, viene del antiguo germano kropf, con el significado original de **bulto, buche** (Rodríguez ,1990).

Al hablar de grupos, es conveniente dar una definición universal tomando en cuenta: su tamaño, duración, objetivos, etc. de acuerdo a los distintos autores:

**Kurt Lewin (1890-1947)** afirma que un grupo no es la suma de sus miembros sino una estructura que emerge de la interacción de los individuos, una estructura que por si misma produce cambios en los individuos (Domínguez,1996).

**Según Shaw (1981)**, experto en dinámica de grupo, sostiene que todos los grupos tienen un aspecto en común: sus miembros interactúan. Por consiguiente define al grupo cuando dos o más personas se relacionan entre sí.

Un grupo se define cuando dos o más individuos interactúan y son interdependientes, cuya reunión obedece al deseo de alcanzar objetivos ( Robbins, 1987).

**Morales y Huici (1994)** Dicen que existen 3 condiciones necesarias para poder afirmar que un colectivo humano se convierte en grupo según la perspectiva social:

- 1.-Qué los componentes del grupo se definan como miembros del grupo.
- 2.-Qué compartan las creencias grupales.
- 3.-Qué exista un grado de actividad coordinada.

**Reza Trosino J.C. (1995)** define al grupo como un conjunto de personas que establecen una relación que los lleva a unir sus esfuerzos para alcanzar sus objetivos o propósitos comunes, aceptando algunas normas o reglas de funcionamiento que son generales y obligatorias para todos.

Con lo citado, defino al **GRUPO** como un conjunto dinámico de individuos que interactúan entre sí para poder lograr un objetivo común, en donde interactúan entre sí de manera conciente e interdependiente; comparten valores, ideas, normas y sea para satisfacer sus necesidades semejantes o la realización de una tarea u objetivo que tienen en común.

### **1.3 Proceso característico en la vida de un grupo.**

Cada teoría tipifica de distinta forma los procesos grupales. Lewin por ejemplo habla de funciones de locomoción (el grupo marchando hacia una meta) y funciones de mantenimiento (el grupo busca cohesionarse mediante contención emocional).

Bion a su vez distingue en los grupos dos niveles de actividad: el grupo de trabajo (orientado hacia una meta para cumplir, de nivel conciente), y el grupo de supuestos básicos (dominado por las emociones, la irracionalidad y el nivel inconsciente) ([http://galeon.hispavista.com/pcazau/resps\\_seid.htm](http://galeon.hispavista.com/pcazau/resps_seid.htm)).

#### **a) Cohesión y desvío.**

Los grupos pueden evolucionar hacia la normalización, cuando todos los miembros empiezan a girarse por una única norma grupal olvidando la individualidad, hacia la

conformidad cuando los miembros, frente a dos opiniones distintas, tienden a adoptar la opinión del grupo, y hacia la innovación, que es un caso extremo del desvío de la norma donde el grupo sigue a un miembro disidente. Aquí puede estar amenazada la cohesión grupal.

#### **b) Los roles.**

Para Mead, la persona se constituye por internalización de su rol. Y los roles se definen a partir de la interacción del sujeto con los demás ([http://galeon.hispavista.com/pcazau/resps\\_seid.htm](http://galeon.hispavista.com/pcazau/resps_seid.htm)).

Para Pichón Riviere en los grupos existen diversos tipos de roles, como el portavoz (anuncia el acontecer grupal); el chivo emisario (depositario de los aspectos negativos del grupo), el saboteador (que es el líder de la resistencia al cambio), y el líder (que se hace depositario de los aspectos positivos del grupo).

Para Lewin existen tres tipos de liderazgo: el autócrata, demócrata y laissez-faire. Se considera líder a aquel sobre el cual los demás depositan aspectos propios.

#### **c) Redes de comunicación.**

Los procesos grupales se pueden estudiar a partir de cómo los miembros intercambian mensajes entre sí. Moreno considera a cada miembro como un átomo social, que interactúa con los demás en base a un sociograma, gráfico que muestra quienes interactúan más, y quienes menos.

Las maneras de comunicarse son diferentes en cada grupo. Algunos se comunican en:

- ✓ **Círculo:** Cada uno habla con el de al lado, éste con el que sigue, etc. Es una comunicación lenta.
- ✓ **En estrella o rueda:** Donde todos hablan con el líder, que es autócrata.

- ✓ **En cadena:** Donde algunos miembros son centrales y se comunican más; mientras otros miembros periféricos tienden a ser marginados de la comunicación.
- ✓ **En y griega:** Donde un sujeto centraliza la información que proviene de diferentes lugares del grupo ([http://galeon.hispavista.com/pcazau/resps\\_seid.htm](http://galeon.hispavista.com/pcazau/resps_seid.htm)).

#### **d) Procesos de cambio y resistencia al cambio.**

Para Lewin en todo grupo hay fuerzas que tienden hacia el cambio y fuerzas que se oponen al cambio (resistencia). Las primeras son fuerzas impulsoras (situaciones que permitan que se cumpla un objetivo), y fuerzas restrictivas (conflictos, áreas de desarrollo o problemáticas).

#### **e) El conflicto en los grupos.**

Según Telen, todo sujeto que forma parte de un grupo debe enfrentarse con los conflictos que siempre surgen dentro del mismo y esto le producirá ansiedad.

Existe mayor conflicto en aquellos grupos donde se aprecia una mayor divergencia entre sus miembros. El conflicto lleva a la polarización, y es el motor del cambio grupal (pues el cambio implica resolver el conflicto), pero también de la resistencia al cambio. ([http://galeon.hispavista.com/pcazau/resps\\_seid.htm](http://galeon.hispavista.com/pcazau/resps_seid.htm)).

#### **f) El fenómeno de la motivación en los grupos.**

Para Thelen, la motivación de un grupo depende del reconocimiento y compensación que cree poder obtener del grupo. Si del grupo no puede obtener algún beneficio, no estará motivado para participar en él.

Cartright y Zanden mencionan que si el grupo tiene una meta clara, los demás miembros pueden integrar esa meta, y podrán estar o no motivados para llevarla a cabo ([http://galeon.hispavista.com/pcazau/resps\\_seid.htm](http://galeon.hispavista.com/pcazau/resps_seid.htm)).

**g) El deseo y lo imaginario en los grupos.**

Para Anzieu, el grupo es un lugar donde sus miembros pueden realizar sus deseos inconcientes, ya que en toda situación grupal hay una representación imaginaria subyacente que todos los miembros, o la mayoría, comparte, y por eso están juntos. Lo imaginario es la argamasa que permite cohesionar o unir al grupo.

El grupo es también una fuente de angustia, cuando por ejemplo amenaza desintegrarse o cuando es vivido como una amenaza para la unidad personal de cada miembro. El grupo logra unirse cuando empiezan a hablar de nosotros estamos bien juntos, momento donde se instala, el momento de la ilusión grupal, donde el grupo se cree que es lo mejor de todo y el mejor de todos los grupos.

**h) El impacto de la pertenencia sobre la conducta individual.**

Nuestra conducta individual está determinada por el hecho de pertenecer a un grupo social. La familia es indispensable para la socialización primaria del individuo ,en este caso del niño (<http://galeon.hispavista.com/pcazau/resps.seid.htm>).

Mead menciona que a medida que las personas interactúan entre sí van creando normas de convivencia, en función de las cuales orientarán sus conductas hacia los otros.

**i) Efectos de la pertenencia sobre procesos cognitivos en los grupos.**

El ser humano recibe muchos estímulos del medio, y necesita organizarlos para construir un mapa cognitivo que le permita orientarse en el entorno, y prever situaciones futuras. ([http://galeon.hispavista.com/pcazau/resps\\_seid.htm](http://galeon.hispavista.com/pcazau/resps_seid.htm))

Para ello, la percepción capta semejanzas y diferencias.

De aquí surge la idea de estereotipo social, encasillar a cierta clase de gente en un rol. Así también se forman los grupos minoritarios, que pueden ser discriminados por grupos mayores ([http://galeon.hispavista.com/pcazau/resps\\_seid.htm](http://galeon.hispavista.com/pcazau/resps_seid.htm)).

#### **1.4 Características de los miembros de un grupo.**

- 1.- Interacción entre los miembros.
- 2.- Se reconozcan unos a otros como pertenecientes al grupo.
- 3.- Acepten las mismas normas.
- 4.- Tengan una meta en común.
- 5.- Que el grupo les proporcione recompensas de algún tipo.
- 6.- Todos perciban al grupo como una unidad.
- 7.- Actúen en forma similar respecto a su entorno.
- 8.- Tengan permanencia temporal.
- 9.- Compartan objetivos.

#### **1.5 Lo que se da en la dinámica de un grupo.**

Todo grupo tiene su dinámica, que es un patrón de fuerzas únicas que describe la interacción en el grupo. La interacción se define como el resultado de la combinación de actitudes, comportamientos y relaciones de sus miembros ( Didier y Jacques-Yves, 1997).

El comportamiento de cada miembro del grupo puede orientarse hacia la tarea asumida, hacia las personas o a resolver necesidades individuales.

A estos comportamientos característicos de los miembros de un grupo se le llama roles o papeles.

Cuando se analiza la naturaleza de las interacciones de los miembros de un grupo se pueden encontrar que se producen en tres dimensiones: Tarea o Contenido, de Procedimiento y la del Proceso Socio/Afectivo ( Didier y Jacques-Yves,1997).

**Tarea o contenido.**-La naturaleza de los objetivos perseguidos es lo que determina la tarea del grupo (metas, problemas, lo que hay que hacer, etc).

Para que un grupo funcione de manera efectiva en el cumplimiento de su tarea es necesario que, desde un principio se fijen metas claras con las siguientes características.

- 1.-Qué sean específicas para cada caso o situación.
- 2.-Qué estén fijadas en términos precisos y que sirvan como identificadores de éxito.
- 3.-Qué se relacionen unas con otras.
- 4.-Qué sean conocidas por todos y que en medida de lo posible sean compatibles con los objetivos individuales.

**Procedimiento.**-Una vez que los objetivos han quedado claros por todos los miembros del grupo tienen que identificar y definir los pasos que deben seguir.

Los procedimientos son un conjunto de operaciones ordenadas en la secuencia cronológica que requiere la forma sistemática de hacer un determinado trabajo.

Para diseñar los procedimientos los grupos deben:

- 1.- Determinar las operaciones necesarias para ejecutar una tarea.



- 2.- Identificar la secuencia de dichas operaciones.
- 3.- Definir las unidades de trabajo que participan en el procedimiento de acuerdo a las funciones designadas.
- 4.- Distribuir equilibradamente las cargas de trabajo entre los diferentes órganos.
- 5.- Establecer políticas apropiadas para la toma de decisiones vinculadas con el procedimiento.

**Proceso socio/ afectivo.-** Al mismo tiempo que se realiza una tarea de acuerdo a un procedimiento se producen intercambios con las personas en el nivel de acciones y reacciones afectivas o emocionales.

A esta tercera dimensión de la dinámica de un grupo se le denomina proceso socio/afectivo. El proceso se manifiesta en el nivel individual a través de actitudes y comportamientos que pueden facilitar o dificultar una tarea. Algunos de los elementos más importantes que influyen en el proceso socio/afectivo son:

- La dirección y profundidad de la comunicación.
- Nivel de madurez de un grupo.
- Los modelos básicos de competencia y colaboración entre las personas.
- El estilo del dirigente para conducir el grupo.
- Los patrones de motivación de los individuos.
- El control de conflictos interpersonales.

Considerando las tres dimensiones es recomendable que un grupo de trabajo se centre en la tarea con lo cual se asegure una buena productividad y que actualice sus procedimientos para incrementar la eficiencia. Es conveniente además que responda a las necesidades individuales de carácter socio/afectivo analizando el proceso cuando sea necesario, de tal manera que pueda regresar con facilidad a la tarea.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **1.6 Tipos de grupos.**

Cada uno de nosotros pertenecemos a distintos tipos de grupo dependiendo de la situación en la cual nos encontremos.

A continuación se mencionan algunas de las formas en las que se dividen los grupos según Charles Cooley que en 1909 hace la famosa clasificación en grupos primarios (informales) y grupos secundarios (formales) (Dominguez ,1996).

### **a) Primario o informal.**

La expresión Grupo Primario o Informal fue utilizada por primera vez por Charles S. Cooley en 1960 y dice: Un grupo primario significa que está caracterizado por una asociación y cooperación íntima, cara a cara (Carzo,1981).

Los grupos informales, nacen en las organizaciones sin importar si los gerentes los desean . Surgen sobre la base de intereses comunes, proximidad y amistad.

Son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización. Estos son formaciones naturales en un entorno laboral y se presentan como respuesta a la necesidad de contacto social.

Los grupos informales surgen cada vez que la gente se reúne e interactúa de manera periódica. Tales grupos se desarrollan dentro de la estructura organizacional (Carzo,1981).

Los grupos primarios se caracterizan por las relaciones interpersonales cara a cara, espontáneas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Sus integrantes están unidos por lazos afectivos lo cual influye directamente en su comportamiento; es aquí donde se forman los hábitos y los valores del hombre, como ejemplo tenemos a la familia, grupos de amigos, grupos de trabajo, de juego, etc.

Todos sus integrantes se conocen y se relacionan entre sí. Cada uno cumple una labor y tienen una posición dentro del grupo.

Para este tipo de grupo su fundamento está dado por la satisfacción social, interés por la persona y el lograr la conservación de su unidad.

Existen 3 tipos de grupos primarios.

**Los que tienen muchos intereses o actividades, como son:** La familia, el poblado, el vecindario. A este tipo de grupos se les llama **NATURALES**, pues se forman por su convivencia diaria. (Carzo, 1981).

**Los que se refieren a un solo interés o actividad:** Surgen de la necesidad de formar grupos especializados con el fin de satisfacer sus necesidades sociales particulares, como por ejemplo: unidades militares y los grupos de trabajo en una industria.

**Los grupos cara a cara en una situación en particular:** Los cuales se distinguen por dos criterios: tiempo y espacio. Dentro de esta categoría se encuentran los comités, los grupos de discusión y los grupos de trabajo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**b) Secundario o formal.**

Los grupos Secundarios o Formales son aquellos que conforma un gerente de una organización con la finalidad de cumplir con ciertos objetivos específicos y realizar tareas relacionadas con la misión de la organización (Carzo ,1981).

Existen 2 tipos de grupos formales.

**Permanentes:** Como los que conforma un equipo de altos ejecutivos y una unidad de trabajo dentro de un departamento de la organización. (Schein, 1997).

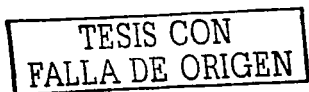
**Temporales:** Son comisiones que se crean para llevar acabo una misión en particular.

Estos pueden existir durante un largo tiempo. Lo que hace que sean temporales, es el hecho de que la organización misma es la que los define como tales y que sus miembros se sienten parte de un grupo y pueden dejar de existir en cualquier momento.

Los grupos formales se caracterizan porque se organizan con un propósito definido de alcanzar una meta y unos objetivos propios.

**c) Grupo T.**

La médula de los laboratorios, según Chris Argyris, es el **grupo T** (T es la inicial de Training), que significa adiestramiento o instrucción (Ayala,1997).



El desarrollo del grupo **T** nace en 1946 en EEUU y surgió a partir del trabajo de 4 personas, **Kurt Lewin, Ronald Lippit, Lelan Bradford y Kenneth Benne** (Hansen,1981).

Sin embargo se considera a **Kurt Lewin** la figura más importante en el desarrollo de este tipo de grupos. Lewin fue uno de los principales fundadores de este modelo.

Kurt Lewin (1890-1947) Psicólogo Alemán germano-estadounidense, nació en la aldea de Monglino en la provincia prusiana de Posen en el año de 1890. Estuvo en el ejército durante cuatro años. En 1916 completó su doctorado en la Universidad de Berlín, un año más tarde se casó con María Landsberg, con quien tuvo cuatro hijos: Agnes, Fritz, Miriam y Daniel. Salió huyendo de Alemania hacia Inglaterra por ser judío y es aquí donde formula su teoría del Desarrollo Gestáltico (Encarta,2003).

Lewin emigró a los Estados Unidos en 1932 donde en 1940 adquirió la ciudadanía y murió en 1947. Lewin llegó a la ciudad de Nueva York, pensando que iba a ser bien recibido, sin embargo es rechazado por los ancianos de la comunidad judía, pero por la gente joven es aceptado. Lewin se traslada a la ciudad de Michigan, donde empieza a trabajar como maestro de asignatura en el Instituto Tecnológico de Michigan, donde convive con ingenieros, es por eso que dentro de sus teorías , Lewin utiliza términos tales como fuerza centrípeta, fuerza centrífuga, vectores etc( Encarta, 2003).

Sus intereses principales se orientaban a los problemas psicológicos sociales, son muy conocidos sus trabajos sobre dinámica de grupos, así como el de los grupos T La consolidación de Lewin se dio con la aplicación de la Psicología a los problemas de la sociedad, deseaba ir más allá de la mera descripción de la vida del grupo, quería investigar las condiciones y las fuerzas que causan el cambio o lo resisten.

Lewin creyó en el acercamiento del campo; para que el cambio ocurra, la situación total tiene que ser considerada. Fue nombrado presidente de la Sociedad para el Estudio Psicológico de Problemas Sociales Domínguez ,1996).

El grupo T es una técnica educacional que se aplica en grupos relativamente inestructurados, en la que el aprendizaje surge de los propios miembros del grupo. Esto implica que el tipo de aprendizaje es la propia experiencia en el grupo, y que lo aprendido tiene su origen en la experiencia que los miembros del grupo obtienen a través de su participación(Grados,1981).

Es un grupo constituido por 12 o 15 personas con la ayuda de un instructor especializado, a este grupo de personas se les deja en una situación donde no hay una estructura. El instructor no señala objetivos ni condiciones, cada sesión dura de 2 a 3 horas y durante ella los miembros del grupo, con una mínima ayuda del instructor, otorgan al grupo su propia estructura. (Domínguez ,1996)

El grupo T presenta un enfoque del aquí y ahora que se refiere fundamentalmente a la conducta actual e inmediata generada por los propios miembros del grupo en el proceso de interacción (Grados,1981).

Entre sus objetivos se encuentra ayudar a las personas a aprender a través de la experiencia, haciendo conciencia de sí mismo y sensibilizándose hacia la conducta interpersonal, tanto propia como ajena. De igual manera, brinda a los participantes la oportunidad de usar la retroalimentación sobre su conducta al mismo tiempo que ayudan a los demás en el mismo proceso.(Sánchez,1996).

Los grupos T son grupos de capacitación en habilidades en las relaciones humanas donde se enseña a los individuos a observar la índole de procesos grupales y sus interacciones con otras personas, para comprender como funcionan ellos mismos dentro de un grupo, el desempeño de sus tareas y la influencia que ejercen sobre otros (Grados, 1981).

Se utilizan para diagnosticar y modificar actitudes, también se aplican para conocer estilos gerenciales, detectar líderes y los diversos tipos de relaciones sociales que surgen en un grupo.

#### **d) Operativo.**

Se le considera como iniciador de éste método a **Enrique J. Pichon Riviere**, en 1946 en Argentina.

**Enrique Pichón Riviere (1907-1977)**, psicoanalista argentino, nace en Ginebra, ciudad en la que residía temporalmente su familia. Cuando tenía 4 años, los Pichon Riviere se trasladaron al Chaco, es decir al noroeste de la república de Argentina y se dedicaron al cultivo de algodón. La madre de Pichón, fundó varias escuelas en Goya, a las cuales asistió Pichón. Es en Goya donde realiza su primera observación participativa en grupo (Dominguez, 1996)

Se considera como grupo operativo a un conjunto de personas con un objetivo común, al que intentan abordar operando como equipo, esto es asumiendo la responsabilidad de lograr el objetivo. La función del coordinador es la de ayudar a que se convierta en un verdadero grupo vinculado con una tarea, sin aceptar en ningún momento el liderazgo (Sánchez, 1997).

El trabajo en este tipo de grupos consiste en el adiestramiento para operar como equipo, permitiendo la rectificación de conductas aprendidas en el grupo familiar.

Se aprende a observar y a escuchar, a relacionar las propias opiniones con las ajenas, a admitir que otros piensen de modo distinto, permitiendo así rectificar la propia conducta habitual, logrando mejorar el factor humano mediante el aprendizaje de nuevas pautas de comportamiento, nuevas expectativas, nuevos roles, etc (Acuña,1982).

La táctica que se lleva en el grupo operativo, debe dirigirse a la revisión del esquema referencial grupal, que es el resultado dinámico de la integración del conjunto de experiencias, comportamientos, conocimientos y afectos desarrollados por cada individuo. Mediante la participación libre los integrantes aportarán sus esquemas referenciales rectificándolos en función de las experiencias de cada situación.

El coordinador tiene la función de detectar y guiar el movimiento de las fuerzas del grupo a través de la interpretación de hipótesis basadas en la conducta manifiesta en hechos observados y en función de 3 métodos (Ayala ,1997).

- 1.- Dejar que el grupo siga su curso y estar atento a ulteriores manifestaciones que confirmen o contradigan la interpretación.
- 2.- Señalar al grupo el fenómeno manifiesto sin dar ninguna interpretación del mismo y dejar que el grupo lo elabore.
- 3.- Dar la interpretación del fenómeno para que el grupo trabaje sobre ella.

**Roles funcionales en los grupos operativos:**

- Portavoz del grupo: El que anuncia el acontecer grupal.
- El chivo emisario: Es el miembro que se hace depositario de los aspectos negativos o atemorizantes del grupo o de la tarea.



- El líder: Se hace depositario de los aspectos positivos del grupo, asumiendo el liderazgo.
- El saboteador: Es el que manifiesta la resistencia al cambio.

En el funcionamiento del grupo operativo existen 3 fases:

- a) **Pretarea:** Período de confusión respecto al objetivo, la tarea y la forma de llevarla a cabo.
- b) **La tarea:** Realización de la tarea en sí, en donde ya hay un esclarecimiento de los respectivos roles y una integración del grupo.
- c) **Proyecto:** El grupo comienza a plantearse objetivos que trascienden la tarea inmediata (Ayala, 1997).

Una vez que el grupo está integrado, se da el sentimiento de pertenencia y al asumir y adjudicarse roles diferenciados, surge la cooperación de los miembros a la tarea grupal.

#### **e) Círculos de Calidad.**

Los círculos de calidad nacieron en Japón en 1962, sin embargo su movimiento se ha expandido a partir de los años 70 a países occidentales como Estados Unidos, Brasil y México, en América; Inglaterra, Suecia y España en Europa. El padre de este movimiento es el Dr. Kaoru Ishikawa quien pensó que los círculos de calidad sólo funcionarían en Japón, sin embargo, al observar su aplicación, concluyó que pueden funcionar en cualquier parte del mundo, dada la naturaleza de sus actividades (Gil y García, 1996).

Un círculo de calidad es un pequeño grupo de trabajadores de una misma área o sección, quienes se reúnen voluntariamente y periódicamente, con el propósito de identificar y analizar los problemas que afectan la calidad.

Con los círculos de calidad se logra un aumento de la productividad y disminución de los costos. Son presididos generalmente por el supervisor y en coordinación con su jefe de departamento, mantienen sesiones de estudio para fijar metas (Arrona,1992).

#### **Características.**

- 1.- La participación es voluntaria
- 2.- Son grupos pequeños de 4 a 10 personas.
- 3.- Los miembros tienen objetivos comunes.
- 4.- Se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que ellos mismos descubren o que le son propuestos a su jefe.
- 5.- De una misma área o sección de trabajo.
- 6.- Desarrollan actividades para eficientar el control en su área de trabajo, para asegurar buenas condiciones en la operación, realizar mejoras en su trabajo, enfocados a la calidad, eficiencia, reducción de costos y productividad.
- 7.- Participan equitativamente todos los miembros.
- 8.- Cada círculo de calidad tiene un jefe que es responsable del funcionamiento del círculo. Dicho jefe es, por lo general, un supervisor que recibe formación especial relativa a las actividades del círculo.

#### **Propósitos de los Círculos de Calidad.**

**1.- Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa:** No se trata únicamente de aumentar la cifra de ventas sino de crecer en calidad, innovación, productividad

y servicio al cliente, crecer cualitativamente, en definitiva, es la única forma de asentar el futuro de la empresa sobre bases sólidas.

**2.- Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido:** Los círculos aspiran a lograr que el lugar de trabajo sea más apto para el desarrollo de la inteligencia y la creatividad del trabajador.

**3.- Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo:** El factor humano es la parte más importante y decisiva con que cuenta la empresa. Su potenciación constante provoca un efecto multiplicador cuyos resultados suelen sobrepasar los cálculos y estimaciones más optimistas.

#### **Actividades de un Círculo de Calidad.**

**Solución de problemas:** Fundamentalmente el círculo es un grupo que soluciona problemas. El proceso de solución de problemas se convierte en una secuencia integrada de acciones y empleo de técnicas.

Para solucionar dichos problemas hay que pasar por unas etapas: ([http://www.romarsacalidad.com/secciones/calidad/Circulos\\_de\\_calidad.htm](http://www.romarsacalidad.com/secciones/calidad/Circulos_de_calidad.htm)).

**Identificar una lista de posibles problemas a tratar.-** Se suele emplear la técnica de brainstorming para obtener un listado lo suficientemente amplio que permita dar una visión ajustada del estado actual del área de trabajo.

**Seleccionar un problema a resolver.-** De la lista previamente elaborada el círculo elige un problema que tratará de solucionar; se puede comenzar reduciendo la lista previa llegando a un consenso sobre los problemas más importantes.

La evaluación de los problemas muchas veces requiere que previamente se realice un análisis de información y se utilicen algunas técnicas como el análisis de Pareto.

**Clarificar el problema.**-Se trata de que todos los miembros comprendan por igual el significado e implicaciones del problema seleccionado.

**Identificar y evaluar causas.**-Hay que atacar al origen de éste; dirigido a eliminar la causa que lo producía. Las posibles causas se organizan en un diagrama causa-efecto. Esta técnica permite ver gráficamente de qué modo y desde qué área del trabajo pueden actuar las posibles causas. Para evaluar la probabilidad de que una de éstas sea la responsable del problema

Se necesitará información adicional. Toda esta información ayudará al círculo a llegar a un consenso sobre cuál es la causa más probable del problema.

**Identificar y evaluar soluciones.**-El círculo tratará de confeccionar un listado de soluciones potenciales que, posteriormente, serán evaluadas por el grupo en función de determinados criterios.

**Decidir una solución.**-Con todos los datos disponibles, el círculo inicia una discusión para llegar a un consenso sobre qué solución es la mejor.

**Desarrollar un plan de implantación de la solución.**-Este plan debe explicar cómo será ejecutada la solución elegida.

**Presentar el plan a la dirección.**-Es recomendable incluir un cálculo aproximado de los beneficios que se esperan conseguir con el plan propuesto.

**Implantar el plan.**- Si la dirección aprueba el plan presentado, los miembros del círculo se responsabilizarán de su implantación en su área de trabajo.

**Evaluar los resultados de la solución propuesta.**-Desde su implantación el círculo recoge y analiza información sobre los resultados que el plan de implantación de la solución depara. No se trata de averiguar si a corto plazo la solución funciona, sino que es conveniente realizar un seguimiento a largo plazo de sus efectos.

1. **Optimizar los resultados de la solución.**-No se trata únicamente de solucionar problemas, sino de prever su ocurrencia en zonas que aún no los han sufrido.
2. **Vuelva a identificar una lista de problemas.**-Con la solución de un problema previo se da paso a un nuevo ciclo de actividades encaminadas hacia el mismo fin.

#### **f) Método TKJ.**

El método de TKJ es una técnica para identificar problemas sociales y proponer soluciones mediante un procedimiento de dinámicas de grupo. Esta recomendado para ser usado en la solución de problemas de cierta magnitud y no pequeños conflictos (Ayala, 1997).

El proceso se puede extender hasta la fase de implantación de soluciones y es muy eficiente tratándose de grupos de 10 personas.

Tiene como antecedentes el método KJ inventado y desarrollado por Jiro Kawakita alrededor de 1967. Las letras TKJ son las iniciales del profesor Jiro Kawakita y la T es de Team que significa equipo o grupo de trabajo. (Ayala, 1997).

Está técnica pragmática busca cambiar los grupos en equipos y se utiliza para la interacción de equipos en la planeación y fue desarrollada en Japón en la Sony Corporation.

En este método se clasifica y se ordena la información manejada por un grupo de trabajo para llegar a un consenso. Su propósito es la solución de una problemática mediante el desarrollo de objetivos comunes al grupo y de tareas que permiten transformar un grupo incoherente en un equipo (Ayala,1997).

Los objetivos del método TKJ son los siguientes:

- 1.-Lograr la identificación profunda a nivel de esencia y la comprensión objetiva del problema, tomando como antecedentes hechos.
- 2.- Tomar acciones directas para una solución con un gran conocimiento realista del problema y con un compromiso de cumplimiento de tareas propias, por parte de los integrantes del equipo.

En conclusión el método TKJ es un método sistemático, creativo y participativo en el que se busca la solución de un problema, estableciendo un objetivo común y permitiendo al grupo transformarse en equipo al encaminar los esfuerzos personales hacia una meta compartida. Establece una estrategia para implantar la solución del problema, identificando y planteando acciones inmediatas y un compromiso en su ejecución (Ayala,1997).

Cabe mencionar que a lo largo de nuestra vida siempre pertenecemos a diversos tipos de grupos; pero no con todos llegan a comprometerse totalmente, todo depende si tienen los mismos objetivos que nosotros.

Por lo tanto un grupo pasa por varias etapas, pero no necesariamente al cubrir estas etapas el grupo deberá ser efectivo, ya que también pueden surgir grupos sin efectividad.

Por lo que a continuación se revisarán las diversas etapas de un grupo.

### **1.7 Etapas de la vida de un grupo.**

El desarrollo de un grupo constituye un proceso dinámico. La generalidad de los grupos se encuentra en un constante estado de cambio.

Pero el simple hecho de que los grupos rara vez alcanzan una estabilidad absoluta no significa que no haya un patrón general que describa cómo evolucionan. Se sabe que los grupos pasan por 4 etapas:

#### **Fase individualista (Formación).**

En la primera etapa, la de formación, los individuos no se conocen, no existe un grupo propiamente formado.

En esta etapa cada uno de los integrantes del grupo sondea el terreno para ver que tipo de conductas son aceptables. Cada uno de los integrantes que forma el grupo se preocupa de cual va a ser su papel a desempeñar dentro de este, si va a ser aceptado o no, si se involucrara mucho o poco, etc.

Esta fase termina cuando los miembros han empezado a considerarse como parte de un grupo.

**Fase de identificación (Adaptación o Conflicto).**

Los miembros aceptan la existencia del grupo, se empiezan a formar subgrupos ya que los miembros ya se conocen; pero se advierte resistencia al control que el grupo impone al individuo. Hay conflicto respecto a quién controlará el grupo.

Es cuando una vez que han pasado una serie de días ya se logra la aceptación de los miembros.

Finaliza esta etapa cuando se da una jerarquía bastante clara en el liderazgo dentro del grupo.

**Fase de integración (Organización).**

En esta etapa surgen relaciones estrechas y se da una plena identificación de los objetivos personales del grupo, la cual es reforzada por la cohesión.

Es cuando se ha alcanzado buen grado de cohesión con los miembros y se da la identidad, por lo que puede transformarse al grupo en un equipo.

**Fase de aflojamiento (Disolución).**

La estructura es funcional y aceptada. La energía del grupo ya no se centra en conocer y entender a los demás, pero tarde o temprano llega a su final.

Es la fase donde se empieza a la disolución del grupo. Esto puede ocurrir por:

- 1.-Porqué el grupo alcanzó todos sus objetivos.
- 2.-Porqué no logro funcionar adecuadamente.



3.-Porqué se termino su vigencia.

Cada uno de nosotros dentro de un grupo vamos a desempeñar varios roles, dependiendo del grupo en el que nos encontremos; por lo tanto sea cual sea el rol que juguemos cada uno de nosotros siempre buscaremos formar parte de un grupo.

### **1.8 ¿Por qué la gente se afilia a un grupo?**

Existen muchos motivos por las cuales un individuo decide formar parte de un grupo.

Dado que casi todo mundo pertenece a varios grupos, es importante que cada grupo proporcione ciertos beneficios a sus integrantes.

Según Hollander, (1967) los grupos existen:

- 1.- Para ayudar a los individuos a llegar a metas, que de otro modo, serian inalcanzables.
- 2.- Se pueden formar como resultado de una atracción reciproca o también por causa accidental y fortuita que van más allá del control de las personas que forman al grupo.
- 3.- Satisfacer las necesidades biológicas, sociales, culturales, a través de las interacciones de los individuos.

- 4.- Existe una relación de dependencia del hombre con el grupo para lograr sus objetivos.
- 5.-El grupo proporciona seguridad y ayuda a sus miembros.
- 6.- Por medio del grupo se satisfacen necesidades del poder y liderazgo.
- 7.- Satisfacen las necesidades de autocrítica.
- 8.- Por medio de la pertenencia al grupo se logran satisfacer necesidades sociales, como son: Reconocimiento, Afiliación, Aprobación y Amistad, entre otras.
- 9.- Para tener un status.
- 10.- Para aprender de otros individuos.
- 11.-Por autoestima.
- 12.- Por apoyo.
- 13.- Por necesidad de socializar.
- 14.-Por atracción.

## **CAPÍTULO II.**

### **¿Qué son los equipos?**

#### **2.1 Introducción.**

En el capítulo anterior se mencionó que los grupos siempre han existido por cientos de años, es por eso que el hombre no puede vivir aislado, pues por su naturaleza es un ser biopsicosocial el cual tiende a relacionarse con otras personas estableciendo diversos tipos de grupos: Familiares, Religiosos, de Amigos, de Trabajo, Políticos, Sociales, etc.

Por tal motivo en el presente capítulo se dará a conocer que el formar equipos, se esta convirtiendo en un método de trabajo preferido por muchas organizaciones.

Los equipos han existido por cientos de años, son el tema de incontables libros y han sido alabados por muchos países y culturas. La mayoría de las personas creen que conocen cómo operan los equipos, así como los beneficios que ofrecen.

El trabajo en equipo es una fuerza dinámica que se compone por un conjunto de individuos que trabajan, comentan sus objetivos, evalúan ideas, toman decisiones e intentan alcanzar sus metas en forma conjunta.

Es por eso que el trabajo en equipo está siempre haciéndose; es una de las esencias de sí mismo. Y también es una de las bases para realizar un proceso de mejora continua y de mejora de la calidad.

El aporte del trabajo en equipo es la clave para mejorar la calidad interna y externa siempre y cuando se definan adecuadamente los límites y los alcances acerca de qué entendemos por calidad y por equipos, y de cómo lograrlos.

**Equipos de Alto Desempeño: Una alternativa laboral para el psicólogo dentro de las organizaciones.**

A continuación se abordará la definición de equipo, características que deben reunir los equipos, las diferencias que hay entre grupo y equipo; condiciones que deben reunir los equipos; las desventajas y ventajas del trabajar en equipo.

## **2.2 Definición de equipo.**

**La palabra equipo** proviene del escandinavo SKIP que significa barco y del francés EQUIPAGE, término que designa a la tripulación, en el sentido de un conjunto de personas muy bien organizadas para el trabajo de navegación (Carreón, 1981).

El **equipo** es algo más que un simple conjunto de individuos. Los equipos difieren en muchos aspectos; los roles que cada miembro desempeña en un grupo pueden influir positiva o negativamente en el trabajo en equipo y tienen un efecto considerable sobre los resultados en conjunto.

En los equipos se combinan habilidades, experiencias y conocimientos de varias personas. La mayoría de nosotros tiene en mente un cierto equipo, reflejo de nuestras experiencias personales, buenas y malas.

En la práctica lo que realmente hace al equipo es que el grupo de personas se den cuenta y sientan la necesidad de alcanzar una meta y esto va a depender del esfuerzo de todos los miembros.

A continuación se presentan algunas definiciones que han dado algunos autores sobre equipos.

**Según García M. Y Rodríguez C :** Un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común.

**Byer** opina que: Un equipo es un conjunto de personas que deben depender de la colaboración del grupo para que cada uno de los miembros experimente el éxito y alcance las metas. Las tareas están interconectadas y los miembros no pueden realizar su respectivo trabajo si los demás no realizan el propio ( Carreón ,1981).

**David y Newstrom señalan:** El equipo se define como un grupo pequeño que colabora ente si y que está comprometido en una acción coordinada cuyos miembros responden de manera responsable y entusiastamente a la tarea. Esta clase de genuino trabajo en equipo facilita la tarea y generalmente incrementa la satisfacción en el trabajo (Carreón,1981).

Equipo es un conjunto reducido y fijo de personas altamente organizado, con funciones determinadas y con una tarea clara y bien definida (Reza,1995)

**Tomando en cuenta las anteriores definiciones puedo concluir que un equipo es un conjunto de miembros que se comprometen mutuamente a lograr un objetivo común en el cual todos se enteraron y aceptaron los diferentes roles que les fueron asignados de acuerdo a las capacidades de cada miembro, todos se perciben como nosotros y están conscientes de su interdependencia.**

### **2.3 Características de un equipo.**

De acuerdo a algunos especialistas de las ciencias del comportamiento aplicado a la administración de organizaciones, han descrito las principales características de un equipo. A partir de los estudios de Mc-Gregor, Likert, Blake y Mouton, entre otros. Se pueden establecer las siguientes (Carreón,1981).

**1.- Objetivo común y tareas aceptadas.-** En un equipo se dedica un tiempo considerable para establecer claramente el objetivo y lograr que haya una aceptación y compromiso por parte de todos los miembros del grupo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Es cuando cada miembro se hace la pregunta qué voy a ganar en la participación del equipo y una vez que se contesto, decide si participa o no en el equipo y así concibe sus metas individuales con las del equipo lo que le permite que se dé mayor solidez.

**2.- La definición de objetivos.-** Es muy importante que los integrantes tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitivas del concepto equipo.

**3.- La asignación de roles y normas.-** Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un código de cooperación. Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar a cabo una tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.

**4.- Número reducido de personas.-** No debe estar formado por más de 12 participantes ya que si se excede de éste número disminuye la oportunidad de que todos los miembros del equipo den opiniones y sugerencias, además provoca que

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

los participantes se sientan cohibidos o amenazados e inhiban sus impulsos de participación. Además que entre menor número de integrantes mayor interacción, se identifica más rápido al saboteador y al líder.

**5.- Unicidad y totalidad.-** El equipo es una organización social única e irrepetible dada la importancia de las características personales de sus miembros en la realización de la tarea. En este contexto, los participantes disponen de capacidad individual suficiente para contribuir con sus conocimientos y habilidades al esfuerzo grupal. Un equipo es como una huella digital no se parece a otros, son semejantes por el concurso de talentos, habilidades; a veces es corto el tiempo, las metas son fáciles en algunas ocasiones y tienen ciertos principios.

**6.-Compromiso personal.-** Nivel de adherencia que se logra cuando cada integrante del equipo determina cual va a ser su nivel de interacción con los demás, para el logro de los objetivos, su nivel de compromiso, la entrega va a ser determinada con el entusiasmo que con ella compita.

**7.-Límites y disciplina.-** Los límites se determinan por el logro de un objetivo común o se precisan por las políticas de la institución. La coordinación de los esfuerzos de distintas personas exige la adopción de una disciplina más rígida que la establecida formalmente por los reglamentos de la organización.

**8.- Convergencia de esfuerzos.-** En el equipo a pesar de que la tarea es diversa y que cada miembro tiene un rol específico, todas las acciones son complementarias, lo que permite que ésta resulte mejor.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**9.- Aprovechamiento del conflicto.-** El conflicto interpersonal es inevitable en un equipo de trabajo, para solucionarlo debe de analizarse las razones cuidadosamente. El grupo debe busca resolver el desacuerdo en lugar de buscar dominar al miembro que está en contra.

**10.- Conciencia de la situación interna.-** En un clima de confianza y solidaridad los participantes sienten libertad para revisar los resultados de la tarea, la funcionalidad del procedimiento y la calidad del proceso socioafectivo. Estos factores contribuyen a la formación en el equipo de una conciencia de su situación interna y de su nivel de madurez.

#### **2.4 Diferencias entre grupo y equipo.**

Podemos decir que lo que diferencia un grupo de un equipo es:

1.-La especificación de metas u objetivos como equipo.

2.-Ambos interactúan entre si para un propósito pero con distintos niveles de compromiso hacia el rendimiento organizacional (Frankia, 1998).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Diferencia entre Grupo y Equipo.**

<b>Grupo</b>	<b>Equipo</b>
No tiene un número definido de integrantes.	Debe estar conformado por un número reducido de integrantes (De 6 a 12).
Se apoya en las contribuciones individuales.	Se esfuerza por lograr una repercusión superior a aquello que pudieran lograr sus miembros a nivel individual.
Sus integrantes se enfocan en su individualidad.	Sus integrantes tienen sentido de pertenencia.
Sus integrantes realizan un trabajo serio y duro; se desempeñan en un ambiente de competencia.	Sus integrantes trabajan divertida y productivamente en un ambiente cooperativo, cómodo y relajado.
No aportan contribuciones al desempeño cuando se requiere del trabajo combinado de dos o más integrantes.	Existe responsabilidad mutua y habilidades tanto intercambiables como complementarias.
No aceptan responsabilidad por otros resultados que no sean los suyos propios.	Existe un profundo grado de compromiso de los miembros entre sí. Si uno de nosotros fracasa, fracasamos todos.
A sus integrantes se les dice que hacer y no se espera que den opinión.	Sus integrantes contribuyen al éxito de la organización y se espera que su talento único contribuya al logro de los objetivos.
La gente trabaja para el líder.	La gente trabaja con el líder.
La comunicación no tiene que tener necesariamente una direccionalidad.	La direccionalidad en la comunicación es una de las características más relevantes en la mayor cantidad de interacciones.
Liderazgo autócrata.	Liderazgo participativo.
Describe su trabajo en términos de funciones o tareas.	Describen su trabajo en base a resultados.
Decisión por imposición.	Confianza, comunicación y crecimiento.
Menor compromiso.	Compromiso mutuo.
Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas en forma explícita ocasionalmente.	Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas explícitamente para realizar la tarea y lograr resultados.
La competencia se advierte en muchas oportunidades como perjudicial en el momento que opera el grupo.	La competencia es fomentada en el desarrollo del potencial del equipo. Esta se entiende como ser competente y aprendizaje para competir. Entrenarse para ganar-ganar.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

<b>Grupo</b>	<b>Equipo</b>
Sus integrantes ante una situación de cambio y conflicto, reaccionan con temor y se sienten amenazados.	Sus integrantes reconocen el conflicto y el cambio como algo normal, y buscan en cada una de esas situaciones un resultado positivo.
Sus integrantes son pocos dados a dar y a recibir crítica. La crítica ocurre orientada a marcar errores de las personas.	Sus integrantes critican abiertamente y frecuentemente. Se critica a las ideas y no a las personas. La crítica busca encontrar oportunidades para mejorar el desempeño.

### **2.5 Condiciones que deben reunir los miembros del equipo.**

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

1. Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
2. Ser leales consigo mismo y con los demás.
3. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
4. Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
5. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
6. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.
7. Intercambiar conocimientos y destrezas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

8.- Tener actitud de servicio.

9.- Características nominativas: Son propias de cada equipo, como por ejemplo que los integrantes de el equipo sean de determinada edad, sexo, etc.

Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y está dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.

## **2.6 Desventajas.**

1.- Lentitud: Se requiere tiempo para reunir a un equipo. La interacción que se realiza resulta a veces ineficiente. A consecuencia de ello los equipos tardan más tiempo en llegar a una solución que si un individuo la tomara. Esto puede reducir la capacidad de la gerencia para intervenir de inmediato con una acción decisiva cuando se necesita.

2.- Conformismo: Se dan presiones sociales en el equipo. El deseo que tienen los miembros de ser aceptados y considerados un elemento positivo propicia la desilusión del sentimiento, con lo cual se favorece el conformismo entre las diversas perspectivas.

3.- El sacrificar a personas que trabajan mejor solas que en equipo.

4.- Siempre en un equipo hay alguien que trabaja más.

5.- No todo el mundo desea trabajar como equipo y se pierde tiempo en ponerse de acuerdo.

6.- Muchas veces no se logra un común acuerdo y el objetivo tiende a desviarse.

## **2.7 Ventajas.**

1.- **Tienen más motivación:** Los equipos satisfacen necesidades de rango superior. Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos, competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de pertenencia al grupo (<http://www.aiteco.com/equivalent.htm>).

2.- **Mayor compromiso:** Participan en el análisis y toma de decisiones se comprometen con las metas del equipo y los objetivos organizacionales (<http://www.aiteco.com/equivalent.htm>).

3.- **Más ideas.** El efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tiene como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja sola. El lema es **Dos cabezas piensan mejor que una** (<http://www.aiteco.com/equivalent.htm>).

4.- **Más creatividad.** La creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas a solucionar (<http://www.aiteco.com/equivalent.htm>).

5.- **Mejora la comunicación.** Compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización (<http://www.aiteco.com/equivalent.htm>).

- 6.- **Mejores resultados.** Cuando las personas trabajan en equipo, es indiscutible que se mejoran los resultados (<http://www.aiteco.com/equivent.htm>).
- 7.- Disminuye tu carga de trabajo, ya que los demás también colaboran.
- 8.- Aprendes a escuchar y a respetar a los demás.
- 9.-Te permite organizarte de una mejor manera.
- 10.- Debido a las diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas.

## **CAPÍTULO III.**

### **Liderazgo y equipos de alto desempeño.**

#### **3.1 Definición de liderazgo.**

Desde su origen, el hombre se ha formado en grupos, comunidades que para su subsistencia, tuvieron que tomar decisiones, coordinar esfuerzos y llevar a cabo acciones enfocadas hacia el progreso y el bienestar común. Se puede observar a través de la historia, que en los diferentes pueblos y culturas, surgen siempre individuos que se destacan por ejercer siempre estas funciones. A estos individuos se les denomina **líderes**.

Ser líder es influir en las demás personas de un grupo para poder lograr un fin valioso. Las dos palabras claves de la definición de líder son: influir y fin valioso.

De acuerdo con el diccionario de la Lengua Española (1986), **liderazgo** se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las **cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos**.

Gibson y otros definen **el liderazgo como un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas**.

El liderazgo podemos definirlo como la capacidad de dirigir a un grupo hacia una meta posible y valiosa, aprovechando y explotando al máximo la inteligencia del equipo, influyendo en su comportamiento y logrando que esto se haga con entusiasmo y compartiendo coherentemente una visión de futuro.

**Arias (1996)** El liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirigen y luego lo motiva a alcanzar sus metas.

El liderazgo es el proceso de influir sobre los logros de un individuo o grupo de individuos para alcanzar una meta en un determinado momento y situación.

### **3.2 Las cualidades de un verdadero líder.**

- 1.- Tiene apertura al cambio y a aprender.
2. Es flexible.
- 3.- Le gusta su trabajo y busca ser experto en él.
- 4.- Tienen objetivos y metas claras, medibles y alcanzables.
- 5.- Sabe dirigir.
- 6.- Muestra una actitud positiva.
- 7.- Es entusiasta y motivador.
- 8.- Es tenaz y perseverante.
- 9.- Tiene una alta autoestima.
- 10.-Valora y respeta a los demás.
- 11.-Conoce sus necesidades.
- 12.- Es entrenador y facilitador del trabajo de los demás.
- 13.- Es asertivo, comunicativo, empático, conciliador y negociador.



- 14.- Sabe escuchar y comprender.
- 15.- Tiene una visión global.
- 16.- Prevé los problemas.
- 17.- Ahorrador y administrador.
- 18.- Mantiene una alta creatividad e iniciativa.
- 19.- Orientado al logro.
- 20.- Mantiene una actitud de ganar-ganar.

### **3.3 Teorías de liderazgo.**

Desde hace sesenta años, pero sobre todo en los últimos veinte, los teóricos de la administración y las ciencias del Comportamiento, Psicología y Sociología se han preocupado por introducir los métodos de las ciencias sociales en el estudio del fenómeno del liderazgo. Los estudios sobre este tema representan ya una importante contribución a la teoría general de la administración de las organizaciones.

Los principales estudios acerca del liderazgo son los siguientes:

- Clasificación de la conducta del líder.
- Grid gerencial.
- Liderazgo situacional.

### **3.4 Clasificación de la conducta del líder.**

Uno de los primeros estudios clásicos sobre **el efecto de la conducta del líder** en el desempeño de los grupos de trabajo fue realizado al final de la década de los treinta por **Ronald Lippit, Kurt Lewin y Ralph White.**

Los autores ofrecen tres clasificaciones de la conducta del líder: **Autócrata Demócrata y Laissez-faire.**

#### **Autócrata.**

Es aquel líder cuya forma de mandar se caracteriza por imponer las órdenes, demandar acciones, exigir obediencia, no toma en cuenta las opiniones del grupo, es experto en la tarea que realiza. Poco flexible para aceptar cambios o nuevas formas de trabajo. Es ordenado, estructurado, minucioso, detallista, perfeccionista, orientado a la tarea. Su lema podría ser: **No vengo a ganar un concurso de simpatía, quiero resultados.**

#### **Demócrata.**

Líder cuya principal característica es descansar la toma de decisiones y solución de problemas en el grupo. Provoca la participación activa de los integrantes, les pide opinión, aprovecha talentos individuales, es flexible al cambio, paciente, sabe escuchar, en ocasiones llega a sacrificar el resultado por el bienestar del grupo, es altamente afiliativo. Su frase favorita puede ser: **Pongámoslo a votación.**

#### **Laissez-faire.**

Mejor conocido como **dejar hacer**. Se caracteriza por permitir que el grupo realice las actividades con un mínimo de dirección y guía. El líder espera que sea el grupo el que resuelve los problemas, se ausenta de las tareas, es lejano de las personas y en muchas ocasiones es considerado como un mal líder. Su frase favorita puede ser: **Espero que obtengan buenos resultados.** Es un estilo de liderazgo difícil de conocerlo.

Después de esta investigación surgieron una gran cantidad de estudios sobre liderazgo en las cuales se empezaron a tomar en cuenta dos factores que configuran al buen líder. Por un lado, las habilidades de demostración de los mecanismos de control impersonales, y por el otro, la personalidad carismática del dirigente para inspirar el pensamiento y la acción.

### **3.5 Grid Gerencial.**

En 1964 los psicólogos **Robert Blake y Jane Mouton** describen una nueva clasificación de las principales maneras de supervisar, a la que se le conoce como **Cuadrícula o Grid Gerencial**, con el fin de representar gráficamente los estilos de liderazgo desde un punto de vista bidimensional: interés por la gente e interés por la producción.

Este modelo afirma que cualquier individuo que trabaja para una organización tiene asignadas ciertas responsabilidades, unas orientadas hacia la producción (tarea) y otras relacionadas con las personas, es decir, el interés por la gente.

En la matriz del grid gerencial, Blake y Mouton presentan cinco estilos básicos del liderazgo:

#### **Comportamiento 1.1**

Se ejerce el mínimo esfuerzo para sacar el trabajo requerido para sostenerse como miembro de la organización.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **Comportamiento 1.9**

El supervisor hace hincapié en la importancia predominante de las buenas relaciones. Su tesis es que los subordinados experimenten una sensación de bienestar, una atmósfera organizacional confortable, amistosa y de trabajo a tiempo.

### **Comportamiento 5.5**

El desempeño organizacional adecuado a través de balancear la necesidad de sacar el trabajo manteniendo la moral de la gente en un nivel adecuado. A este comportamiento se le denomina Veleta.

### **Comportamiento 9.1**

Representa un alto grado de interés en la producción, pero manifestando un escaso interés en las personas encargadas de esa producción.

### **Comportamiento 9.9**

Existe un alto interés por la producción unido a un alto interés por las personas. Todos los involucrados apoyan y se hacen responsables de los actos que ejerzan influencia en los resultados.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

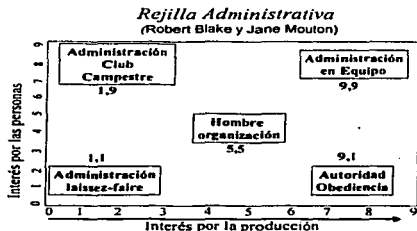


Figura 2. Rejilla del Grid Gerencial.

Fuente Robert R. Blake y Jane Mouton, *The managerial grid* (Houston: Gulf Publishing Company, 1964, Pág.10).

### 3.6 Liderazgo situacional.

Al término de la Segunda Guerra Mundial, un grupo de estudiosos de la Universidad de Ohio, tomaron como punto de partida las coordenadas fijadas por Blake y Mouton y desarrollaron el modelo de Liderazgo Situacional.

Sus autores son Paul Hersey y Kenneth Blanchard, quienes descubrieron que el liderazgo no únicamente dependía del estilo personal del líder, sino de una tercera variable sumamente importante: la madurez del grupo. De manera que su modelo se basa en tres dimensiones:

1. Tarea.
2. Relaciones.
3. Madurez del Grupo

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

De acuerdo a estos autores, existen cuatro estilos básicos de dirección, que se determinan a partir de las preocupaciones que manifiesta el dirigente del grupo hacia el cumplimiento de la tarea o hacia el mantenimiento de las relaciones.

El punto de partida para el dirigente de excelencia es la habilidad que tenga para diagnosticar el grado de madurez del grupo tanto en la capacidad para realizar la tarea, como en la necesidad de mantener y reforzar las relaciones.

Los autores definen, en principio, la orientación del líder hacia la tarea como la inclinación a dar estructura, secuencia y ritmo a las labores a ejecutar, estableciendo los niveles de cantidad y calidad necesarios, los tiempos en que se debe realizar y los puntos de control para evitar desviaciones de lo establecido.

Por orientación a las relaciones nos dicen que es la conducta del líder dirigida a proporcionar apoyo socio-emocional a los seguidores, interactuando con ellos para conocer sus necesidades, intereses y problemas, procurando hacer algo para que se sientan contentos y satisfechos. A partir de estas definiciones, determinan cuatro grados de madurez en cada seguidor o integrante del grupo:

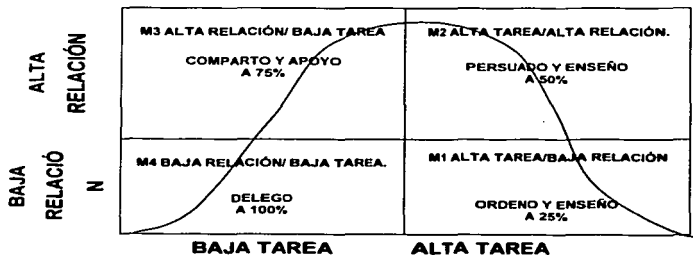


Figura 3. Liderazgo Situacional.

**Madurez 1.-** El seguidor quiere hacer el trabajo, pero no sabe ni tiene la experiencia.

**Madurez 2.-** El seguidor quiere hacer el trabajo, y tiene algún conocimiento y experiencia.

**Madurez 3.-** El seguidor sabe hacer el trabajo, pero no está suficientemente motivado para hacerlo.

**Madurez 4.-** El seguidor sabe y quiere hacer el trabajo.

Una vez que el líder ha diagnosticado la madurez de cada seguidor, aplicará uno de los cuatro estilos básicos de dirección:

#### **CUADRANTE M1**

**Alta tarea / baja relación.**

**Quiere y no sabe 25% O No sabe y no quiere**

Corresponde a un **nivel de madurez bajo**, donde el seguidor es incapaz y carece de voluntad o confianza en sí mismo, es decir, no tiene la suficiente habilidad ni el deseo de realizar un trabajo determinado. Se recomienda **ORDENAR Y ENSEÑAR**

#### **CUADRANTE M2**

**Alta tarea / Alta relación.**

**Quiere y sabe a un 50% O Sabe pero no quiere**

Corresponde a un **nivel de madurez entre bajo y moderado**, donde las personas, tienen el deseo y la confianza, pero no la habilidad para hacerse responsables de su trabajo, o bien tiene las habilidades pero no la actitud; para cumplir con una tarea asignada, el estilo de **PERSUADIR Y ENSEÑAR** sería el más recomendable.

### **CUADRANTE M3**

**Alta relación / Baja tarea.**

***Sabe y Quiere a un 75%***

Corresponde a un **nivel de madurez entre moderado y alto**, donde los seguidores tienen la capacidad para desempeñar la tarea, pero requieren de orientación sobre aspectos finos, sobre el empleo del criterio donde se pide la opinión del seguidor para que incluya su punto de vista, aporte su experiencia, conocimientos, y se conjuguen con la opinión del líder obteniendo soluciones más creativas, o sea se **COMPARTE Y APOYA**.

### **CUADRANTE M4**

**Baja relación / Baja tarea.**

***Sabe y Quiere a un 100%***

Es el **nivel de madurez alto** donde las personas tienen la capacidad y la disponibilidad o deseo de tomar responsabilidades, además de que tienen la confianza en sí mismos para realizar una tarea específica, el estilo es **DELEGAR**, supervisión lejana en base a resultados

Cuando usted defina la madurez de su seguidor lo recomendable es que si ubica a una persona en el cuadrante M1, lo vayamos desarrollando, de tal manera que vaya pasando al cuadrante M2, M3 y finalmente lo ubiquemos al M4, o sea que le podamos delegar la responsabilidad de que se le asignen las tareas con la confianza de que cuenta con la capacidad de hacerlas.



### **3.7 Liderazgo Transformacional.**

Fue desarrollado por Bass y Abolió en 1985, este tipo de liderazgo intenta modificar totalmente la cultura de la organización. Para lograr esto los líderes transformacionales deben tener una gran capacidad para reconocer la necesidad de cambios, diseñar rutas para dichos cambios y ejecutar estos de forma efectiva (Avila,2002).

#### **Características de los líderes transformacionales.**

Debido a que los líderes transformacionales dirigen por medio de la motivación apelando a los ideales y valores morales de sus seguidores inspirándolos a adoptar nuevas formas de ver los problemas deben tener las siguientes características:

**Carisma:** Los líderes influyen sobre los demás basándose en que son admirados, respetados y porque se cree que tienen capacidades extraordinarias, debidas a su persistencia y determinación.

**Inspiración:** Les hace ver la importancia del trabajo de sus seguidores, comunica las expectativas respecto al desempeño de los demás e induce entusiasmo y optimismo.

**Consideración personal:** El líder presta atención a las necesidades de desarrollo de todos los empleados, trata a estos de manera individual, además de dirigirlos y aconsejarlos para que alcancen junto con la empresa sus metas.

### **Comportamientos del líder transformacional.**

Debido a que este tipo de liderazgo es el más adecuado en situaciones de crisis o de cambios rápidos dentro de las organizaciones, los líderes deben aplicar 3 tipos de comportamientos:

**Crear visión:** Los líderes deben tener una imagen ideal del futuro de la organización y de la manera de llegar a él, para esto la visión debe ser realista y atractiva tanto para la organización como para los seguidores, lo que ayuda a que estos adopten esa visión permitiendo exhortarlos a alcanzar nuevos niveles de compromiso y entusiasmo.

**Crear marcos de referencia:** Los líderes deben definir el propósito de sus acciones en términos significativos y establecer expectativas de alto rendimiento, además de expresar su confianza en la capacidad de los seguidores para realizar su visión basándose en que los objetivos estimulantes dan lugar a una mayor productividad.

**Manejo de impresiones:** Con el manejo de impresiones el líder controla la imagen que otros tienen sobre él, destacando su atractivo y encanto mediante conductas deseadas para hacer realidad su visión.

### **3.8 Papel del líder en los equipos de alto desempeño.**

El trabajo en equipo permite la aparición de **verdaderos líderes** que actúan en forma positiva para alcanzar los resultados esperados por el grupo y la organización en general, es por eso que el papel que juega es muy importante:

1.- El liderazgo se comparte en los equipos de alto rendimiento. El papel formal del liderazgo permanece, pero se mantiene en beneficio de la gente externa al equipo, y es sobre todo una ceremonia. Por lo general, el liderazgo surge en sus integrantes a medida que toman las iniciativas necesarias para eliminar obstáculos o buscar oportunidades.

2.-El liderazgo compartido, aunque está relacionado con delegar la autoridad, llega mucho más lejos que éste. Los miembros de los equipos verdaderos, se sienten con autoridad para conseguir propósitos comunes, pero se contactarán frecuentemente con el líder antes o después de realizar la acción.

3.- Los miembros de equipos de alto desempeño van más allá. Verifican su iniciativa antes o después de tomarla, pero lo hacen con otros miembros del equipo y no solo con el líder. Los comentarios de éste tienen importancia, pero el equilibrio de la aprobación está a favor del equipo.

4.- Los líderes efectivos son claros acerca de la dirección de su organización y enfocados en alcanzar su visión. Los líderes entienden lo que esto significa para cada persona individualmente, así como la necesidad de modelar esa necesidad y enforarla ([http://www.consultingpartners.com.ar/html/news\\_13.htm](http://www.consultingpartners.com.ar/html/news_13.htm)).

5.- Los líderes de equipo están enfocados en desarrollo continuo de capacidades de su equipo pues muchas de las responsabilidades asociadas con la administración y supervisión del equipo son generadas por el grupo mismo.

Como el grupo asimila más de estas responsabilidades de supervisión, el líder del equipo está en una posición para trabajar en la expansión de su propio rol.

Este rol incluye actividades tales como:

- Llegar a ser un modelo de rol para otros.
- Tener una conciencia amplia de negocio (analizador de negocio).
- Despejar interferencias y remover barreras (rompebarreras).
- Facilitar reuniones efectivas e interacciones de equipo (facilitador).
- Mantener al equipo enfocado en negociación con clientes (defensor del cliente).
- Los líderes efectivos son claros acerca de la dirección de su organización y enfocados en alcanzar su visión.

6.- El rol del líder es lograr que los miembros del equipo logren usar al máximo sus habilidades.

7.- Es un facilitador y no un dirigente.

8.- Su éxito que tienen al ser líderes es el éxito del equipo.

9.- Los líderes se comprometen a apoyarse unos a otros para hacer que el equipo tenga éxito.

10.- Promueven el liderazgo.

11.- Buscan innovar siempre.

12.- Deben promover la comunicación abierta, la expresión de nuevas ideas y métodos para mejorar el trabajo.

13.- Los miembros son apoyados a probar sus habilidades y ejecutar sus ideas, esto resulta muy estimulante ya que los hace altamente rendidores.

14.- El líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción el líder puede o no formar grupos de personas que funciones como equipo de trabajo.

15.- Los líderes efectivos son claros acerca de la dirección de su organización, y enfocados en alcanzar su visión. Los líderes entienden lo que esto significa para cada persona individualmente, así como la necesidad de modelar esa necesidad y enfocarla.

Por lo tanto, el liderazgo transformacional en los equipos de alto desempeño juega un papel muy importante ya que el líder eleva los deseos y el desarrollo personal de los seguidores; al mismo tiempo promueve el desarrollo de este tipo de equipos en las organizaciones; y utiliza una mezcla adecuada de la lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y empñender en pos de los objetivos del equipo.

Este tipo de liderazgo permite que los seguidores compartan la visión y los valores del resto de los integrantes de la organización.

El líder transformacional y los seguidores comparten la clave del equipo dependiendo de las actividades, también desarrollan habilidades necesarias para poder interactuar de manera efectiva; Por ejemplo deben darse cuenta de escuchar y ser escuchado, etc.

El trabajo en equipo y la habilidad individual para trabajar en equipo, son factores que se están convirtiendo en decisivos para la creciente competitividad de las empresas, quienes ocupan posiciones de liderazgo hacen una reverente profesión de fe en el concepto de equipo, pero pocos conocen realmente las condiciones que se requieren para conformar equipos exitosos y fructíferos.

Es claro que el liderazgo transformacional facilita que los seguidores den soluciones y generen planes de acción que difícilmente podrían surgir de un solo individuo.

Los líderes exitosos establecen diferentes estilos de conducción de estos equipos para incrementar en primer lugar el desempeño del mismo, por medio del diseño e implantación de actividades para consolidarlo, mejorando las dinámicas grupales, sacándole el rendimiento óptimo a las ventajas competitivas de esa población intercultural de los diferentes integrantes y por supuesto, garantizar la disminución de los conflictos.

## **CAPÍTULO IV.**

### **Equipos de Alto Desempeño en las Organizaciones.**

#### **4.1 Introducción.**

En el capítulo anterior se menciona que aprender a trabajar en equipo de forma efectiva requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

No solo es necesario querer y aprender a trabajar en equipo sino que resulta cada vez más importante conocer y conocerse entre los miembros para diseñar la cooperación de una forma realmente efectiva.

Los componentes del equipo deben ser capaces de gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario, además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

A continuación se abordará en este capítulo los antecedentes de los equipos de alto desempeño; ¿qué son?; ¿qué requisitos deben cumplir?, premisas, anatomía, características, principios básicos, curva de desempeño; características de los grados de madurez y ventajas.

#### **4.2 Antecedentes.**

Existen 3 escuelas que se han interesado en el análisis del comportamiento organizacional. Estas son:

**La escuela tradicional o clásico**, dentro de está se encuentra: Frederick Taylor, Henry Fayol y Max Weber; **la escuela de Relaciones Humanas** la representan Elton Mayo, Barnard, Mc-Gregor, Maslow y Herzberg y **la escuela de sistemas** (Rodríguez, 1997).

La evolución del pensamiento administrativo, en especial los años transcurridos entre las teorías de Taylor sobre administración de talleres y las publicaciones de Barnard fue un período de desarrollo revolucionario. Por tanto la descripción de dicha evolución inicia con la teoría de la Administración Científica de Frederick Taylor (Rodríguez,1997).

#### **Administración científica (Escuela Tradicional o clásica).**

La etapa de la evolución del pensamiento administrativo se le ha designado como la etapa científica, ya que a finales del siglo pasado y a principios de éste, diversos autores se mostraron interesados en investigar científicamente la problemática que presentaban las organizaciones industriales, fundamentalmente, por los fenómenos de la producción.

**Frederick Taylor (1857-1917)** ha sido calificado como el padre del movimiento científico por haber investigado en forma sistémica el trabajo humano. Dentro de las aportaciones a la Administración hechas por Taylor (1876), se encuentra la elaboración de tres principios: tiempos y movimientos del trabajador, selección de obreros y especialización rutinaria. Taylor dice producir con abundancia es producir eficazmente (Rodríguez,1997).



Taylor fue ingeniero interesado en los trabajadores que ejecutan tareas rutinarias para lograr su máxima eficiencia y productividad. La parte central de dicha teoría es el aprovechamiento del esfuerzo humano a nivel operativo para lograr la maximización de la producción ( Rodríguez,1997).

Taylor sostiene que los movimientos de los trabajadores, son semejantes a los de una máquina.

Consecuentemente al ser el trabajador un elemento considerado como una extensión o complemento de la máquina, puede ser estudiando para poder describir científicamente la mejor forma de ejecutar el trabajo. Es decir, poder establecer reglas para el uso más eficiente de la energía con el objeto de obtener en cada tarea el mejor resultado (Estudio de Tiempo y Movimiento) (Rodríguez,1997).

La idea era incrementar la eficiencia y la producción de cada trabajador dando de esta manera una mayoría sustancial en los salarios de los trabajadores y un aumento para las utilidades de la empresa (Rodríguez,1997).

Los principios de Taylor fueron:

- 1.- Seleccionar a los mejores hombres para el trabajo.
- 2.- Instituirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos, que debían aplicar a su trabajo.
- 3.- Conceder incentivos en forma y salario más alto a los mejores trabajadores.

Posteriormente **Henry Fayol (1911)**, lanza la teoría de la **Administración Industrial**. Divide la organización en funciones operativas (ventas, producción, finanzas, etc) (Rodríguez,1997).

En este enfoque, Fayol consideraba prácticamente a las personas máquinas.

Fayol fue el primer teórico precursor de este enfoque, el cual recibió muchas influencias del pensamiento científico. En esta etapa hubo mucho interés en la aplicación de métodos científicos a la administración.

Fayol divide su teoría en 3 partes:

- 1.- Elementos básicos del proceso administrativo.
- 2.- Principios de la administración.
- 3.- Cualidades del administrador.

Otro enfoque muy nombrado fue el que propuso el sociólogo alemán **Max Weber (1864-1920)**, del cual hablaré a continuación. (Rodríguez,1997).

Este, al igual que la teoría del proceso administrativo, se dio también a principios del siglo XX. Weber establece como máxima forma de organización a la burocracia. El modelo burocrático presenta ciertas características de diseño organizacional para empresas muy complejas como: precisión, estabilidad, rigidez y confiabilidad.

Este autor alemán, hace énfasis en la jerarquía de autoridad perfectamente definida. Es decir recalca el derecho de ejercer autoridad en base a la posición que se ocupa en la estructura organizacional. Esta estructura da por tanto a los jefes, un control estrecho sobre sus subordinados, basados en este régimen de disciplina y obediencia implícita de la estructura jerárquica (Rodríguez,1997).

La administración científica, la teoría del proceso administrativo y el modelo burocrático, contribuyen a la formación de los que se conocen como teoría tradicional y fueron una guía para la posterior práctica administrativa .

### **Escuela de Relaciones Humanas.**

La teoría de las Relaciones Humanas data de la década de 1920. Esta doctrina surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria debido a que la producción en serie aumentó la tensión nerviosa de los obreros. Ante esta situación, los empresarios y estudios de la Administración se vieron obligados a analizar el problema desde el punto de vista psicológico. En este clima nace la escuela de las relaciones humanas (Avalos, 2002).

Su principal exponente fue **Elton Mayo (1880-1949)** y dentro de las principales aportaciones a la Administración, consideró el elemento humano como lo más importante en la empresa (1927-1928) (Avalos, 2002).

Este movimiento, tuvo su punto de inicio con la investigación y sus colaboradores en la planta Hawthorne de la Wester Electric Compañy, entre 1927 y 1932. Sin embargo, estos estudios fueron los que condujeron al descubrimiento de los grupos informales (Avalos, 2002).

Debido a que en esta planta había inconformidad en sus obreros, se llamó a ingenieros del estilo de Taylor y no dieron resultados, posteriormente consultaron a Mayo, él, estudio los efectos de la iluminación sobre el incremento de la producción eligiendo a 2 grupos de empleados, pero aquí se decidió que el factor de iluminación no determina la producción (Rodríguez, 1997).

Se realizó otro estudio con mujeres; a 4 de ellas se les permitió que eligieran a otras y formaran un grupo de 6, la tarea era formar redes de teléfono. Durante la serie de experimentos que durante 5 años se realizaron un observador acompañó a las mujeres y notó lo que sucedía, las mantuvo informadas y les pidió consejos e informes y escuchó quejas (Rodríguez, 1997).

Las conclusiones fueron:

- 1.- La producción se elevó ante todo, por el cambio de actitud de los operarios, hacia su trabajo y su grupo.
- 2.- Habían encontrado un puesto y un grupo estable al cual pertenecer y un trabajo cuya finalidad veían con claridad.
- 3.- Es importante investigar lo que sucede en un grupo de personas que trabajan.
- 4.- Existe una organización formal y una informal integrada por pequeños grupos; con su liderazgo, normas y valores.

Aunándose a las investigaciones de Elton Mayo, otros investigadores contribuyeron con sus teorías al desarrollo de este estudio de relaciones humanas, uno de ellos fue Chester Barnard(Avalos,2002).

Este autor conocido por su obra las funciones del ejecutivo, aporó su teoría al enfoque humanista de la administración. Esta teoría se basaba en la definición de organización formal como un sistema de actividades que fueron concientemente coordinadas a más personas (Rodríguez,1997).

Barnard fue uno de los precursores en introducir la noción de organización como sistema social; para él, la característica de mayor importancia en una organización es la comunicación y sus aspectos formales e informales, por otro lado sostiene que el ejecutivo presenta un factor estratégico dentro de la organización y por lo tanto, debe promover modelos de comunicación para los sistemas cooperativos, esfuerzos necesarios para la operación de un sistema, así como formular y definir los objetivos o propósitos de dicho sistema(Avalos,2002).

**Barnard** hizo énfasis en lo importante que era que el individuo fuera inducido a cooperar y sobre todo, formuló una estructura lógica de definiciones y términos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Resalta el papel que juega la motivación en el ámbito organizacional opinando que no basta con alicientes materiales sino que se debe otorgar reconocimientos psicológicos a los empleados (Avalos, 2002).

Otra tendencia contemporánea a la anterior es la encabezada por Douglas-Mc Gregor.

**Douglas Mc-Gregor y Rensis Likert** fueron 2 autores cuyo pensamiento estructuró el contenido de la escuela de las relaciones humanas, Mc Gregor contrastó, la visión básica del hombre como un ser racional económico con la concepción del hombre como un ser orientado hacia el crecimiento de la responsabilidad. Elaboró la Teoría X y la Teoría Y (Rodríguez,1997).

Teoría X:

- 1.- A las personas les desagrada el trabajo y lo evitaran siempre que sea posible.
- 2.- La persona carece de responsabilidad, tiene poca ambición y busca seguridad ante todo.
- 3.- La mayoría de las personas deben verse controladas y amenazadas con castigos para hacer su trabajo.

Teoría Y.

- 1.- Trabajar es tan natural como jugar o descansar.
- 2.- Las personas no son perezosas. A veces adoptan esa actitud como resultado de experiencia.
- 3.- Las personas se dirigen y se controlan a si mismas en la consecución de objetivos a las que están dedicadas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

4.- Las personas tienen un potencial. En condiciones apropiadas, aprenden a aceptar y a buscar la responsabilidad. Poseen imaginación, ingenio y creatividad que se puede aplicar al trabajo.

#### **Escuela Humanista.**

La escuela humanista se desarrolló como resultado de numerosos estudios sobre las causas del comportamiento humano. Entre los aspectos que destacan para fines de la administración se estudiaron (Avalos, 2002.).

El de la motivación, es decir, los motivos para actuar.

El de las causas de las frustraciones humanas.

El análisis de conflictos emocionales y fisiológicos

El proceso de aprendizaje.

**Abraham Maslow** Publicó su teoría sobre la motivación humana. Sostiene que las necesidades son el motor del hombre. (Avalos 2002).



Figura 4. Pirámide de Maslow.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Herzberg desarrolló el contenido de la teoría conocida como teoría de los dos factores de motivación. Los dos factores de esta teoría se conocen como : a) factores de insatisfacción o de higiene, y b) factores de satisfacción o motivadores.

Con la investigación realizada se llegó a dos conclusiones específicas. La primera, que existe un conjunto de condiciones extrínsecas (el contexto del trabajo) que resulta insatisfacción entre los trabajadores cuando las condiciones que se requieren en un trabajo no están presentes. Pero si dichas condiciones están presentes, esto no necesariamente los motiva. Estas condiciones son los insatisfactores o factores de higiene necesarios para mantener un nivel de satisfacción (Vega,1997).

La segunda conclusión se refiere a la existencia de un conjunto de condiciones intrínsecas (contenido del trabajo). Cuando se encuentran presentes en el trabajo, se logran niveles muy altos de motivación que pueden llevar a un buen desempeño en el mismo. Pero si estas condiciones no están presentes, entonces no se alcanza una alta satisfacción. Los factores en este conjunto son denominados satisfactores o motivadores

#### **Revolución sociotécnica.**

#### **Modelo socio-técnico.**

El concepto de sistema sociotécnico surge formalmente en el Instituto Tavistock, de Inglaterra, en 1951.

De las investigaciones realizadas de aquí surge que toda producción industrial requiere de equipos, materiales, procesos, sistemas técnicos y de personas para realizar las tareas, realizándose una interacción entre estos elementos. Todo esto se da en un sistema social. Por lo tanto la interrelación, la interdependencia y los sistemas sociotécnicos influyen de manera importante en la optimización y efectividad de la organización (Arias, 1999).

La idea de este modelo no es simplemente ajustar la gente a la tecnología, ni la tecnología a la gente, sino en organizar la interfase entre ambos sistemas de tal manera que se pudiera obtener lo mejor del acoplamiento resultante.

Los sistemas sociotécnicos están compuestos por dos sistemas distintos que, aunque correlativos, son gobernados por leyes diferentes.

Eric Trist y sus asociados realizaron estudios extensos sobre los efectos que en la industria del carbón podían tener cambios tecnológicos tales como la instalación de equipo mecánico para la excavación y recolección del carbón (Schein, 1997.).

En el sistema tradicional, se utilizaban grupos pequeños de 2 a 8 personas que trabajaban en un equipo altamente interdependiente y casi siempre, aislado de otros equipos (Schein,1997).

Cada equipo consistía por lo general en un trabajador altamente calificado, un colega, y otros trabajadores que se encargaban de sacar el carbón en los baldes. A cada equipo se le asignaba una pequeña sección de la excavación y tenía la responsabilidad de excavar, cavar y remover el carbón de las secciones de la mina (método shortwall). Cada equipo era autónomo. El líder de cada equipo seleccionaba a sus miembros en base a una compatibilidad mutua (Schein,1997).



Las relaciones que se establecían entre ellos eran bastante duraderas e incluían cosas tales como hacerse cargo de la familia del miembro de un equipo que resultaba herido o que fallecía. Existía también, entre ellos, nexos emocionales y afectivos que resultaban de la ansiedad de trabajar en un subterráneo oscuro y de los peligros a que estaban expuestos en las minas.

El conflicto y la competencia eran comunes entre los equipos. Con frecuencia recurrían a engaños y sobornos para tratar de conseguir las mejores secciones de la excavación, y baldes suficientes para tratar de conseguir más carbón que los otros equipos. A pesar de que las peleas subterráneas y en la superficie eran comunes, éstas aparentemente servían como una válvula de escape a las agresiones que resultaba de los aspectos más frustrantes del trabajo. Sin embargo, la competencia se aceptaba como algo normal y en ninguna forma afectaba al sistema social básico de la comunidad y de la mina (Schein 1997).

Debido a la variedad de grosor de las ventas del carbón que se encontraban en las minas, se pensó que era conveniente, desde el punto de vista de la ingeniería, instalar equipo mecánico para excavar y remover el carbón. Por lo tanto en lugar de utilizar grupos pequeños se debían utilizar grupos grandes de 40 o 50 personas y un solo supervisor (Schein, 1997).

Este sistema de tamaño intermedio creaba grandes dificultades sociales porque los trabajadores estaban por lo general dispersos y divididos en tres turnos. La tarea requería tal grado de coordinación entre los turnos y las personas, que un trabajo realizado ineficientemente en cualquier parte del área de excavación reducía considerablemente la producción de todo el grupo. Los grupos que surgieron en torno a tareas comunes se diferenciaban en términos del tipo de trabajo y del prestigio de que gozaban en toda la comunidad.

Por lo tanto, no solo sufrieron las comunicaciones que se daban entre los distintos turnos en virtud de el nuevo método, sino que se afectó también en la organización de los nuevos grupos debido al prestigio diferencial asociado con cada tipo de trabajo (Schein,1997).

Además de las dificultades emocionales que surgieron de las nuevas relaciones entre los grupos, se presentaron otros tipos de problemas que tienen que ver con la cantidad y calidad de trabajo que se hacía. No se podía hacer una supervisión efectiva porque los trabajadores estaban muy separados; la productividad disminuyó debido a los peligros a que estaban expuestos en el área de trabajo y a que no podían bajar la tensión a través de las relaciones emocionales. Las consecuencias que trajo fueron: una falta de significado, una pérdida de identidad (no están relacionados con otras personas) y un sentido de pasividad e indiferencia.

La organización impidió la formación de grupos informales verdaderamente significativos que pudieran satisfacer las necesidades emocionales de cada persona. Con la industria minera y con la ayuda de los sociólogos, empezó a rediseñar no sólo la organización del trabajo, sino la organización formal y social, entonces se enfrentaron a las dificultades que se presentaban (Schein,1997).

La esencia de esta reorganización fue introducir más elementos de autonomía para los grupos de trabajo, de tal manera que se pudiesen estimular entre los grupos especializados más relaciones de cooperación y menos competencia. Un sistema basado en diferentes turnos y en diferentes roles ocupacionales, la oportunidad de cambiar trabajos, y un sistema de autodeterminación permitieron que los mineros pudieran satisfacer necesidades sociales sin decrementar la productividad que se obtenía gracias a la mecanización. Trist y sus colaboradores observaron que en la medida en que se avanzaba hacia la automatización o hacia

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

la dependencia de las máquinas aparecía gradualmente un tipo de cultura laboral y nuevos tipos de habilidades gerenciales.

A medida que se conocen los resultados de la investigación se observa un cambio gradual en el concepto tradicional del diseño laboral e ingeniería industrial. El supuesto original de que las bases del trabajo se tienen que dar esencialmente en términos de principios de ingeniería humana que toma la interacción y la influencia mutua de personas y máquinas (o de personas y trabajo) con su punto de partida.

A este sistema se le conoce con el nombre de sistemas sociotécnicos (Schein, 1997).

#### **Modelo racionalista.**

En la década de los 50, se implementa el modelo racionalista que centra su análisis en la microeconomía, la investigación y la ingeniería de sistemas (Avalos, 2002).

#### **Administración institucional.**

Esta teoría posiciona a las empresas frente a su entorno ético y social, donde se ejercen derechos y obligaciones (Avalos, 2002).

#### **Teoría Z.**

Esta teoría inicia cuando se cuestiona que Estados Unidos de América, siendo un país importante desarrolló científico y tecnológico sufrió un notorio descenso de su productividad, llamaron su atención a las empresas japonesas que habían tenido un fuerte incremento en su productividad; después de una serie de estudios encontró que la diferencia se debía a su tipo de administración: encontró que los Estados Unidos habían olvidado el valor que posee el ser humano, deduciendo que

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

la clave de una mayor productividad esta en implicar a los trabajadores en el proceso(Avalos,2002).

#### **4.3 Definición de equipos de alto desempeño.**

Existen diversas definiciones de lo que son los equipos, tantas que incluso algunos autores simplemente los estudian en función de sus características:

Un equipo de alto desempeño es un número de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas también es compartiéndolas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables (Katzenbach, y Smith,1996):

Es un grupo natural de trabajo que realiza una función específica, genera un producto o servicio y que esta enfocado a satisfacer o exceder las necesidades y expectativas de su cliente interno y externo (Arenas,2001).

Los equipos de alto desempeño son grupos de trabajo pequeños, que funcionan de manera autónoma y que pueden ser identificados como grupos de negocios.

Son un grupo de personas que se comprometen con la gerencia superior para hacerse completamente responsables de un producto, proyecto o servicio. Los miembros del grupo hacen su propio trabajo y ayudan a adiestrar a otros de sus compañeros en el grupo; lo que les permite suplirse unos a otros dentro del propio equipo, es decir, adquieren multihabilidades.

Los equipos de alto desempeño también se encargan de la responsabilidad de dirigir en varios grados, incluyendo: planificar, programar las labores, dar instrucciones, seleccionar nuevos empleados, y evaluar o fijar criterios de calidad (<http://www.aiteco.com/equivalent.htm>).

Defino a un equipo de alto desempeño como un grupo de individuos que comparten habilidades, pensamientos, experiencias, en donde cada uno de los miembros se comprometen con la organización y con sus objetivos personales a lograr las metas propuestas teniendo resultados con cero defectos.

#### **4.4 ¿Qué requisitos deben cubrir los equipos de Alto Desempeño?**

Según Avalos (2002) Los equipos de Alto Desempeño necesitan cubrir los siguientes requisitos:

- Estar enfocados a sus clientes internos y externos.
- Haber clarificado su misión, roles y reglas de interacción.
- Haber desarrollado habilidades para el trabajo en equipo.
- Estar involucrados en las metas y resolución de problemas de mejora continua.
- Estar facultados para poder planear, ejecutar, controlar, coordinar e implementar esfuerzos para la mejora continua (Empowerment).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### **4.5 Premisas.**

##### **Premisas de la Organización.**

La premisa fundamental indica que:

1.- Es preciso desarrollar los recursos humanos y no simplemente usarlos, buscando una relación ganar-ganar y generando una mayor participación.

Con esta premisa las organizaciones buscan:

1.- Generar empleos más humanizados

2.- Satisfacer una gama más amplia de las necesidades del propio equipo de trabajo, abarcando desde las primarias hasta las de más alta significación

3.- Emplear las capacidades más sobresalientes de cada quien y ofrecer un ambiente de superación constante.

##### **Premisas del Individuo.**

Según Avalos(2002) Las premisas consideran que la persona desea:

1.- Trabajar con ahínco, hacer un excelente trabajo, aprender y desarrollar nuevas habilidades y tomar parte de las decisiones que afectan a sus puestos.

2.- Contribuir con sus ideas al mejoramiento de sus respectivas ocupaciones.

Las premisas consideran que la persona necesita:

1.-Un mayor desafío para lograr sus objetivos.

2.- Tareas más completas.

3.- Mayores oportunidades de utilizar sus capacidades más elevadas.

4.-Oportunidades más amplias de desarrollo.

#### 4.6 Anatomía.

#### Análisis Comparativo en organizaciones Tradicionales Vs. Alto Desempeño

Asunto	Sistema Tradicional	Sistemas de Alto Desempeño
Objetivos El Negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Rendimiento:</li> <li>. Económico operacional.</li> <li>. Seguridad económica.</li> <li>. Condiciones de trabajo.</li> <li>. Tratamiento equitativo.</li> </ul>	Los mismos bajo Sistemas Tradicionales más: <ul style="list-style-type: none"> <li>. Satisfacción del cliente.</li> <li>. Control de los procesos.</li> <li>. Aprendizaje.</li> <li>. Adaptación al cambio.</li> <li>. Satisfacción en el trabajo.</li> </ul>
Entorno del Negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Atención limitada.</li> <li>. Adaptabilidad limitada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Atención cuidadosa.</li> <li>. Capacidad flexible de reacción.</li> </ul>
Especialización . Puestos . Grupos	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Fraccionados.</li> <li>. Funcionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Completos.</li> <li>. Interdependientes.</li> </ul>
Funciones . Dirección . Empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Planificación, coordinación y control.</li> <li>. Ejecutan tareas específicas y programables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Visión a largo plazo además de coordinación y desarrollo de su capital humano.</li> <li>. Operan y coordinan sus propios planes.</li> </ul>
Control del Comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Controles organizacionales (acatamiento).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Autocontrol (compromiso).</li> </ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Un costo que reducir</li> <li>. Tecnología sobrevalorada.</li> <li>. La gente subvalorada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. "Un activo para desarrollar.</li> <li>. La gente es clave.</li> <li>. Habilidades múltiples.</li> </ul>
Compensación por	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Contribuciones inmediatas.</li> <li>. Tiempo trabajado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Conocimientos generales y habilidades múltiples.</li> <li>. Resultados cooperativos.</li> </ul>
Control de las Variaciones (errores)	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Por el supervisor.</li> <li>. Grupos especiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Por las personas en el sitio en donde ocurren.</li> <li>. Grupos de trabajo.</li> </ul>
Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Acceso limitado.</li> <li>. Controles gerenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Acceso abierto.</li> <li>. Primero a quien lo necesita.</li> </ul>
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>. El sistema social se ajusta al sistema tecnológico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Optimización: balance entre los requerimientos.</li> </ul>
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Elaborado por ejecutivos y técnicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Elaborado por ejecutivos, técnicos y usuarios.</li> </ul>
Cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Se evitan riesgos y lentitud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Receptividad a la innovación.</li> </ul>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

#### **4.7 Características.**

De acuerdo a Avalos (2002) Los Equipos de Alto Desempeño se caracterizan por:

##### **1.-Carecen de inspección.**

La función tradicional de los inspectores de calidad desaparece. El Supervisor se convierte en consultor técnico de proceso y mediador cuando surgen conflictos entre los miembros del equipo.

##### **2.- La confianza entre la administración y los colaboradores es absoluta.**

Los empleados están seguros de que la administración no utilizará la flexibilidad para explotarlos y los gerentes no se preocupan porque ésta sea usada para imponer prácticas deficientes.

##### **3.- Se comparten las metas organizacionales.**

La tensión constante por la consecución de las metas, que en los sistemas tradicionales cae en la dirección, ahora es compartida por todos los que forman el grupo.

##### **4.- Se aprende a convivir con los demás.**

Aceptando las críticas de los otros y reconociendo sus capacidades de manera de poder sacar un trabajo cada vez mejor.

##### **5.- Mejora la comunicación interna.**

El problema de la comunicación se reduce ya que el trabajador es capaz de informar clara, comprensible y directamente sobre las técnicas y los requerimientos de la producción, a sus compañeros por lo que las barreras existentes se destruyen considerablemente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



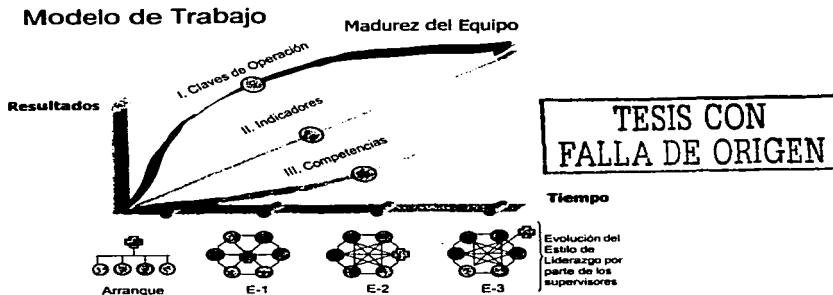
### 6.- Existe aprendizaje continuo.

El desarrollo se da automáticamente ya que es necesario ir desarrollando habilidades, puesto que se introducen nuevos procesos, tecnologías y productos.

### 7.-La responsabilidad es compartida.

El trabajador comparte con la gerencia la responsabilidad completa del buen éxito de las tareas, funciones y procesos:

- Estimula los compromisos interpersonales.
- Los propósitos se hacen nobles.
- Las metas más sólidas.
- Las propuestas más firmes.
- Preocupación mutua por el crecimiento personal de cada uno de los otros.
- Desarrollan habilidades intercambiables.
- Comparten el liderazgo dentro del grupo.
- Son más exigentes cada día.



#### **4.8 Principios básicos de un equipo de alto desempeño.**

Los equipos superan el desempeño individual o el de grupos organizacionales mayores, en particular, cuando el desempeño exige múltiples habilidades, criterios y experiencias.

No es fácil aceptar la responsabilidad por el desempeño de otros, ni dejar que ellos asuman la responsabilidad por nosotros. Para superar esa resistencia se necesita la aplicación rigurosa de los **factores fundamentales del equipo**, que se resaltan en la gráfica.

Para introducir cada vez más en el tema se presentan los principios básicos del equipo que establecen Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith en su libro Sabiduría de los equipos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

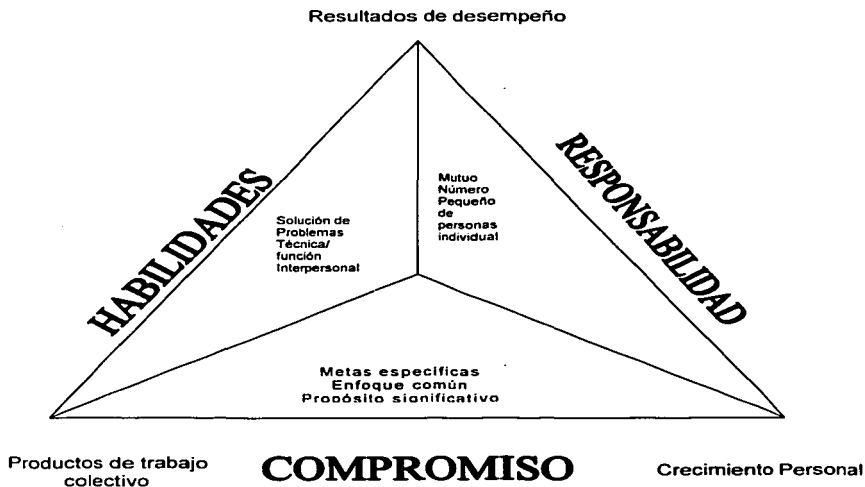


Figura 6. Principios básicos de un equipo de alto desempeño.

Los vértices del triángulo señalan lo que ofrecen los equipos; los lados y el centro describen los elementos de la disciplina para hacer que esto ocurra. Al centrar la atención en el desempeño y en los factores básicos del equipo en contraste con convertirse en un equipo la mayor parte de grupos pequeños puede ofrecer los resultados de desempeño que se necesita y producir un comportamiento del equipo (Katzenbach y Smith, 1996).

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Los equipos reales están profundamente comprometidos con su propósito, metas y enfoque. Los integrantes de un equipo están muy comprometidos entre sí; ambos comprenden que la sabiduría de los equipos se obtiene centrando la atención en los productos del trabajo colectivo, el desarrollo personal y los resultados del desempeño (Katzenbach y Smith, 1996).

La mejor forma de comprender a los equipos es observando, sus historias revelando sus logros, habilidades, emociones y compromisos.

Los integrantes de un equipo de alto desempeño están muy comprometidos entre sí, comprenden que la sabiduría de los equipos se obtiene poniendo atención a las tareas que realiza el equipo, al desarrollo personal y a los resultados de desempeño.

#### **4.9 Curva de desempeño.**

De acuerdo con Katzenbach y Douglas (1996). Existen diferencias entre un grupo y un equipo, de igual forma existen entre el desempeño de los equipos. Esta será explicada en base a la curva de desempeño del equipo ejemplificando la forma en la que se desempeña cualquier grupo pequeño, va a depender de la propuesta que tenga cada equipo y de la efectividad para ponerla en práctica

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

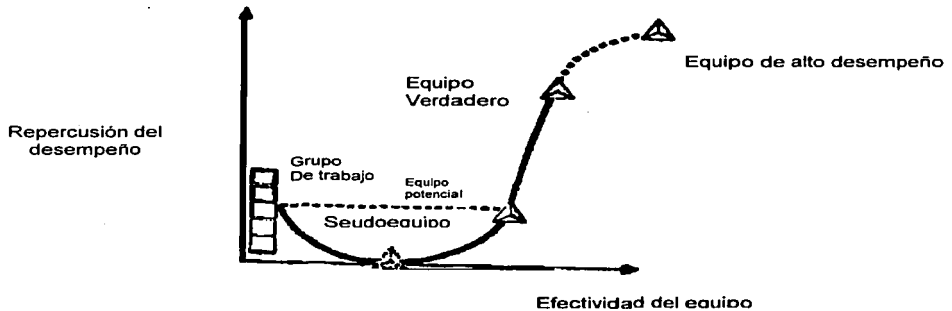


Figura 7. Curva de desempeño.

### **Grupo de trabajo.**

Grupo por el cual no hay una necesidad de desempeño adicional importante, interactúan principalmente para compartir información. No existe un auténtico propósito común de metas de desempeño adicionales, o productos de trabajo conjuntos que requieran de una propuesta de equipo o de responsabilidad mutua.

### **Seudoequipo.**

Grupo para el cual podría existir una necesidad u oportunidad de desempeño adicional importante. No tiene interés en desarrollar un propósito común o un conjunto de metas de desempeño. En los seudoequipos la suma total es inferior al potencial de las partes individuales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

***Equipo potencial.***

Existe una necesidad de desempeño adicional importante y que realmente intenta mejorar su repercusión de desempeño. Por lo general requiere más claridad de propósitos, metas, o productos de trabajo y más disciplina para elaborar una propuesta común.

**Verdadero equipo.**

Número pequeño de personas que están igualmente con un propósito, metas y propuestas de trabajos comunes.

**Equipo de alto desempeño.**

Es aquel que supera el rendimiento en forma importante en comparación con todos los equipos y rebasa en desempeño todas las expectativas de los integrantes.

#### 4.10 Características de los grados de madurez.

DEPENDIENTE	CONTRADEPENDIENTE	INTERDEPENDIENTE
Pocas veces toma la iniciativa, generalmente espera recibir instrucciones.	Cuando toma la iniciativa lo hace de forma inadecuada.	Toma la iniciativa.
Su frase predilecta es dígame como hacerlo.	Su frase predilecta es quién dijo que hay que hacerlo.	Su frase predilecta es Vamos a hacerlo.
Se sienten cómodos recibiendo ordenes.	Se siente incómodo recibiendo ordenes.	Como se siente al recibir una orden depende de la naturaleza de la misma.
Pocas veces cuestionan las ordenes.	Cuestiona inasertivamente las ordenes.	Son asertivos al cuestionar las ordenes.
Necesita guía constante.	Necesita guía constante.	Necesitan poca guía.
Al dejarle la responsabilidad de la ejecución de una tarea, comete alto grado de errores.	Al dejarle la responsabilidad de la ejecución de una tarea, comete alto grado de errores.	Es altamente confiable la ejecución de su tarea.
Pocas veces asume la responsabilidad.	Pocas veces asume la responsabilidad.	Asume efectiva y eficientemente responsabilidades

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **Ventajas.**

El utilizar hoy en día los psicólogos los equipos de alto desempeño en las organizaciones se ha convertido en una de las principales herramientas para organizar el trabajo de una empresa.

Esto se debe a que estos, sobrepasan a los individuos cuando las tareas a realizarse requieren de multihabilidades( esto quiere decir contar con gente con experiencia técnica, con habilidades de solución de problemas y de toma de decisiones, para ser capaces de identificar problemas, generar alternativas, su evaluación y elección de opciones competentes). Por último, necesitan gente que sepa escuchar, ofrezca retroalimentación, busque solución a conflictos y posea habilidades interpersonales.

A medida que las organizaciones han ido adecuándose a un ambiente más competitivo que le exige máxima eficacia y eficiencia, han recurrido a los equipos de alto desempeño como una forma de utilizar las competencias y talentos de cada uno de los miembros o empleados que conforman al equipo.

Los equipos resultan ser más flexibles y responder mejor ante los dinamismos que presentan los ambientes, pues tienen la capacidad de armarse, desplegarse, reenfocarse y dispersarse rápidamente.

La formación de equipos de alto desempeño permite lograr una mayor rapidez de respuesta involucramiento de los empleados y reducción de costos.



### **Limitaciones.**

El presente trabajo representa un importante reto tanto a nivel profesional como a nivel personal.

Sin embargo con la experiencia laboral que hasta el día de hoy he tenido, se observa que en este ámbito y en cualquiera debe integrarse lo aprendido.

Por lo tanto el reto que me pongo es la capacidad de hacer que este aprendizaje sea significativo y que tenga una mejora continua para el psicólogo como para el individuo.

Los Equipos de Alto Desempeño son una herramienta importante en las organizaciones ya que logran excelentes resultados en cada organización; pero también existen desventajas.

Existen limitaciones al momento de formar equipos de alto desempeño como son: el sentimiento de pérdida de poder, temor de enfrentar y manejar el riesgo existente en la importancia de la competitividad individual entre integrantes de los equipos de trabajo e intergrupales dentro de la organización, los cuales deben ser manejados adecuadamente para no perder el esfuerzo y los resultados obtenidos.

Los equipos de alto desempeño requieren de tiempo ya que no son fáciles de implementar porque los individuos tienen que romper con las organizaciones tradicionales y ponerse de acuerdo en cuanto a la cultura del equipo, requieren de mucha confianza y voluntad para involucrar a los miembros del equipo. No es algo que se dé de un día a otro. Se requiere un esfuerzo por parte de todos los que forman el equipo; además de que son aplicables en cualquier ámbito de la vida.

Otra de las limitaciones que tienen los equipos de alto desempeño es que el cambio estimula, pero a la vez genera sensaciones de temor e incertidumbre, incluso de pérdida de los sistemas de trabajo tradicionales. El miedo a lo desconocido es parte del cambio. Los cambios les producen intranquilidad y generan sensación de pérdida del poder.

## **Conclusiones.**

Actualmente el mundo gira alrededor de la economía y la globalización es una realidad, la innovación y los cambios constantes sobre todo en los terrenos de la tecnología hacen que los cambios sean más rápidos, por lo tanto, se requiere tener organizaciones más flexibles para adaptarse y lograr el éxito deseado, esto se lleva acabo utilizando los equipos de alto desempeño.

Las organizaciones de hoy en día se están transformando y modificando, son menos jerárquicas y más participativas e n comparación con las anteriores, pues han descubierto el fenómeno de la *sinergia* ya que en equipo se puede lograr que las organizaciones sean más productivas y competitivas que si llevan acabo el trabajo en forma individual.

Una de las tendencias actuales es el de crear organizaciones basadas en equipos, donde la estructura organizacional se cambia de pirámide a una tipo plana o de red. Esta nueva e estructura tiene como a ntecedentes el simple trabajo en equipo hasta los llamados equipos de alto desempeño.

Por lo tanto en nuestros días muchas organizaciones utilizan equipos de alto desempeño para desarrollar las actividades, resolver problemas; mejorar la comunicación, toma de decisiones y lograr un incremento en la productividad.

Los Equipos de Alto Desempeño en las organizaciones, son una alternativa para el psicólogo ya que buscan la optimización integral del desempeño humano, en un mundo donde las empresas se enfrentan a constantes y necesarias transformaciones con el fin de mantener su viabilidad, sus niveles de producción y su estabilidad.

A través del presente trabajo mediante la bibliografía revisada se han mostrado evidencias sobre la importancia que tiene el utilizar los Equipos de Alto Desempeño como una alternativa para el psicólogo.

En cada subtema de cada capítulo, se ve que los equipos de alto desempeño logran incrementos en la organización y mayor satisfacción del factor humano.

Con los equipos de alto desempeño, la organización del trabajo se transforma con el enriquecimiento del trabajo, formación de multihabilidades, control de resultados a través de indicadores y en general la creación de estructuras orientadas hacia los objetivos y armonizadas con la estrategia de la empresa, con gran capacidad de flexibilidad y adaptación.

El objetivo de este trabajo es presentar y explicar la importancia que tiene para el psicólogo y proporcionar a las personas que están dentro del área de recursos humanos, a los profesores de la universidad y a los alumnos el implementar los equipos de alto desempeño ya que logra que se incrementen las relaciones interpersonales, incrementó de la productividad con cero defectos. Los equipos de alto desempeño son una herramienta para poder llevar acabo todo esto.

El utilizar el Psicólogo los **EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO** en las organizaciones ayuda a lograr resultados de más calidad de lo que podrían producir cada persona por separado aún cuando todos sus esfuerzos se conjuntaran. Los factores que contribuyen con esta sinergia son la habilidad de los miembros del grupo para intercambiar ideas, resolver problemas y aprender a aprender de la experiencia.

**Equipos de Alto Desempeño: Una alternativa laboral para el psicólogo dentro de las organizaciones.**

Con los **EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO** se logra el incremento en las relaciones interpersonales y la aceptación de sus integrantes, reduciendo niveles de ansiedad y necesidades de comunicación que tienen.

Los **EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO** considero que son importantes que los utilicen los alumnos, ya que con estos ellos logran desarrollar una serie de habilidades que les permitirá aprender en forma efectiva logrando que cada uno de los miembros que va a ser parte de este grupo tenga un grado de compromiso consigo mismo y con los demás para que cada uno ayude a los demás a lograr sus metas personales y profesionales con el fin de lograr excelentes resultados sin errores y teniendo un costo-beneficio en las actividades que realicen como equipo.

En cuanto a los profesores, el implementar los **EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO** dentro del aula es de gran importancia ya que con esto se logra tener excelentes resultados; porque a los integrantes del equipo se le enseña que al tener una determinada función específica se obtiene un resultado satisfactorio y se excede en las necesidades del grupo; en donde cada uno coopera y se compromete a apoyar a los demás para que así de esta manera todos puedan desarrollarse en cualquier ámbito de su vida y les permita tener un mejor desempeño en la escuela y aprender de cada uno de sus miembros para que así pueda enriquecerse y lograr sus propósitos.

## **Bibliografía.**

- 1.- Arias, Galicia, Fernando (1996). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- 2.- Arrona, H, F(1992). Círculos de calidad ¿El porqué de su éxito?. México: Icasa.
- 3.- Avalos, Rogel, José (2002). Equipos de alto desempeño y su aplicación en la industria. (Tesis). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- 4.- Avendaño, C. Medina.(1996). Liderazgo y comunicación en la organización. México:
- 5.- Ayala, Castro, José. (1997).El factor humano en los círculos de calidad. (Tesis). México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología.
- 6.- Benjamín, Franki. (1998). Revista Emprendedora. No. 54 nov-dic.
- 7.- Capón, Glotib, Jorge (1978). El movimiento de encuentro en psicoterapia. México: Trillas
- 8.- Carreón, F, E (1990). Modelo de Integración y desarrollo de equipos de trabajo. (Tesis). México. Universidad Nacional Autónoma de México.
- 9.- Carreón, Elizabeth.(1981). Modelo de Integración y desarrollo de equipos de trabajo. (Tesis). México: Universidad Nacional Autónoma de México.

- 10.- Claudess, S,George.(1981)Historia del pensamiento administrativo.México: Prentice Hall.
- 11.- Cuervo, Castañeda, Mario.(1995).El trabajo en equipo y la sinergia. México: cuatro por cuatro editores.
- 12.- Didier, Anzieu. (1997). La dinámica de los pequeños grupos. Madrid: Biblioteca Nueva.
- 13.- Domínguez, Moreno, Elizabeth. (1996). Una aplicación del modelo de grupos académicos participativos en la Facultad de Psicología. (Tesis). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- 14.- F remont, Kals. ( 1989). Administración en las organizaciones. México: M ac-Graw-Hill
- 15.- Garay, Padilla, Norma. (1993). Guía para la implementación y desarrollo de la técnica sociométrica en grupos. (Tesis). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- 16.- Grados, Espinosa, Jaime (1981-1985). Administración en las organizaciones. México: UNAM.
- 17.- Gil, F, Y García. (1996). Grupos en las organizaciones. (Tesis). México: Pirámide.
- 18.- Guillén, Gestoso, Carlos.(1999). Psicología del trabajo para relaciones laborales. Madrid: Mc-Graw Hill.

- 19.- Grinberg, L. Langer.(1996).El grupo psicológico. Buenos Aires: Nova.
20. Hartzler, M. Et al (1994). Teoría y aplicación del Trabajo en equipo. Ed. Oxford, México.
- 21.-Héller, Roberto. (1998). Dirigir equipos. México: Grijalbo.
- 22.- Hernández, Rentería, Leticia. (1993).Desarrollo de equipos (Team Building), una técnica de intervención de desarrollo organizacional. (Tesis). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- 23.-Jane, E. Henry.(1999). Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo. México: Oxford
- 24.- Juárez, Guerrero, Marco A. (1997). Los equipos de trabajo autodirigidos, una alternativa de incremento en la calidad y productividad dde las empresas en México.(Tesis). México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología.
- 25.-Katzenbach John R. y Smith Douglas K. (1996). Sabiduría de los equipos de trabajo. México: Santos.
- 26.- Margerison, Charles.(1993).Administración en equipo.México: Macchi.
- 27.- Morales, J. Francisco (1994). Psicología Social. México: Mac-Graw-Hilla.
- 28.- Munch, Galindo (1994). Fundamentos de administración. México. Trillas.



- 29.- Newstrom, John. W.(1999). Comportamiento Humano en el trabajo. México: Mac-Graw-Hill.
- 30.- Rarner, E (1996). Entrenamiento de grupos. Ed. Mensajero, Bilbao ,España.
- 31 -Rees,Fran.(1998). Equipos de trabajo 10 pasos para obtener resultados. México: Pearson Educación.
- 32.-Robbins, P., Stephen.(1987). Integración de equipos. México: Manual Moderno.
33. Robbins S., Coulter M., (1996) Administración, México. Prentice Hall, 5° edición.
- 34.- Robbins S., (1999) Comportamiento Organizacional, México. Prentice Hall, 8° edición,
- 35.- Rodríguez, Estrada, Mauro.(1990). Administración, teoría y práctica. México: Prentice –Hall Hispanoamericana.México.
- 36.- Rodríguez, Estrada, Mauro.(1999). Psicología de la organización. México: Trillas.
- 37.-Rodríguez Salazar,Ma. Eugenia (1997).La comunicación Organizacional, electo esencial para las empresas caso específico sintex. (Tesis). México. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas.
- 38.- Rojas, V, M. (1990). Estudios de círculos en calidad en México. (Tesis). México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología.
- 39.-Sánchez, Eida. (1996). Administración creativa, método TKJ. México: Facultad de Psicología.

- 40.-Schein, H. Edgar.(1997). Psicología de la organización. México: Prentice- Hall.
- 41.-Stephen, Robbins.(1996). Comportamiento Organizacional. México: El conde.
- 42.-Sosa, Vega, Alicia.(1998). Administración. México: Universidad Tecnológica de México.
- 43.-Yorto, Elizalde, Luis.(1997). Dinámica de grupos. Madrid: Desclée de Brouwer.

**Sitios Web.**

- 44.-<http://www.forja.com/articulos.htm>
- 45.- <http://www.pignc-isp.com/articles/managmentley-cooperación.htm>.
- 46.- <http://www.monografias.com/trabajos6/compu.shtml>
- 47.- <http://www.context.org/iclib/ic09/dearborm.htm>
- 48.- <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/crodrigue.html>
- 49.-[www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- 50.- Enciclopedia Encarta 2003.
- 51.-[http://galeon.hispavista.com/pcazau/resps\\_seid.htm](http://galeon.hispavista.com/pcazau/resps_seid.htm)
- 52.-[http://romarsacalidad.com/secciones/calidad/circuitos\\_de\\_calidad.htm](http://romarsacalidad.com/secciones/calidad/circuitos_de_calidad.htm)

53.-<http://aiteco.com/equivent.htm>

54.-<http://www.ideasapiens.com/psicologia/laboral/liderdireccion.htm>

55.-<http://www.psicologia.cl/psicoarticulos/articulos/equipos1.htm>

56.-<http://www.ciu.com.uy/iies/mitos.htm>

57.-<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/crodrigue.html>

# ANEXOS.

## **ANEXO 1.**

Gamesa S.A. de C.V. es una empresa mexicana que se fundó a principios de siglo en la Ciudad de Monterrey por la familia Santos, su primer nombre fue Galletera Mexicana S.A. de C.V, posteriormente se fusiona a principios de los ochenta con Nabisco y a finales de los 80's se separan quedando con el nombre de Gamesa y ahora es parte del corporativo de Pepsico.

### **Misión.**

Ser la compañía favorita del consumidor latinoamericano de alimentos de conveniencia empacados.

### **Valores.**

- Calidad.
- Nuestra Gente.
- Innovación.
- Crecimiento
- Excelencia operativa.
- Trabajo en equipo.

Realice una entrevista al Lic. Ricardo Herrejón cuyo objetivo era cómo se lleva a cabo una implementación de un equipo de alto desempeño en la planta de Vallejo que se encuentra ubicada en calle poniente #536 en la colonia Industrial Vallejo.

La presente entrevista es la siguiente:

**1.-¿Cuál es el objetivo de un equipo de alto desempeño?**

Cumplir con sus indicadores ejerciendo cada integrante, su propio rol bajo supervisión mínima y a través del coach.

**2.-¿Cuál es la misión de los equipos de alto desempeño?**

Impactar positivamente en los resultados del negocio.

**3.-¿Con que finalidad se implementaron?**

Con la finalidad de hacer más eficientes los equipos, que la gente tenga mayor compromiso, las decisiones se tomen en el momento adecuado.

Y además lo principal es crear una nueva organización que sea flexible a cambios de producto en cosa de minutos y se reduzcan los costos de producción.

**4.-¿Cuándo se implementaron?**

Se llevo acabo la implementación en la planta vallejo hace un año y medio. Se encuentran en la tercera etapa.

**5.-¿Qué es para usted un equipo de alto desempeño?**

Es un equipo que se hace responsable de sus propios resultados, se autodirigen, comparten el liderazgo, se autoevalúan, se automotivan impactando de manera efectiva en sus indicadores.

**6.-¿Quiénes forman parte de un equipo de alto desempeño?**

Esta compuesto por células de trabajo que son la base de los equipos dentro de las cuales cada individuo tiene un rol específico; participan en ese equipo todas las personas habilitadas para la toma de decisiones.

### **7.-¿Cómo se lleva acabo el proceso?**

Los equipos pasan por diversas etapas que a continuación se mencionan:

**1.- Etapa de Conformación:** En esta etapa los individuos aprenden a integrarse, a tener conciencia de que son equipo a través de un trabajo diario y una concientización a través de cursos de capacitación, de comunicación ya que es la principal herramienta para integrarse. Además también se llevan acabo sesiones de integración como son: un partido de fútbol, películas y platicas motivacionales.

En esta etapa necesitan de un facilitador, quien es el que decide lo que se va a hacer, requieren de instrucciones claras, conocer los objetivos, responsabilidades y resultados que se tienen que lograr, se realizan juntas por cita del facilitador, cumplen con el 90% de los objetivos del equipo; esta etapa se llama: Dependencia.

**2.- Etapa Emergente:** Se caracteriza por la toma de decisiones, que la sigue llevando acabo el facilitador pero siempre consulta las decisiones que va a tomar con el resto del equipo, el facilitador pide sugerencias al equipo de lo que hay que hacer, pero el toma la decisión.

En esta etapa se evalúa el cumplimiento de objetivos y los resultados que han logrado, se realizan juntas por acuerdos previos y compromisos; cumplen con el 95% de los objetivos.

**3.- Etapa Real:** Es donde el equipo ya esta bien formado, cada integrante tiene su propio rol y las decisiones se toman en conjunto; establecen sus propios objetivos y generan estrategias para lograrlos y cumplen al 100% los objetivos de manera constante.

**4.- Equipo de alto desempeño:** Es cuando a través de un tiempo el cual puede variar de acuerdo a la madurez del equipo; por un determinado tiempo el equipo ha crecido, ha madurado y se ha desarrollado y ellos ya toman sus propias decisiones. En esta etapa el equipo consulta al facilitador sobre las decisiones y el equipo como tal toma la decisión.

Aquí ya tienen claro su rol y ya dan consultaría interna a los equipos, ellos asesoran y coachean.

**8.-De que manera se ve el desempeño de los trabajadores.**

- a) Se ve porque entre mayor número de actividades hay menor número de trabajadores.
- b) Se alcanzan indicadores mayores.
- c) Poca necesidad de coucheo.

**9.-¿Cómo se les presenta a los trabajadores los resultados de su desempeño?**

Se les presenta en las juntas de desempeño que se llevan a cabo una vez por semana, teniendo una duración de 30 minutos; después de su horario de labores.

En la Junta de Desempeño se revisan los siguientes puntos:

1.-Indicadores de desempeño: Calidad, Sanidad, Seguridad.

2.- Se revisa el proceso de desempeño es decir que estuvo bien y que estuvo mal y se compara con los resultados que se obtuvieron en la semana contra los objetivos planteados; posteriormente se identifican las áreas de oportunidad; identifican las causas; soluciones; se ejecuta el plan de acción y se le da seguimiento.



En cada junta cada equipo tiene un rol que cumplir:

- Moderador.
- Toma Notas.
- Secretario.
- Toma tiempo.
- Expertos en PI's.
- Facilitador.
- Todos.

3.-Se ve una parte divertida a través de dinámicas de integración, concursos de baile, metetele gol a la competencia, etc.

4.-Después se establecen misiones y compromisos para llevar a cabo actividades que beneficien al equipo.

5.-También en cada junta se hacen reconocimientos para estímulo del personal que labora: a una persona por su desempeño, por terminación de estudios.

#### **10.-¿Es comprometida la gente con los equipos?**

Si, porque cuando ven que este proceso está ligado a un esquema de pago variable que quiere decir que se basa en resultados, ellos ponen mayor compromiso porque tienen un sueldo base, pero si tienen más indicadores de calidad ganan más dinero a parte de su sueldo.

#### **11.-¿De qué forma se describe el trabajo en línea de producción?**

Existen diferentes puestos:

- 1.- Elaboración.
- 2.- Máquinas cortadoras.

3.- Hornero.

4.-Operador de máquinas paqueteras.

5.-Enfardador.

Existen 2 turnos de 6:00 am a 6:00 pm.

6:00 pm a 6:00 am.

#### **12.-¿Cuál es el costo-beneficio?**

- Gente Madura
- Planta Funcional.
- Planta Flexible.
- Ahorro Económico.
- Inversión diaria.

#### **13.-Ventajas.**

- Aumento de salario para los empleados.
- Mejor calidad de vida.
- Gente preocupada por dar los mejores resultados.
- Gente preparada para la toma de decisiones.
- Gente madura.
- Gente que aprende a trabajar en equipo.

#### **14.-Desventajas.**

- A la gente le cuesta trabajo adaptarse a una nueva cultura.
- Tiene miedo al cambio.
- Miedo a trabajar en equipo.

## **ANEXO 2.**

Es una empresa de tradición dentro de la industria del refresco, nace en 1938 en la Ciudad de Monterrey, Nuevo León, se integra a *Jugos del Valle* a finales de 1998.

Jugos del Valle S.A de C.V. es una empresa mexicana, es el fabricante de jugos y bebidas de frutas más grande de México. Con una experiencia en la rama alimenticia de 50 años, la calidad Jugos del Valle mantiene las especificaciones más estrictas, para garantizar al consumidor un producto totalmente natural, elaborado con frutas frescas y agua 100% pura.

Con una actitud de innovación, Jugos del Valle desarrolla nuevos productos continuamente, buscando la preferencia absoluta de nuestros consumidores

En jugos del Valle se fabrica y se comercializa productos alimenticios de la más alta calidad en su categoría, manteniendo permanentemente el liderazgo, innovación, productividad y servicio.

Realice una entrevista al Ing. José Alberto Saldivar Gerente de Planta de Producción de cómo se lleva a cabo una implementación de un equipo de alto desempeño en las instalaciones que se encuentran ubicadas en Avenida Insurgentes # 30 Barrio de Texcacoa Tepetzotlan, Estado de México.

**1.-¿Cuál es el objetivo de un equipo de alto desempeño?**

Resolver todas las oportunidades y necesidades de su proceso, no solamente desde el punto de vista mecánico, sino desde el punto de vista humano, teniendo que cuidarse entre ellos y una vez que nace el cuidado entre ellos viene el bien común y este bien común lo pueden proyectar a la empresa.

Que cada uno de los integrantes de el equipo de lo mejor de si mismo y no solo se busca a un solo trabajador experto en algo sino que se busque a varias personas con multihabilidades.

**2.-¿Cuál es la misión de los equipos de alto desempeño?**

Satisfacer la razón básica para la empresa ya que la empresa es un negocio, inicialmente para generar riquezas y esta acompañada para buscar el crecimiento y fortalecimiento de la empresa, el fortalecimiento y crecimiento del capital humano, no solo debe evaluarse en términos económicos; por un lado es necesario el dinero pero también necesitas un capital humano que ayude a que la empresa por ejemplo si tienes una planta ahorita en 5 años tengas 2 o 3 plantas.

**3.-¿Con que finalidad se implementaron?**

Con la finalidad de fortalecer la cultura de nuestro país a nivel laboral y tener una organización flexible y se reduzcan los costos de producción.

**4.-¿Cuándo se implementaron?**

Hace 3 años y se encuentran ahorita entrando a la etapa en dónde la gente ya logra tener una madurez y se puede formar un equipo muy rápido.

### **5.-¿Qué es para usted un equipo de alto desempeño?**

Una forma en la cual las organizaciones actuales con el objetivo que la gente se involucre no solamente como trabajador sino como ser humano que tiene que cumplir 2 funciones: 1) necesidades básicas y 2) necesidades de estar satisfechos consigo mismo.

Un equipo de alto desempeño busca primero identificar al ser humano; después encontrar cuales son sus habilidades o competencias con el objetivo de que se hagan un equipo de trabajo de multihabilidades.

Se le llama de alto desempeño porque lo que busca es objetivos muy bien trazados y se van a encargar de cumplirlos al precio que sea en cuestión de tiempo y oportunidad, esto ayuda a las empresas a mejorar la cultura laboral.

### **6.-¿Quiénes forman parte de un equipo de alto desempeño?**

Esta compuesto por un equipo heterogéneos de 6 personas, esto quiere decir que puede formar parte de este equipo una persona de nivel operativo de la organización hasta el nivel directivo.

El equipo puede formarse por especialidad en una materia. Mientras más diferentes son los que conforman el equipo mejor ya que de esta manera no se parcializan las ideas, ya que cuando la gente piensa igual se dan errores autorizados por todos

### **7.-¿Cómo se lleva acabo el proceso?**

Primero se convoca, pero antes debes tener claro para que los vas a convocar, para que vas a formar lo equipos; si va a ser para resolver un problema puntual o a mediano plazo o a largo plazo, tener claros objetivos para ver cuantos equipos se van a formar y de que especialidad van a ser y en una junta se determina quienes

van a formar parte de un grupo; además se sigue una metodología específica y se determinan los recursos con los que se cuenta.

Los equipos pasan por diversas fases que a continuación se mencionan:

Primero se lleva a cabo la **Fase de Determinación de objetivos**, en donde tienen que plantear las metas que se van a conseguir; ver las estrategias con las que se va a lograr esos objetivos.

**Fase de Conformación** de la implementación de las actividades que se designaron: En esta etapa se verifica la temporalidad es decir ¿Cuándo? ¿Cómo? Se va a llevar a cabo; los alcances y los impactos de resultados y además se deben implementar indicadores y además se debe dar un proceso de mejora continua.

#### **8.-De que manera se ve el desempeño de los trabajadores.**

Se ve con indicadores duros; tienen que eliminar toda la subjetividad, indicadores que te describan claramente como van consiguiendo el objetivo; debes tener un indicador numérico a través de una forma estadística.

Los indicadores deben ser muy simples y no deben sobrepasar 5 indicadores, de preferencias deben ser 2 o 3 porque si no se pierde el análisis.

#### **9.-¿Cómo se les presenta a los trabajadores los resultados de su desempeño?**

Se les presenta en las pequeñas juntas de trabajo donde se van haciendo en cascada los objetivos; de tal manera que al darse estos resultados se complemente este resultado con los otros; se llevan a cabo una vez por semana, teniendo una duración de 1 hora que es dentro de su horario de labores.

En estas juntas se ven los avances y las limitaciones que han tenido.

**10.-¿Es comprometida la gente con los equipos?**

Si, porque cuando ven que este proceso esta ligado a un esquema de pago variable que quiere decir que se basa a resultados, ellos ponen mayor compromiso porque tienen un sueldo base, pero si tienen más indicadores de productividad ganan más dinero a parte de su sueldo.

**11.-¿Cuál es el costo-beneficio?**

Es que se requiere de programas de capacitación.

El beneficio se da en cuanto a lo que se haya invertido en la implementación se recupera al 100% la inversión.

Se tiene una mejora continua.

Otro beneficio es que se potencializa al personal a través del empowerment.

**12.-Ventajas.**

- Obedece a la competencia mundial que hay en este momento.
- Fortalece la cultura mexicana para que podamos competir en cualquier industria de cualquier país.
- Mantiene un negocio mexicano que esta fuertemente golpeado por la economía se da un síndrome de las empresas.
- Ayuda a mantener una competencia sana y mantener lo competitivo con un capital humano proactivo en el cual se generan ideas.
- Te ayuda a la productividad porque la gente se involucra.
- Hoy por hoy te ayuda a que las ideas se tomen en conjunto.
- Piensan muy rápidos sus problemas
- Encuentran un esquema de compensaciones más productivos porque es un esquema de compensaciones variables ya que la gente gana un sueldo y si la gente excede la productividad puede ganar más en proporción a la productividad.

### **13.-Desventajas.**

- Resistencia al cambio.
- Se debe de tener un buen facilitador.

### **14.-¿Qué resultados hasta hoy han obtenido?**

Hemos obtenido una fuerte reducción de costos que en el último año hemos absorbido la inflación, la evaluación y ha aumentado el volumen de producción hasta un 17% que es un impacto muy grande.