

10524
56



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**PROGRAMA DE FORMACION DE EQUIPOS
AUTOADMINISTRADOS
(EAD'S)**

T E S I S

**Q U E P A R A O B T E N E R E L T I T U L O D E :
Q U I M I C O F A R M A C E U T I C O B I O L O G O
P R E S E N T A :**

ARMANDO TABALES ISLAS

ASESOR: DR. DAVID QUINTANAR GUERRERO



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

Capítulo I

1.1	Introducción	1	
1.2	Antecedentes.....	4	
	1.2.1	Modelo de madurez de un equipo	6
	1.2.2	Modelo de líder facilitador.....	7

Capítulo II

2.1	Modelo Socio-Técnicos.....	12	
2.2	Modelo Social		
	2.2.1	Modelo de Enriquecimiento del Trabajo.....	13
	2.2.1.1	Variedad de tarea.....	14
	2.2.1.2	Identidad de tarea.....	15
	2.2.1.3	Significado de tarea.....	16
	2.2.1.4	Autonomía.....	17
	2.2.1.5	Retroalimentación.....	18
	2.2.2	Modelo firo B	
	2.2.2.1	La Inclusión.....	20
	2.2.2.2	El Control.....	21
	2.2.2.3	El Afecto.....	22
	2.2.3	Roles y Competencias.....	23
2.3	Modelo Técnico		
	2.3.1	Etapas del proceso productivo.....	24
	2.3.2	Matriz de variación de proceso.....	25
	2.3.3	Indicadores de desempeño Grupal.....	27
	2.3.3.1	Calidad.....	28
	2.3.3.2	Productividad.....	29
	2.3.3.3	Ambiente de trabajo.....	30

Capítulo III

Parte experimental

3.1	Diagnóstico Socio-Técnico.....	31
3.2	Diseño y Desarrollo del Programa de Capacitación.....	58
3.3	Implementación del programa.....	70
	3.1.1	Etapa de preparación y formación.....71
	3.1.2	Etapa de planeación.....72
	3.1.3	Etapa de implantación.....73
	3.1.4	Etapa de verificación y ajuste.....74
	3.1.5	Etapa de renovación y ajuste.....75

Capítulo IV

4.1	Resultados.....	76
4.2	Indicadores de desempeño grupal.....	77
4.3	Discusión de resultados.....	81

Capítulo V

5.1	Conclusiones.....	84
5.2	Bibliografía.....	86
5.3	Anexos.....	87

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DEDICATORIAS

A mis padres: Armando y Julia (†)

Por su ejemplo que me han dado a lo largo de mi vida y como un gran reconocimiento a ti mamá que ya no estas conmigo físicamente pero te recuerdo siempre. Y a ti papá por la riqueza de conocimientos que aprendí de ti y que sembraron en mi ser la semilla de la unión y la ayuda.

A mi esposa: María Elena

Brillante compañera de trabajo y ahora esposa y madre, eres mi motor que me impulsa y motiva a superarme y ser mejor cada día.

A mi hijos: Armando, Alan y Melissa

Agradezco a dios que hallan nacido en este momento de mi vida, y que me han permitido realizarme como padre.

A mis hermanas: Luz María, Ma. Eugenia, Blanca y Gabriela

Les agradezco todo su apoyo, sus consejos y que sigamos cultivando siempre la semilla de la unión y la ayuda en nuestros hijos.

A la Sra. Ma. Elena Aguirre

Gracias por ser parte de su familia en donde recibo calor, apertura y motivación para terminar este trabajo.

Al Profesor Vicente Alonso, por sus consejos en la dirección de la tesis, quien me deja la satisfacción del esfuerzo y la convicción de que el conocimiento científico es el mejor camino para aspirar a la objetividad y la excelencia.

Al Profesor David Quintanar por facilitar el apoyo en la preparación de este trabajo y en la logística a seguir y por su apreciable asesoría y constructivas observaciones.

A los profesores de la facultad de Estudios Superiores Cuautitlán:

Por la aportación de sus conocimientos para la formación integral de profesionistas los cuales siempre pondremos en alto el nivel académico que se imparte en la UNAM.

A mis amigos: Jaime, Martín, Alvaro y Juan Manuel

Por que gracias a cada uno de ellos dedico una gran cantidad de tiempo y esfuerzo en la elaboración y ejecución de este trabajo. En último lugar en cuanto a orden pero no en importancia agradezco a mis compañeros operadores y supervisores que compartieron sus experiencias y conocimientos conmigo, y lo que aprendí de ellos merecen la mayor parte del crédito de lo que resulte útil en esta tesis.

A los Laboratorios Roche-Syntex:

Por permitirme formar parte de esa empresa y brindarme la oportunidad de desarrollar este trabajo.

CAPITULO I

1.1 INTRODUCCION

En los últimos años debido a la gran competitividad a que se han tenido que enfrentar las empresas se han visto en la necesidad de implementar nuevos sistemas de capacitación y adiestramiento para sus empleados, adoptando "nuevas filosofías administrativas" de trabajo, todo ello con el fin de mantenerse o sobrevivir en el mercado frente a empresas bien fundamentadas, con un objetivo claro que los guía. Muchas empresas de la categoría de Ford, Motorola, General Electric, Xerox, Procter Gamble, Westinghouse, AT & T, están utilizando con mucho éxito el concepto de equipos de trabajo autoadministrados.

El factor humano ha sido la base en la que se fundamenta el éxito de estas empresas aunque se cuente con recursos financieros, tecnológicos y materiales óptimos, si al personal no se le involucra en la participación y la toma de decisiones, las empresas no cumplirán con sus objetivos.

Los equipos de trabajo autodirigidos son la solución más exitosa y prometedora en las empresas modernas, ya que están experimentando el otorgamiento de mayor autonomía en la toma de decisiones de sus empleados y representa un sistema altamente efectivo de dirección, dando la mejora en productividad ambiente de trabajo. Este concepto es consistente con el nuevo paradigma de la administración "EL EMPOWERMENT" (calidad total y mejora continua), el liderazgo virtual y los equipos de trabajo autoadministrados son los elementos fundamentales de ese nuevo modelo de dirección empresarial.

El presente trabajo se elaboró con la finalidad de que el recurso humano tenga una dirección efectiva, por lo que fue importante que los mandos intermedios (supervisores y jefes) renovaran las habilidades necesarias para llevar a cabo eficientemente su función.

Para que un jefe desempeñe las funciones propias de su puesto se requiere, no sólo que tenga altamente desarrolladas sus habilidades técnicas, sino que desarrolle su habilidad humanista, entendida como la capacidad del supervisor para funcionar de manera efectiva como miembro integrador del equipo que dirige. Como consecuencia de lo anterior surgen conceptos como:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Equipo autoadministrado, es un grupo de trabajadores, que adoptan e intercambian roles con flexibilidad, que están comprometidos consigo mismos y la gerencia que asumen responsabilidades, comparten intereses, valores y que persiguen en conjunto el logro de metas y objetivos en un clima de respeto, lealtad y confianza. Estos grupos asumen la responsabilidad total del producto, desde la planeación, fabricación, el control de calidad, la productividad y el mantenimiento de equipos. También ayudan a capacitar o adiestrar a otros miembros de su grupo para desarrollar multihabilidades.

Facilitador; cuando se piensa en un supervisor o jefe tradicional se percibe a un ejecutivo que toma decisiones, logra resultados a través de otros, planea, organiza, dirige y controla. Cuando se piensa en un facilitador nos invita a pensar en un líder, entrenador, investigador, ayudante y logra resultados con y a través de otros.

Como antecedentes, la empresa Roche-Syntex había realizado anteriormente programas de entrenamiento aislados y solo algunos esfuerzos enfocados a mejorar el ambiente laboral en situaciones críticas. La aplicación de este programa surge como una necesidad a los cambios y a las nuevas exigencias en mejoras de calidad y productividad que ha experimentado la industria farmacéutica.

El presente trabajo se aplico en las diferentes líneas de empaque:

Línea Blister Pack I	4 operadores	1 Supervisor, 1 mecánico
Línea Blister Pack II	6 operadores	
Línea Blister Pack III	3 operadores	1 Supervisor, 1 mecánico
Línea Automática	9 operadores	
Línea efervescentes	7 operadores	1 Supervisor, 1 mecánico

Con una metodología socio-técnica que supone un cambio de cultura organizacional basada en dos procesos:

1. Desarrollo de **operadores de línea** hacia una estructura de equipo autoadministrados con objetivos comunes y con toma de decisiones operativas y administrativas, con la finalidad de mejorar la calidad, productividad y ambiente de trabajo en cada línea de empaque.
2. Desarrollo y evolución del **supervisor/gerente a entrenador facilitador**.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Considerando las necesidades expresadas, se plantea la siguiente hipótesis a demostrar en el siguiente trabajo:

El otorgamiento de mayor autonomía, participación, facultamiento y responsabilidad en los operadores y supervisores bajo el concepto de equipos autoadministrados mejorará la calidad, productividad y ambiente de trabajo en cada línea de empaque.

En la primera parte de este trabajo se describe los fundamentos del modelo de EAD'S (Equipos Autoadministrados), bajo el enfoque Socio-Técnico, en donde las variables e indicadores a medir para este sistema se definen. En la parte experimental se describe la aplicación del modelo iniciando con un diagnóstico que es el resultado de esfuerzos anteriores de capacitación, posteriormente se describen la etapas de implementación para formar equipos autoadministrados como: la formación, la planeación, la capacitación, la ejecución y la medición de resultados. Finalmente se presentan los resultados y conclusiones de los indicadores obtenidos en las diferentes líneas de producción, a lo largo de 3 años de aplicarlo.

Escribo esta tesis porque es una alternativa de administración para las empresas en la coordinación del esfuerzo de todas las personas que forman parte de un proceso productivo y proporciona una metodología para la implementación de equipos de trabajo en áreas técnicas. Este trabajo es importante por los resultados en mejoras de calidad, productividad y ambiente de trabajo, y por el cambio al crear una cultura de trabajo en equipo en la compañía.

Por lo tanto y por las razones expuesta que en materia de administración del recurso humano trae la formación de líderes facilitadores y el desarrollo de multihabilidades en los trabajadores.

Justifico este trabajo de tesis. Esperando que constituya una buena guía para los estudiantes y profesionistas de la carrera de Químico Farmacéutico Biólogo, que ejerzan funciones de supervisión, jefaturas, gerencias y directores de áreas técnicas dentro de la industria farmacéutica.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1.2 ANTECEDENTES

La necesidad de elaborar un programa de formación de equipos de trabajo autoadministrados, surgió en la empresa a raíz del crecimiento acelerado que tuvo durante los últimos años. La necesidad de mejorar la calidad de vida en el trabajo se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral, la finalidad básica es crear un ambiente que sea excelente para los empleados, además de que contribuya a la salud económica de la empresa.

Muchos problemas surgieron debido a la poca atención del diseño clásico del trabajo, existía una excesiva división de la tarea y una sobredependencia en las reglas, los procedimientos y la jerarquía. Por lo tanto la calidad y la productividad se veían afectadas , ya que se impulsaba más la cantidad que la calidad.

La respuesta de la dirección en administraciones pasadas a tales situaciones fue aumentar los controles, incrementar la supervisión y organizar más rigidamente. Aún cuando estas acciones se intentaron para mejorar la situación, solamente lograron empeorarla, pues lo que se consiguió fue deshumanizar el trabajo. La verdadera causa fue que en muchas ocasiones el trabajo mismo simplemente no era satisfactorio, para algunos empleados su condición era tan incongruente, que mientras más trabajaban, menos satisfechos se sentían.

Para resolver estos problemas la dirección disponía de varias alternativas:

- a) Dejar el trabajo como está y reclutar solamente trabajadores que gusten de los ambientes rígidos y la especialización rutinaria.*
- a) Mecanizar y automatizar los trabajos rutinarios para que los trabajadores que no estén satisfechos con el empleo se retiren.*
- b) Rediseñar el trabajo de los equipos para que tengan, el control de su proceso, variables y atributos, y en segundo lugar un ambiente de trabajo donde desarrollen sus talentos.*

Finalmente la metodología a seguir fue el rediseño de las características de trabajo en cada línea de producción bajo el enfoque Socio-Técnico, ofreciendo un equilibrio cuidadoso entre el desarrollo del potencial humano y las necesidades mínimas de control por parte de los diferentes procesos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Para fines de este trabajo se define el concepto de "Equipos Autoadministrados" que se implementará en esta compañía como:

"Un grupo de personas operativas que pertenecen a una estructura de la organización que han trabajado juntas, que adoptan e intercambian roles con flexibilidad, a través de un liderazgo interno basado en el intercambio y apoyo de funciones que están comprometidos consigo mismo y que asumen responsabilidades, comparten intereses y valores, planean y organizan sus propios recursos para ejecutar, evaluar, controlar y mejorar sus procesos con el fin de alcanzar las metas y objetivos de la compañía, en un clima de respeto, lealtad y confianza, que facilite el desarrollo integral".

Características de un Equipo de Trabajo Autoadministrado

- 1) **Tamaño:** Los equipos pueden tener entre tres y treinta miembros, los más comunes tienen entre cinco y quince.
- 2) **Responsabilidades:** por lo general, los equipos son responsables de la planificación y producción de un producto o proceso completo. Pueden tener un amplio margen de responsabilidad técnicas, sociales y administrativas.
- 3) **Liderazgo:** el liderazgo en los equipos es participativo y situacional siendo asumido por el supervisor y posteriormente compartido con el equipo.
- 4) **Habilidades:** los equipos requieren que los miembros cuenten con múltiples habilidades técnicas para cumplir con sus tareas. Se necesita un alto nivel de habilidades interpersonales, tales como comunicación, resolución de conflictos, toma de decisión en grupo y resolución de problemas. También requieren de habilidades administrativas en el manejo de juntas y la realización de cualquier otra labor administrativa que sea asignada.
- 5) **Requerimientos de Tiempo:** los equipos se reúnen diaria o semanalmente, o como se requiere para coordinar el trabajo, resolver problemas, manejar asuntos interpersonales, o llevar a cabo tareas administrativas. Por lo general suele existir una mezcla de juntas formales e informales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 6) **Ingredientes para el éxito:** los equipos requieren de objetivos y expectativas, papeles y responsabilidades claramente definidos, lineamientos bien documentados de comportamiento y reglas generales, comunicación abierta en una atmósfera de confianza y respeto mutuo, aprendizaje y capacitación continuos en las habilidades apropiadas, paciencia y apoyo de la gerencia, recompensas adjuntas a los resultados y un deseo de mejorar e innovar continuamente.

Hablar de Equipos Autoadministrados nos lleva de manera directa a revisar las bases del diseño del trabajo a través de las diversas corrientes administrativas. Para este trabajo se analizará bajo los siguientes modelos y esquemas:

1.2.1 Modelo de Madurez del Equipo: en donde se desarrolla a los operadores de un grupo hacia una estructura de equipo con objetivos comunes y con toma de decisiones operativas y administrativas pasando por las siguientes etapas:

1.2.1.1 ETAPA 1 COMIENZO ("FUNCIONALES"): Durante este lapso, los miembros se encuentran en un periodo de orientación acerca del modelo. Por lo general el liderazgo es centralista.

1.2.1.2 ETAPA 2 TRABAJO DE EQUIPO ("INTERDISCIPLINARIOS"): En esta etapa se establecen normas de comportamiento y objetivos. Cada integrante del equipo comienza a comprender sus propias fortalezas y debilidades dentro del grupo.

1.2.1.3 ETAPA 3 LOGRO ("SEMIAUTONOMOS"): Las normas de comportamiento y la atención se enfoca al logro. La productividad y desarrollo constante del equipo son ahora los asuntos principales.

1.2.1.4 ETAPA 4 CAMBIO ("AUTOADMINISTRADOS"): Los tipos de cambio que tengan que pasar pueden ser la pérdida o adición de miembros, la redefinición de la misión primaria del equipo, o una disolución total de equipo. Cualquiera de estos cambios tendrá un impacto importante en el equipo, forzará a sus integrantes a encarar sus expectativas, objetivos, normas y reglas fundamentales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2.2 Modelo de Líder facilitador

Hoy en día el liderazgo en muchas empresas manufactureras está pugnando por incrementar la involucración de sus empleados en las áreas que han sido siempre del dominio de la gerencia, este movimiento está encaminado hacia una mayor participación de los empleados.

La fig. 1.1 ejemplifica la evolución de un supervisor con su equipo en donde pasa por diferentes etapas de maduración hasta convertirse en un líder facilitador.

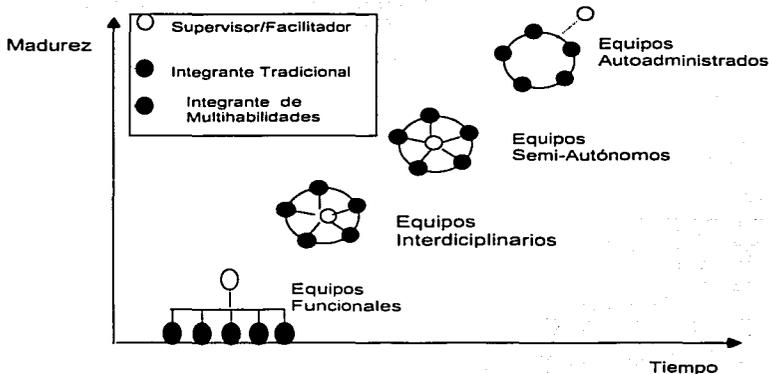


Fig. 1.1 Gráfico de Madurez de un Equipo Autoadministrado

EL modelo de liderazgo que utilizaremos como referencia para la evolución de los supervisores a facilitadores es el que se esquematiza en la fig. 1.2

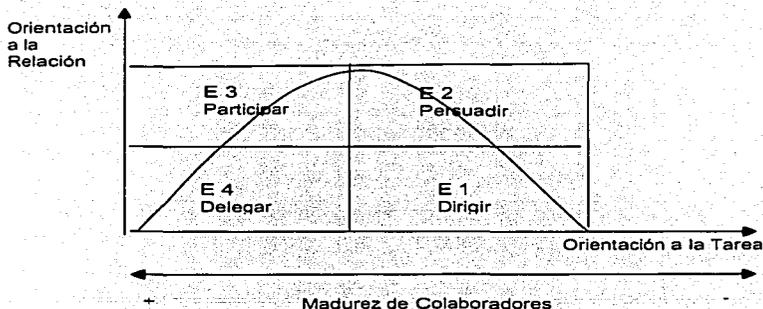


Fig.1.2 Modelo de liderazgo situacional (Hersey y Blanchard)

El estilo de un supervisor debe ir cambiando gradualmente y de acuerdo a la madurez del equipo, de tal manera que el nuevo facilitador debe ir experimentando un cambio de comportamiento en su manera de dirigir a su equipo. A continuación se mencionan algunas conductas situacionales que pueden aplicar como se observa en la fig. 1.2

1.2.2.1 E 1 Dirige, ordena proporcionando instrucciones específicas. Comportamiento a la tarea. Es el grado en que el líder tiene la capacidad de organizar y definir los papeles de los miembros de su equipo, para alcanzar la realización de los trabajos.

1.2.2.2 E 2 Persuadir, explica decisiones y da la oportunidad para aclarar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2.2.3 **E 3 Participar**, comparte ideas y ayuda en la toma de decisiones.

1.2.2.4 **E 4 Delegar**, traslada la responsabilidad de la toma de decisiones. **Comportamiento a la relación:** El líder está capacitado para mantener relaciones personales con los miembros de su equipo apoyándolos emocionalmente.

El mayor énfasis en los equipos y la participación de los empleados requiere un nuevo estilo de liderazgo y ciertas habilidades para desarrollarlo. La participación de los empleados exige que los líderes sean más facilitadores y menos controladores, dirigir menos y otorgar más autoridad. Los líderes participativos deben saber cómo involucrar a los demás, lograr consenso y obtener un compromiso de los participantes. La función del supervisor es actuar como facilitador, ayudando a los demás a resolver problemas y tomar decisiones. La participación de los empleados se basa en líderes que puedan aprovechar como nunca antes los conocimientos y experiencias de todos los empleados. El enfoque participativo requiere saber cuándo desarrollar, liderar un grupo y cuándo utilizar el proceso grupal para lograr una reunión efectiva del grupo.

La facilitación difiere de lo que tradicionalmente se ha considerado como dirección o gerencia. La facilitación no es delegar ni controlar a otros ni resolver los problemas de los demás y tomar decisiones por ellos. La facilitación es el arte de aprovechar al máximo la experiencia, conocimientos y habilidades de individuos y equipos, para capitalizar la sinergia y mejorar la forma en que se realizan las tareas optimizando la calidad, la productividad y el ambiente de trabajo.

Un líder-facilitador es alguien que tiene en mente la filosofía de que un líder no hace por los demás lo que ellos pueden hacer por sí mismos. Un líder-facilitador es una persona que:

- a) Escucha con atención a los demás.
- b) Hace preguntas y escucha la totalidad de las respuestas.
- c) Busca activamente las ideas y opiniones de los demás.
- d) Ayuda al grupo a decidir por consenso.
- e) No se apropia del mérito de lo que hacen otros miembros del equipo.
- f) Comparte el poder y la autoridad con los demás.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

g) Encuentra las oportunidades para recompensar los desempeños notables y minimiza los castigos por los comportamientos mediocres.

h) Sabe cómo conjuntar al personal adecuado para una tarea

En el modelo Integrador del diseño socio-técnico se ubica en el sistema social de la organización y específicamente en la motivación del equipo, también comprende las variables fundamentales a medir en cuanto al progreso en la autorregulación del mismo como se muestran en la fig. 1.3.

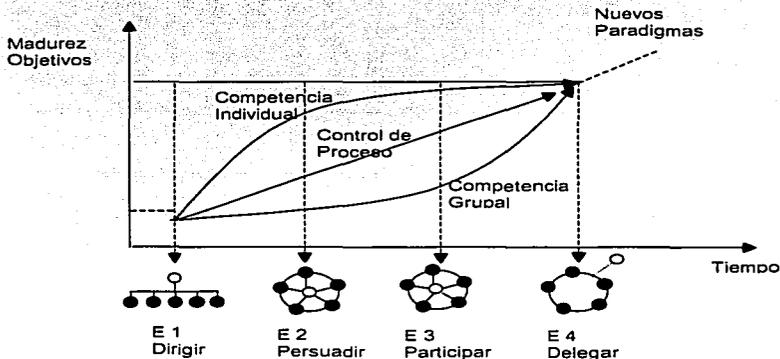


Fig.1.3 Modelo Integrador de un Equipo Autoadministrado

- 1) *Madurez del Equipo:* En donde se desarrolla a los operadores de un grupo hacia una estructura de equipo con objetivos comunes y con toma de decisiones operativas y administrativas.
- 2) *Evolución del Supervisor/Jefe a Entrenador/Facilitador.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 3) *La certificación de cada miembro del equipo autoadministrado del nivel superior de competencia definidas en su rol.*
- 4) *El control de proceso del equipo autoadministrado siendo su responsabilidad la Calidad, la Producción y el Ambiente de Trabajo.*
- 5) *La certificación de todos los miembros del equipo autoadministrado en las claves de operación.*

Estos procesos tienen lugar simultáneamente y paralelamente de forma que uno no sucede sin el otro. Este desarrollo de la madurez de operadores, supervisores y logro de objetivos, deben especificarse por etapas de manera que son cambios de conductas y requieren tiempo.

La definición de las etapas, también contribuye a analizar con más precisión la madurez en los objetivos grupales, individuales y de proceso que se pretenden alcanzar. Esta definición de madurez debe establecerse y monitorearse a lo largo del proceso de formación.

Finalmente el propósito de este trabajo es analizar las bases de implantación de Equipos Autoadministrados, bajo un enfoque Socio-Técnico en donde los integrantes de los equipos se estructuran convirtiéndose en un sistema humano y técnico equilibrado buscando el objetivo fundamental de satisfacer las necesidades de las personas y los objetivos de la compañía.

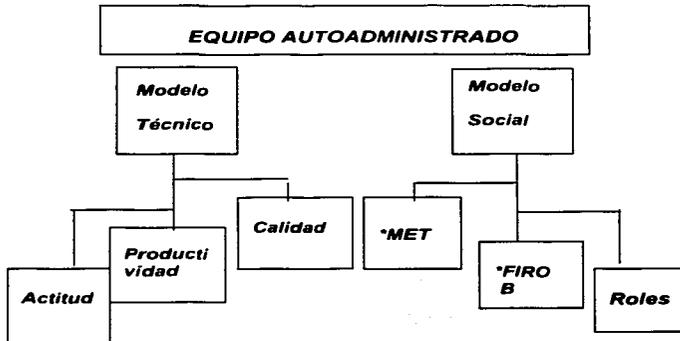
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPITULO II

2.1 MODELO SOCIO-TÉCNICO

El Modelo Socio-Técnico, es una herramienta que analiza la forma como un equipo está organizado para el logro de sus objetivos, y está dividido en dos modelos:

- a) *El Modelo Social:* *Analiza cómo un equipo percibe la variedad, la identidad, el significado, la autonomía y retroalimentación propia de su lugar de trabajo. Y qué tanto los valores, necesidades e intereses del equipo están encaminados a los objetivos de la empresa.*
- b) *EL Modelo Técnico:* *Se fundamenta en el análisis en cada unidad del proceso productivo y su relación con las variables críticas del producto (Calidad, Productividad y Ambiente de trabajo)*



*ME= modelo de enriquecimiento del trabajo

*Firo-B= modelo de dimensión de la personalidad

fig.2.1. Modelo Socio-Técnico para un equipo Autoadministrado

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2 Modelo Social

Comprende las variables fundamentales a medir en un individuo o grupo de trabajo en cuanto a la Autoadministración del Equipo. En este trabajo utilizaremos tres herramientas.

2.2.1. Modelo de Enriquecimiento del Trabajo (MET)

La teoría de enriquecimiento del puesto se basa en cinco dimensiones fundamentales para enriquecer los puestos y rediseñar las tareas:

2.2.1.1 Variedad de Tarea: Es el porcentaje de variedad de actividades que un trabajador necesita para poder realizar las diferentes tareas, así como las competencias de la persona, la interpretación de esta característica se resume en la tabla 2.1

2.2.1.2 Identidad de la Tarea: Es el porcentaje que una persona requiere para completar un todo e identificar una pieza clave del trabajo, es decir, el que se involucra completamente para hacer un trabajo de principio a fin con un resultado palpable, la interpretación de esta característica se resume en la tabla 2.2

2.2.1.3 Significado de la Tarea: Es el grado de importancia del trabajo e involucramiento de una contribución significativa en la organización, la interpretación de esta característica se resume en la tabla 2.3

2.2.1.4 Autonomía: Es la libertad, independencia y discreción que se da a la persona para que planee y actúe las decisiones que su proceso le exige, la interpretación de esta característica se resume en la tabla 2.4

2.2.1.5 Retroalimentación: Es el resultado obtenido de las actividades realizadas por la persona para que obtenga información directa y clara de qué tan bien hizo el trabajo, la interpretación de esta característica se resume en la tabla 2.5

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tabla 2.1 Variedad

Si el Valor es de :	El Nivel será....	implicará que las personas dominen.
0-20	No Satisfactorio	Aplica sólo una tarea específica.
21-40	Bajo	Sólo algunas tareas, pero no las aplica en su totalidad o requiere supervisión directa.
41-60	Medio/Suficiente	Aplica algunas de las tareas que se incluyen dentro del proceso básico al que pertenece.
61-80	Alto	Pero no aplica la mayoría de las tareas del proceso básico al que pertenece.
81-100	Optimo	Aplica todas y cada una de las diferentes tareas que se incluyen dentro del proceso básico al que pertenece.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Tabla 2.2 Identidad

Si el Valor es de :	El Nivel será....	implicará que las personas domina.
0-20	No Satisfactorio	No conoce el producto final, ni el impacto del valor agregado que él debe aportar en el proceso como conjunto.
21-40	Bajo	No conoce el producto final, solo conoce los parámetros de actuación de la tarea asignada. (estándares de la estación).
41-60	Medio/Suficiente	Conoce el producto final que se integra, conoce los parámetros de actuación de la tarea asignada. (estándares de la estación)
61-80	Alto	Conoce el producto final que se integra, y conoce los parámetros de actuación de la tarea asignada, también conoce el impacto del cumplimiento de sus estándares en los productos parciales
81-100	Óptimo	Conoce el producto final que se integra, y conoce los parámetros de actuación de la tarea asignada, también conoce los estándares de productos parciales y del producto total.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Tabla 2.3 Significado a la Tarea

Si el Valor es de :	El Nivel será....	implicará que las personas domina.
0-20	No Satisfactorio	No conoce ni entiende el impacto del desempeño de sus tareas en su desarrollo individual.
21-40	Bajo	Conoce pero no entiende el impacto del desempeño de sus tareas en el desempeño del grupo.
41-60	Medio/Suficiente	Conoce y entiende el impacto del desempeño de sus tareas en el desempeño de otras áreas o personas específicas.
61-80	Alto	Conoce y entiende el impacto del desempeño de sus tareas en el desempeño de otras áreas o personas específicas y en las características del producto final.
81-100	Óptimo	Conoce y entiende el impacto del desempeño de sus tareas en el desempeño de otras áreas o personas específicas y en las características del producto final. También entiende el impacto social de su trabajo y desempeño (empresa y entorno)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tabla 2.4 Autonomía

<i>Si el Valor es de :</i>	<i>El Nivel será....</i>	<i>Implicará que las personas domina.</i>
<i>0-20</i>	<i>No Satisfactorio</i>	<i>No tiene ningún tipo de autonomía en su trabajo, sigue instrucciones y estándares preestablecidos, sólo informa desviaciones.</i>
<i>21-40</i>	<i>Bajo</i>	<i>Tiene autonomía limitada en su trabajo, se siguen instrucciones y estándares preestablecidos, sólo se tiene autonomía para segregar elementos fuera del estándar.</i>
<i>41-60</i>	<i>Medio/Suficiente</i>	<i>Tiene autonomía para segregar elementos fuera del estándar y realizar correcciones menores al mismo proceso de trabajo para evitar su repetición.</i>
<i>61-80</i>	<i>Alto</i>	<i>Tiene autonomía para seleccionar procedimientos alternativos de las tareas que aseguren el cumplimiento de los estándares de la función.</i>
<i>81-100</i>	<i>Óptimo</i>	<i>Tiene autonomía para la planeación de procesos en lapsos diferentes de tiempo, para la selección de procedimientos alternativos o diseño de nuevos procedimientos que garanticen el cumplimiento de los estándares de la función.</i>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Tabla 2.5 Retroalimentación

Si el Valor es de :	El Nivel será....	implicará que las personas domina...
0-20	No Satisfactorio	No recibe ningún tipo de retroalimentación del resultado o desempeño de su función.
21-40	Bajo	Recibe ocasionalmente (no sistemática) retroalimentación verbal del resultado o desempeño de su función.
41-60	Medio/Suficiente	Recibe sistemáticamente retroalimentación verbal del resultado o desempeño de su función. Existen elementos externos de medición donde el empleado conoce los estándares donde debe realizar su tarea.
61-80	Alto	Recibe sistemáticamente retroalimentación verbal y escrita del resultado, desempeño y objetivos de su función. Existen elementos externos de medición donde el empleado conoce los estándares donde debe realizar su tarea.
81-100	Óptimo	Recibe sistemáticamente retroalimentación verbal y escrita del resultado, desempeño y objetivos de su función. Existen elementos externos de medición donde la persona conoce los estándares donde debe realizar sus tareas y sabe interpretar tendencias.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2.2.2- Modelo de FIRO-B. La Teoría del FIRO-B (Fundamental Interpersonal Relationship Orientation-Behavior) mide tres dimensiones de personalidad.

- a) La Inclusión: que tiene que ver con la interacción y la sociabilidad, es decir, con el dentro o fuera de una sociedad de individuos.
- b) El Control: o grado de influencia ejercido sobre los demás, que tiene que ver con el estar arriba o abajo.
- c) El Afecto: o apertura que se refiere a la expresión de sentimientos y tiene que ver con el ser abierto o cerrado.

La propuesta básica de su modelo es que las personas necesitan de las personas, todos los individuos buscan establecer relaciones compatibles con otros individuos de su entorno social.

Como las personas forman relaciones y empiezan a esforzarse en mantener estas interacciones, tres necesidades interpersonales se desarrollan y deben ser satisfechas para que el individuo funcione efectivamente y evite las relaciones insatisfactorias.

Cada una de las necesidades interpersonales tiene dos aspectos:

- 1) Un deseo de expresar la necesidad.
- 2) Un deseo de recibir la necesidad de otros.

Estas dos necesidades determinan la orientación interpersonal de los individuos. Esto es, los individuos difieren únicamente en sus necesidades de dar o recibir ciertas conductas cuando interaccionan con otros.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.2.1 Inclusión: Cada uno necesita mantener relaciones con otras personas, ser incluidas en sus actividades e incluirlas a ellas en las propias. En algunas personas esto se extiende a la necesidad de pertenecer a un grupo, pero al mismo tiempo requieren permanecer solos.

Siempre hay una nivelación entre las tendencias hacia la introversión y la extroversión. Por lo tanto, los individuos difieren en la intensidad de sus respectivas necesidades: (1) la necesidad de incluir a otros, o inclusión expresada, y (2) la necesidad de ser incluido por otros, o inclusión buscada, la siguiente tabla 2.6 expresa las combinaciones básicas de la necesidad de inclusión.

Tabla 2.6 Necesidades de Inclusión

Orientación de la Conducta	Deseado Alta	Deseado Medio	Deseado Baja
Expresadas Alto	Buscador de gente, compulsivamente dirigido hacia la gente.	Conservador, moderada necesidad de compañía.	Habilidad para socializar, expresa el deseo de ser incluido pero en ocasiones declina.
Expresadas Medio	Inhibiciones ocultas, preocupación acerca del rechazo y algo defensivo.	Flexibilidad social, cómodo en grupos o estando solo.	Nivel moderado de conducta social, semejante a alto bajo.
Expresadas Bajo	Individuo inhibido, está en un enfoque de evitar conflictos.	Asociación cautelosa, desea pertenecer pero no con desesperación.	Solitario, generalmente está lejos de los demás.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2.2.2.2 Control: *Esta es la necesidad de mantener un balance satisfactorio de poder e influencia en las relaciones. Todos los individuos necesitan ejercer control, dirección o estructura sobre otras, mientras al mismo tiempo sean independientes de ellas. Además, todas necesitan ser controladas directamente o estructuradas por otras, pero al mismo tiempo mantener libertad y discreción.*

Esencialmente, hay una nivelación entre autoritarismo y dependencia. Las diferencias individuales se originan por lo tanto, en la necesidad de controlar a otros, o control expresado, y la necesidad de ser controlados por otros, o control buscado, la siguiente tabla 2.7 expresa las combinaciones básicas de la necesidad de control.

Tabla 2.7 Necesidades de Control

Orientación de la Conducta	Deseado Alta	Deseado Medio	Deseado Baja
Expresadas Alto	<i>Conflicto entre ser dependiente o independiente, oscila desde tomar una gran responsabilidad hasta la autoindulgencia.</i>	<i>Necesidad de reconocimiento por tomar la responsabilidad, preocupado aún por su autogratificación.</i>	<i>"esta difícil", toma decisiones y responsabilidades intensamente.</i>
Expresadas Medio	<i>Preparado para asumir responsabilidades pero no mucha ni por mucho tiempo.</i>	<i>Equilibrador, capaz de tomar decisiones y asumir responsabilidades.</i>	<i>Confiado en sí mismo, cómodo en tomar decisiones y asumir retos.</i>
Expresadas Bajo	<i>Hombre dependiente, mujer dependiente o tolerante.</i>	<i>Verificador, asegura antes de tomar una decisión.</i>	<i>Rebeldes, "dejen solo y yo los dejaré solos".</i>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2.2.2.3 Afecto: Esta necesidad no se restringe al afecto físico o las relaciones románticas, pero incluye necesidad de calor, intimidad y amor, además de las manifestaciones abiertas de amor.

Todos necesitan tener otras muestras de cariño y afecto, pero también mantener cierta distancia. Hay una nivelación entre una alta necesidad de afiliación y una alta necesidad de independencia. Los individuos por lo tanto varían en sus necesidades de expresar afecto hacia las personas y la necesidad de recibir afecto. La tabla 2.8 expresa las combinaciones básicas de la necesidad de afecto.

Tabla 2.8 Necesidades de Afecto

Orientación de la Conducta	Deseado Alta	Deseado Medio	Deseado Baja
Expresadas Alto	Optimista, inicia y acepta relaciones cercanas.	Atiende a las expectativas, imagen pública por encima de la necesidad real.	Imagen de intimidad, amigable con todos pero íntimo con unos pocos selectos.
Expresadas Medio	Amante cauteloso y disfrazado, se pone a salvo porque desea reasegurarse.	Individuo cálido, realista y práctico al dar y recibir.	Rol social, imagen moderada de intimidad.
Expresadas Bajo	Amante cauteloso, defensivo: "muéstrame primero"	Cuidadoso, moderado, conoce primero y confía después antes de involucrarse.	Pesimista, cauteloso de involucrarse emocionalmente.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2.2.3 .- Roles y Competencias

Las competencias laborales están definidas como los indicadores del dominio que un individuo logra demostrar en el ejercicio de diferentes roles en un área de trabajo.

Una competencia laboral es la capacidad de cumplir y cubrir el rol de un proceso productivo de manera que está integrado por conocimientos, evidencias de desempeño y criterios de desempeño, se demuestra con resultados observables y competitivos.

Para el estudio de los diferentes roles y competencias que hay en las diferentes líneas de acondicionamiento utilizaremos el siguiente formato de la fig. 2.2

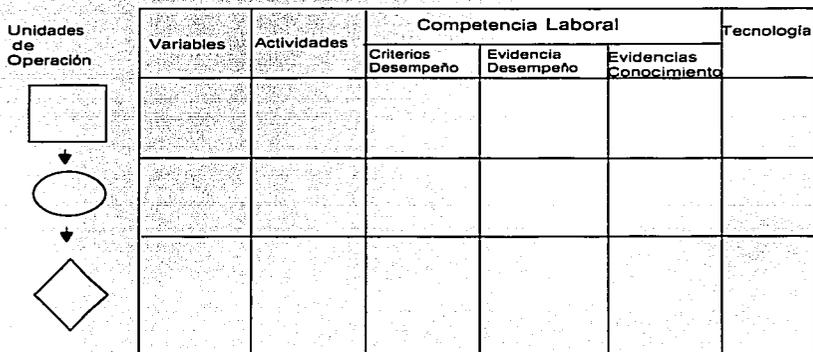


Fig. 2.2 Roles y Competencia

En el cual cada equipo definirá a partir de su sistema productivo su propio rol a cubrir y con base al nuevo concepto de competencia laboral, cada integrante de un equipo establecerá los criterios de evaluación de los diferentes roles de una línea de acondicionamiento.

2.3 Modelo Técnico

El diseño del modelo técnico se fundamenta en el análisis de cada unidad de proceso a través de diferentes herramientas.

Para este estudio se escogió a los equipos de acondicionamiento como una unidad del proceso global los cuales analizarán su proceso y definirán los indicadores a controlar durante la evolución de los Equipos.

2.3.1 Diagrama de Etapas del Proceso Productivo En la fig. 2.3 se ejemplifica un proceso productivo integral en donde las unidades de operación, son las etapas del proceso productivo donde ocurre un cambio físico o químico.

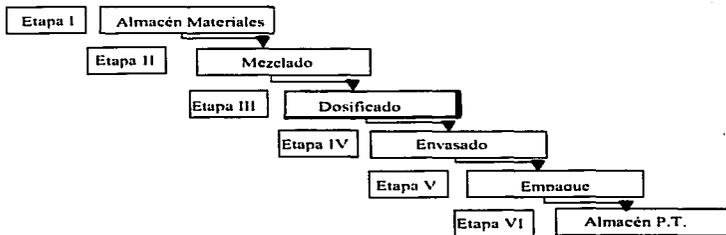


Fig. 2.3 Etapas de un Proceso Productivo

En el diagrama de etapas del proceso productivo la unidad que escogeremos para este estudio será el proceso de empaque

2.3.2 Diagrama de Matriz de Variación de proceso.

Definición: El método del diagrama de matriz que se emplea para mostrar la relación entre causa y resultados, o entre métodos y objetivos, o la relación

entre una variación y otra variación, el método o variaciones consisten de dos o más elementos o factores. Se elabora una hoja de papel cuadrículado trazando filas y columnas para después buscar la relación.

Uso: El diagrama de matriz identifica la relación entre dos variaciones, en la intersección de las filas y columnas, de esta forma clarifica la relación y ayuda a encontrar formas de mejorar el trabajo.

Variación. Una variación es una desviación de la norma y puede presentarse debido al material de entrada, a los procedimientos técnicos o las técnicas, a fallas o errores humanos. A continuación mencionaremos el procedimiento para elaborar un Diagrama de Matriz:

Paso 1.- Cada equipo utilizará el formato que se muestra en la figura 2.4, el cual servirá para demostrar de manera general un proceso productivo.

	PROCESO	INDICADOR	VARIABLE CRÍTICA	PRODUCTO	ETAPA	ETAPA	ETAPA	ETAPA
				TERMINADO	1	2	3	4
1	MEZCLADO	SEGURIDAD						
		CALIDAD						
		PRODUCTIVIDAD						
2	DOSIFICADO	SEGURIDAD						
		CALIDAD						
		PRODUCTIVIDAD						
3	ENVASADO	SEGURIDAD						
		CALIDAD						
		PRODUCTIVIDAD						
4	ALMACEN	SEGURIDAD						
		CALIDAD						
		PRODUCTIVIDAD						

3 V CRÍTICA
 2 V MEDIA
 1 V MINIMA

Fig. 2.4 Diagrama Matriz de Variación de Proceso

Paso 2.- Identifique las etapas del proceso productivo, en la primera columna vertical identifique las etapas del proceso productivo que se van a analizar.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Es importante indicar las etapas desde que inicia hasta que finaliza el proceso de producción. Por otra parte se debe definir cada etapa en las variaciones de seguridad, calidad y productividad.

Paso 3.- Identifique las variaciones críticas del producto terminado, en la siguiente columna vertical identifique y escriba las variaciones críticas que corresponden al producto terminado utilizando especificaciones de producto terminado, normas o reglamentos, planes de calidad y hojas de proceso.

Paso 4.- Examine las variaciones del proceso y su relación contra las variaciones del producto, examine la relación entre una variación crítica del proceso y las variaciones críticas del producto terminado. Escriba una marca en la intersección, indicando la fuerza de relación entre una y otra. Por ejemplo, emplee un 3 para indicar una relación muy fuerte, un 2 para indicar que existe relación y un 1 para indicar una relación probable.

Paso 5.- Examine la relación entre las variaciones críticas del proceso y el mismo proceso, examine la relación entre una variación crítica y el proceso. En la intersección de las filas y columnas, escriba una marca indicando la fuerza de la relación.

Paso 6.- Evalúe la importancia de la relación, totalice los puntos en cada fila y en cada columna, utilice los totales para evaluar cuantitativamente la importancia de las variaciones del proceso de producción contra las variaciones del producto.

Con este análisis se fijan las fronteras del proceso productivo, a fin de determinar el control de las variaciones de dichas fronteras, y por lo tanto, la creación de unidades auto-administradas, a través de la definición precisa de las decisiones que ha de tomar cada equipo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.3 Indicadores de Autoevaluación grupal.

Estos se van a derivar del análisis de variables que establecen los puntos críticos del proceso, que el equipo debe controlar para así obtener el resultado final. Esta medición será fundamentalmente para su alineación con los objetivos globales de la compañía y para la efectividad del sistema de equipos Autoadministrados. El formato a seguir fue diseñado por los equipos. Cada equipo de trabajo llevará un formato de evaluación, se realizarán evaluaciones trimestralmente y serán presentados a la dirección. La tabla 2.9 muestra los indicadores a controlar así como su ponderación.

Tabla 2.9 Evaluación de Indicadores de Proceso

INDICADOR	VARIABLES	PONDERACION	OBJETIVO
CALIDAD	Defecto crítico	7.50%	40%
	Defecto mayor	7.50%	
	Defecto menor	7.00%	
	Documentación	9 %	
	Auditorías y PAM 's	9 %	
PRODUCTIVIDAD	Tiempo estándar fijo	9 %	40%
	Tiempo estándar variable	9 %	
	Roles y competencias	12 %	
	Mermas	10%	
ACTITUD	Seguridad	5%	20%
	Rol Vocero	3%	
	Confiability	4%	
	Asistencia	5%	
	Puntualidad	3%	
Total		100%	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.3.1 EVALUACIÓN INDICADOR DE CALIDAD ver tabla 3.0

Tabla 3.0 Evaluación de Indicadores de Calidad

INDICADOR	PARAMETRO	DEFINICIÓN	PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN
CALIDAD	DEFECTOS CRITICOS	Es aquel que conduce a condiciones arriesgadas o inseguras para las personas que utilicen el producto.	1.- antes, durante y al final del proceso de acondicionamiento se evaluará este indicador.
	DEFECTOS MAYORES	Es aquel que sin ser critico tiene la probabilidad de ocasionar o reducir substancialmente la idoneidad y utilidad de la unidad del producto para la finalidad propuesta.	2.- solo podrá registrar desviaciones: supervisores, voceros de línea e inspectores de control de proceso
	DEFECTOS MENORES	Es aquel que no tiene una trascendencia destacable para el usuario o fabricante.	3.-el registro de desviaciones por errores en la documentación será reportado por el departamento de documentación
	DOCUMENTACIÓN	Serán todos los errores registrados en: bitácoras, procedimientos de empaque y reportes de mano de obra.	
	PRACTICAS ADECUADAS DE MANUFACTURA PAM'S	Serán todas las desviaciones reportadas según el manual de buenas practicas de manufactura.	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.3.2 EVALUACIÓN INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD (ver tabla 3.1)

Tabla 3.1 Evaluación de Indicadores de Productividad

INDICADOR	PARAMETRO	DEFINICIÓN	PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN
PRODUCTIVIDAD	TIEMPOS ESTÁNDAR FIJOS (HLF)	Es el tiempo de preparación de la línea (expresado en horas), cambios de formato, limpieza y ajustes % Eficiencia mensual = $HLFv/HLFest * 100$	1.- Cada línea llevará un gráfico de tiempos variables y fijos, y los verificará con los tiempos reportados por el sistema BPCS.
	TIEMPOS ESTÁNDAR VARIABLES (HLV)	Es el tiempo que tarda en acondicionar un producto % Eficiencia mensual = $HLVv/HLVest * 100$	2.- facilitador y vocero, llevarán un registro de las ordenes con desviación.
	CAPACITACIÓN	Se evalúa solo si están llevando el programa de capacitación y rotación de personal Y este documentado	3.- la eficiencia será el promedio del número de ordenes que se empaquen mensualmente.
	MERMAS	Ordenes con consumos en materiales mayor o igual al 3 % $M = \# \text{ ordenes fuera} / \# \text{ ordenes mensual} * 100$	4.- El control de tiempos variables y fijos se tomarán de las ordenes cerradas en el sistema BPCS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.3.3 EVALUACIÓN INDICADOR DE ACTITUD Y AMBIENTE DE TRABAJO

Tabla 3.2 Evaluación de Indicadores de Actitud y Ambiente de Trabajo

INDICADOR	PARAMETRO	DEFINICIÓN	PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN
ACTITUD	SEGURIDAD	Actos inseguros que ponen en riesgo al producto, al personal e instalaciones.	1.- antes, durante y al final del proceso de empaque se evaluarán estos parámetros de seguridad.
	VOCERO	Promedio mensual de calificaciones realizadas por su equipo.	2.- promedio de evaluaciones mensuales de voceros.
	CONFIABILIDAD	Número de actos no reportados por el equipo y que van en perjuicio de su autonomía.	3.- actos no reportados según reglamento interno de trabajo.
	ASISTENCIA	Falta de personal sin justificante.	4.-El control de faltas y retardos será según el reglamento interno de trabajo
	PUNTUALIDAD	Retardos en arranques de línea.	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPITULO III

3.1 DIAGNÓSTICO SOCIO-TÉCNICO

El diagnóstico socio-técnico es probablemente la parte fundamental de este trabajo y constituye el primer paso, y de cuya eficacia dependerá en gran medida el involucramiento y compromiso de las personas hacia el programa. Este diagnóstico permitirá conocer los resultados de esfuerzos realizados anteriormente en materia de capacitación y a través de un enfoque Socio-Técnico nos permitirá conocer su realidad actual.

Los objetivos que se pretenden al utilizar diferentes instrumentos son:

- 1. Diagnosticar el ambiente de trabajo en cuanto a visión de la empresa, métodos de trabajo, tipo de liderazgo, orientación al trabajo, desarrollo individual y relaciones intergrupales.*
- 2. Evaluar a través del sistema de enriquecimiento del trabajo los niveles actuales de: sentido de trabajo, identidad de la tarea, variedad de la tarea, autonomía y retroalimentación.*
- 3. Analizar el modelo de multihabilidades y desarrollo individual.*
- 4. Evaluar el modelo productivo de las diferentes líneas de acondicionamiento (ver figura 3.1).*

La metodología utilizada para realizar el diagnóstico en cada línea de acondicionamiento se basó en: a) juntas con el equipo gerencial, b) juntas de confrontación y fijación de metas y objetivos con supervisores y equipos de trabajo, c) juntas de resultados de diagnóstico por equipos.

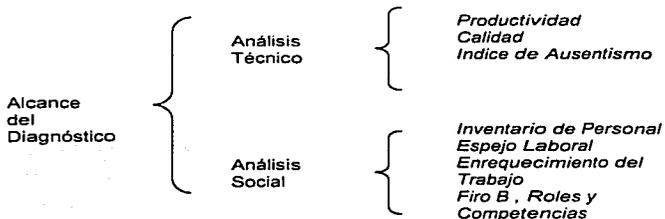


Fig. 3.1 Diagnóstico Socio-Técnico

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Para la realización de este trabajo se seleccionaron 5 líneas de empaque. Como se muestra en la tabla 3.1 cada línea está formada por un supervisor, un mecánico y un grupo de operadores. El tamaño, la homogeneidad, la edad, el sexo etc. serán determinantes para el desempeño del equipo.

Tabla 3.1 Inventario de personal por equipos

EQUIPOS	NOMBRE	APELLIDO	EDAD	ESTUDIOS	ANTIGUEDAD	PUESTO
Línea Automática	José Luis	Monroy	30	Secundaria	4	Op. de Ensamble
	Ana	Tavira	39	2°	7	Op. de Lienado
	Enrique	Zambrano	26	Preparatoria	4	Op. sin Fin
	Irais	Calvo	37	4° Sem Prepa	5	Empacador
	Lucia	Gonzalez	34	Secundaria	5	Op. de Ensamble
	Teresa	Flores	38	Secundaria	6	Aux. Diverso
	Nieves	Veja	49	2°	28	Aux. Diverso
	Esperanza	Anaya	37	1° Secundaria	7	Aux. Diverso
	Edmundo	Castellon	26	3er. Sem Prepa	3	Op de Ensamble
	Javier	Blancas	27	Tecnico	5	Mecanico
	Jaime	Rodriguez	32	O F B	4	Supervisor
Línea Efervescentes	Flora	Flores	33	2° Secundaria	4	Operador
	Humberta	Silva	33	Secundaria	3	Operador
	Guadalupe	Flores	26	Secundaria	1	Auxiliar
	Esperanza	Op de Agua	44	Primaria	12	Operador
	Alejandra	Reyes	22	1er Sem Prepa	4	Operador
	Apollonio	Gonzalez	35	2 Secundaria	2	Auxiliar
	Ernesto	Mava	23	Secundaria	3	Operador
	José Luis	Calderon	25	Tecnico	4	Mecanico
Luis	Dacompa	36	O F B	7	Supervisor	
Línea Blister Pack III	Magdalena	Hernandez	31	Secundaria	6	Encelofanadora
	Mario	Perez	30	5° Sem CETIS	1	Encelofanadora
	Miguel	Constantino	22	Secundaria	3	Encartonadora
	Javier	Blancas	27	Tecnico	4	Mecanico
	Jaime	Rodriguez	32	O F B	4	Supervisor
Línea Blister Pack I	German	Armas	32	Prepa	7	Operador Hulman
	Luz Ma	Leal	30	2° Sem. Prepa	5	Op. Etq. B&S
	Celia	Martinez	26	6° Prepa	3	Op. Mag. Hulman
	Delina	Sanchez	31	Prepa	5	Encelofanadora
	Juan	Avelino	27	Tecnico	3	Mecanico
	Jaime	Rodriguez	32	O F B	4	Supervisor
Línea Blister Pack II	Raul	Montoya	29	3° Prepa	5	Operador Hulman
	Marco Antonio	Rodriguez	24	Secundaria	3	Op. Solias y
	Javier	Salas	27	Prepa	3	Op. Solias y
	José Luis	Pedraza	30	2° Prepa	5	Operador Hulman
	Teresa	Victoria	31	Secundaria	6	Op. de Ensamble
	Araceli	Fragoso	32	2° Comercio	4	Op. Mag. Hulman
	Juan	Avelino	27	Tecnico	3	Mecanico
	Luis	Dacompa	36	O F B	7	Supervisor

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

En la población del área de acondicionamiento (ver fig. 3.2) predomina el personal masculino, no obstante el porcentaje de personal femenino dentro de los equipos favorece en la integración y en la formación de los equipos.

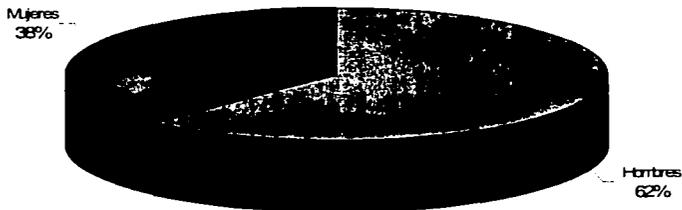


Fig. 3.2 Distribución de la población por sexo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La mayor parte de la población tiene una antigüedad entre 1 y 10 años estando el mayor rango entre 2 y 4 años ver fig. 3.4, esto puede ser una desventaja para el desarrollo de competencias y roles laborales.

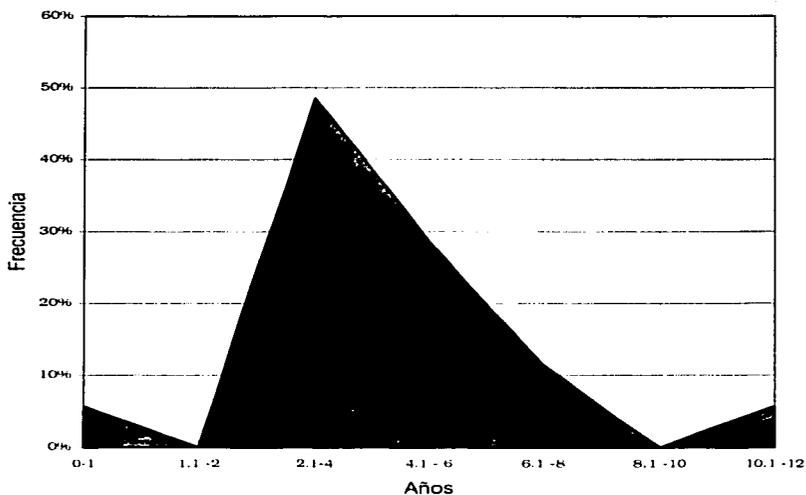


Fig. 3.3 Distribución por antigüedad

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como se puede apreciar en la fig. 3.2 la mayor parte de la población tiene entre 20 y 30 años, estando la mayoría en el rango de 25 a 30 años, siguiendo el rango de 30 a 35 años. La distribución no es normal y tiene una cola hacia mayores edades, no obstante el choque generacional entre algunos miembros de los equipos fue uno de los problemas a vencer.

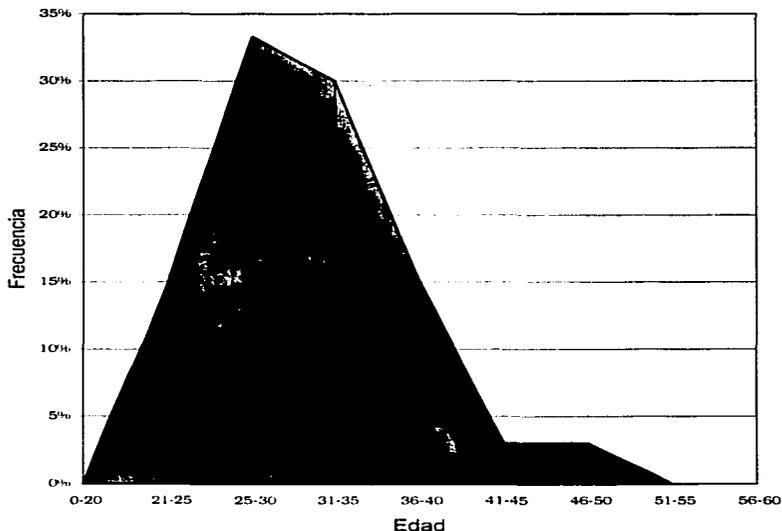


Fig. 3.4 Distribución por edad

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El nivel de escolaridad predominante es de 47 % en secundaria, seguido de preparatoria con 34 % y posteriormente técnicos y mecánicos con 13 %.

El 81 % del Total de la población se encuentra entre los tres primeros niveles escolares y solo un 13 % tiene formación técnica en máquinas y herramientas relevante para la industria ver figura 3.5. Es recomendable para el éxito de un equipo autoadministrados la homogeneidad del nivel escolar de preferencia técnico-superior.

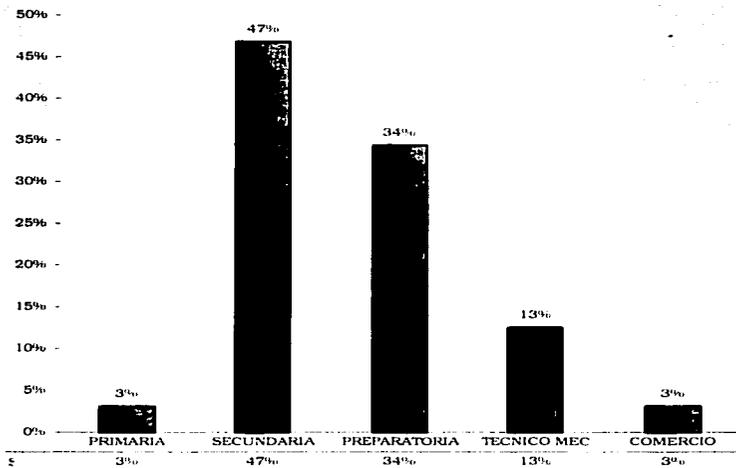


Fig.3.5 Nivel de escolaridad

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La matriz de multihabilidades que se muestra en la fig. 3.6 que tiene cada equipo es basado en el principio andragógico del método de los cuatro pasos, que ha resultado un sistema práctico y rápido de impartir, sin embargo es necesario una programa de capacitación por habilidades faltantes en cada miembro del equipo para poder llegar a manejar un a homogeneidad en el manejo de multihabilidades.

NOMBRE	BIESTER				AUTOMÁTICA				EFERVESCENTE					
	BIESTER ENCARTRADORA	ENCARTRADORA PESADORA	ENCARTRADORA E INCLINABLE DE PROGRAMAS	COLUMNA DE VOLTEE LETRADORA I	ENCARTRADORA CONTADORA	ALGODONADORA	TAPONADORA	ETIQUETADORA	ENCARTRADORA	ENCARTRADORA	ENVOLVEDORA BASA ENVOLVEDORA	TAPONADORA	ENCARTRADORA	ENCARTRADORA
LÍNEA AUTOMÁTICA														
<i>Habilidades</i>														
ANAYA FRIGIO ESPERANZA			1	1	4	2	1	2	2	2				
FLORES ERIBERTO TERESA			1	1	1	1	4	2	2	2				
GONZALEZ HIRNANDY FLORIA			4	1	2	2	1	4	2	2				
MENDOZA OLIVERA JUSTO LUIS			4	4	1	2	1	1	1	1				
SALINAS MORENO NORBERTO			1	1	4	1	1	1	1	1				
TAYRA SILEY ANA			1	1	4	1	1	1	1	1				
AYALA SOLIS			1	1	4	1	1	1	1	1				
GILIA MANJARRIZ			1	1	4	1	1	1	1	1				
BIESTER PACK I														
<i>Habilidades</i>														
CAVALLO GALLIZAR IRAS	1	2	2	1	4	2								
CASTILLO VAZQUEZ EDMUNDO	2	2	2	1	4	2								
PEREZ SALGADO LIZ MARIA	4	4	4	4	4	4								
MARTINEZ ESPINAL MARIA CELIA	1	2	4	4	4	4								
SANCHEZ GONZALEZ DELFINA														
EFERVESCENTES														
<i>Habilidades</i>														
FLORES SALAZAR FLORA										1	1	4	2	1
FLORES SILVA GPT. CARMITA										1	2	1	1	3
GONZALEZ DELGADO ANGELINO										2	2	4	2	1
MAYA FERRER SILEY										2	2	4	2	4
MENDOZA ANTONIO ESTANISLADO ESPERANZA										2	2	4	2	4
REYES LOPEZ ALFONSO										4	1	2	1	2
SILVA ANIBARRI HUMBERTO										4	4	2	1	4
BIESTER PACK III														
<i>Habilidades</i>														
HERNANDEZ AVILA LIZ MAGDALEN	1	2	4		2	2	1							
PEREZ CAVALLO MARIO	4	4	4		2	2	1							
REYES MARTINEZ FLORIDA	1	2	4		2	2	1							
BIESTER PACK II														
<i>Habilidades</i>														
PANCA ENRIQUE HIRNANDY SILEY	2	2	2	4	4	4	2							
PEREZ ROSALES LIZ MARCELA	2	2	2	4	4	4	2							
MENDOZA BERNAL RALF	2	2	2	4	4	4	2							
RODRIGUEZ GONZALEZ MARCO A	2	2	2	4	4	4	2							
SALINAS FERRER JAVIER	2	2	2	2	2	2	4							
VILLALBA ESTERAN MARIA TER	2	2	2	2	2	2	4							

1	NO TIENE EXPERIENCIA EN EL EQUIPO
2	DESEMPEÑA LA OPERACION PERO REQUIERE AYUDA
3	PUEDO DESEMPEÑAR LA FUNCION SIN AYUDA
4	PUEDO ENSEÑAR A OTROS

Fig.3.6 Matriz de multihabilidades

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la fig. 3.7 podemos observar que el 37 % de la población no tiene habilidades operativas en el manejo de equipos, mientras que existe un 24 % que lo realiza con ayuda, y solamente hay un 11 % que tiene cierta autonomía y solo un 28 % de los llamados operadores estrella deben mejorarse. Estos valores son muy bajos y deben dar prioridad al programa de capacitación y roles, certificando adecuadamente la competencia adquirida.

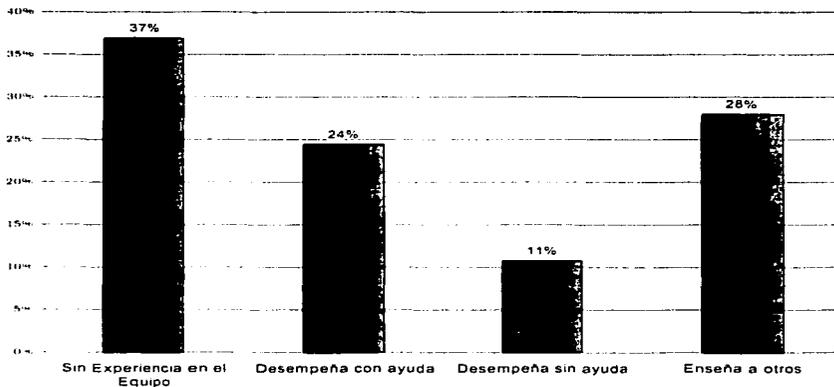


Fig. 3.7 Porcentaje de multihabilidades

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El realizar un diagnóstico de clima laboral y bajo la óptica de conformar equipos autoadministrados se planteó un seguimiento a las políticas de la empresa, a las formas de trabajar junto con sus jefes y al entrenamiento en materia de capacitación que han recibido en años anteriores las líneas de acondicionamiento en la fig.3.8 y en la tabla. 3.3 interpretaremos los resultados de dicha encuesta.

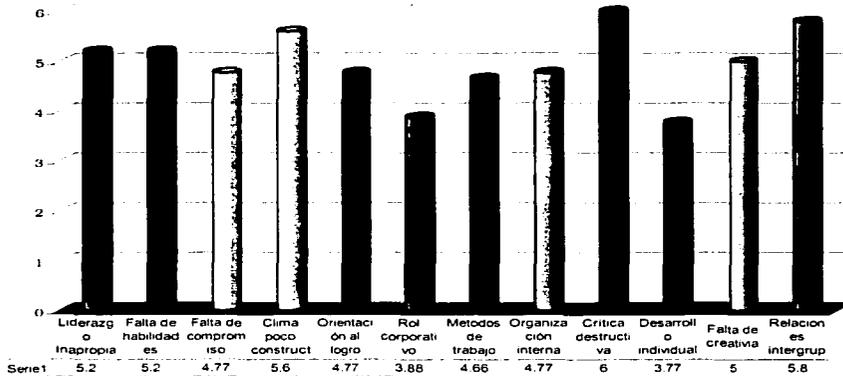


Fig. 3.8 Diagnóstico clima laboral

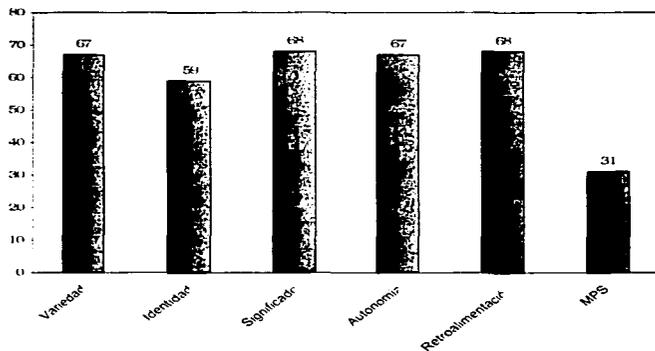
Tabla 3.3 Análisis de clima laboral

SITUACION	INTERPRETACION
Liderazgo	El Liderazgo es ejercido por los supervisores siendo algunos paternalistas, autoritarios castigan en función del problema y al que no cumple lo ordenado. Comunican en un solo sentido no hay reunión de objetivos y resultados, por lo general las decisiones son tomadas por el supervisor.
Habilidades	No existe un programa de capacitación que cubra las necesidades de reemplazo de puestos claves, no permiten entre los miembros del equipo que otra persona se capacite y ni ellos quieren enseñar. El nivel de conocimientos técnicos es bajo
Compromiso Grupal	Existe solo aislados compromisos individuales principalmente operadores con mayor antigüedad, no existe un sentimiento fuerte de pertenencia hacia el equipo, existe un sentimiento de miedo al asumir responsabilidades.
Ambiente de trabajo	Los miembros del grupo tratan de buscar el lado bueno del supervisor, Se trabaja bajo presión y el exceso de rivalidad entre los miembros del grupo resulta chismes, rumores, etc
Orientación al Logro	La totalidad de la gente no sabe como se expresan los resultados, los integrantes de un equipo reciben pocos incentivos para desarrollarse, no hay información de cargas de trabajo, planes de producción y programas de mantenimiento.
Rol corporativo	No hay una suficiente claridad de la contribución de producción con otras áreas de servicio hay confusión entre las responsabilidades y las cargas de trabajo, los mandos superiores no utilizan los puntos de vista del equipo.
Métodos de Trabajo	El supervisor decide quien debe trabajar en cada puesto, cuanto debe producirse, cuando descansar, vigila procesos, define la calidad, enseña, pero no capacita al personal a su cargo.
Organización entre equipos	El supervisor planea las cargas de trabajo y obliga a el personal a trabajar, también organiza el trabajo solo con sus seguidores o simpatizantes A la falta de un integrante se sustituye sin ningún entrenamiento.
Críticas	Los miembros del equipo se abstienen de hacer críticas para no tener conflictos entre ellos, las recomendaciones terminan siendo regaños por parte del supervisor, no hay tiempo para revisar lo que el equipo hace, cómo lo hace y como mejorarlo.
Desarrollo Individual	El más viejo es el que gana más, no hay un programa de desarrollo individual, solo hay favoritismo para el manejo de equipos, personal de nuevo ingreso no es candidato a manejar equipos.
Creatividad	El supervisor es el único que genera ideas, los miembros del equipo son cautelosos para aportarlas, las ideas provenientes de otro equipo no son aceptadas.
Relaciones Intergrupales	Hay conflictos entre equipos, y no buscan activamente desarrollar sus relaciones con otras áreas, más bien tienden a competir que a colaborar., no conocen a las personas que trabajan en otros equipos

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

*Diagnóstico Enriquecimiento del Trabajo (MPS)
Equipo Línea Automática*

En la Fig. 3.9 el diagnóstico de enriquecimiento del trabajo (MPS) promedio, se encuentra en niveles bajos además es el equipo que tiene el mayor número de integrantes y puede ser más lento el entrenamiento para el alto desempeño, en esta línea el área de oportunidades más importante es la identidad de trabajo, pero en términos generales todas las características deben ser mejoradas.



*Fig. 3.9 Diagnóstico Enriquecimiento del trabajo
Equipo Línea Automática*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la fig. 4.0 es muy significativo identificar la gran dispersión de resultados entre los miembros del equipo y esto refleja la gran heterogeneidad de conceptos y facilita las áreas a desarrollar.

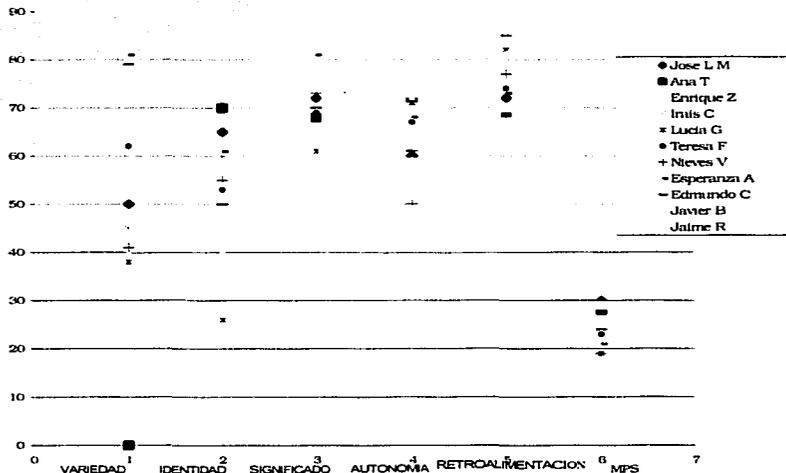
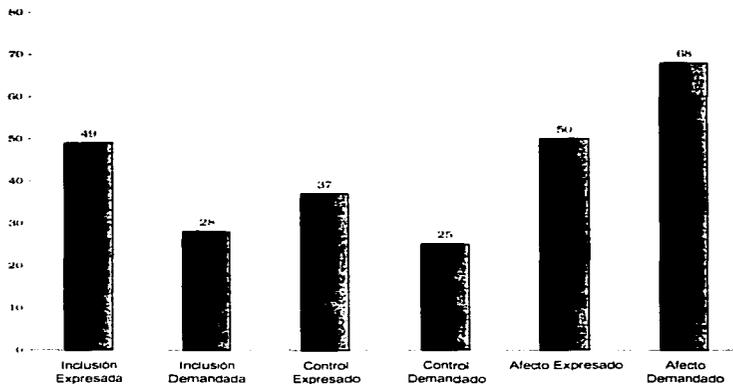


Fig.4.0 Dispersión MPS Equipo Linea Automática

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el Fig. 4.1 los niveles de inclusión demandada son buenos solo que el grupo requiere ser más proactivo. En lo que respecta al control, se observa que el área requiere desarrollar estabilidad como equipo. Finalmente el nivel de afecto es alto y es un equipo con características amigables.

Fig.4.1 Gráfico Firo B Equipo Línea Automática



*Diagnóstico Enriquecimiento del Trabajo (MPS)
Equipo Línea Efervescentes*

En la fig. 4.2 el resultado del MPS es medio suficiente, la Variedad, Identidad son menores, mientras que Significado, Autonomía y Retroalimentación tienen valores altos, es necesario que se clarifique las responsabilidades dentro del proceso de trabajo.

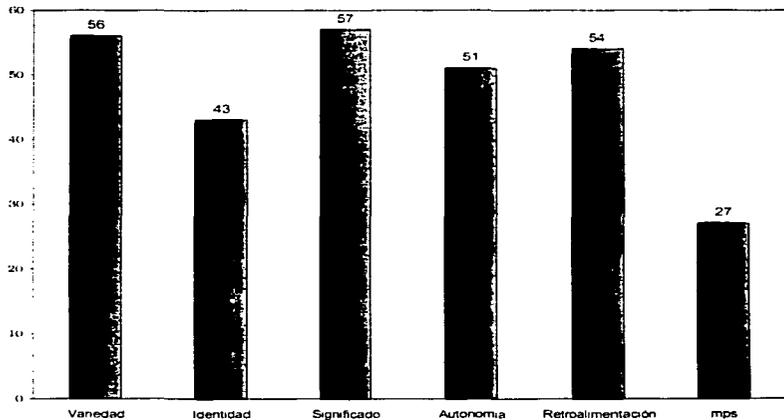


Fig. 4.2 Diagnóstico Enriquecimiento del Trabajo Equipo Línea Efervescentes

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

En la fig. 4.3 la dispersión es grande ya que este equipo en su mayoría está formado por personal de nuevo ingreso y algunos operadores que pertenecen a otros equipos.

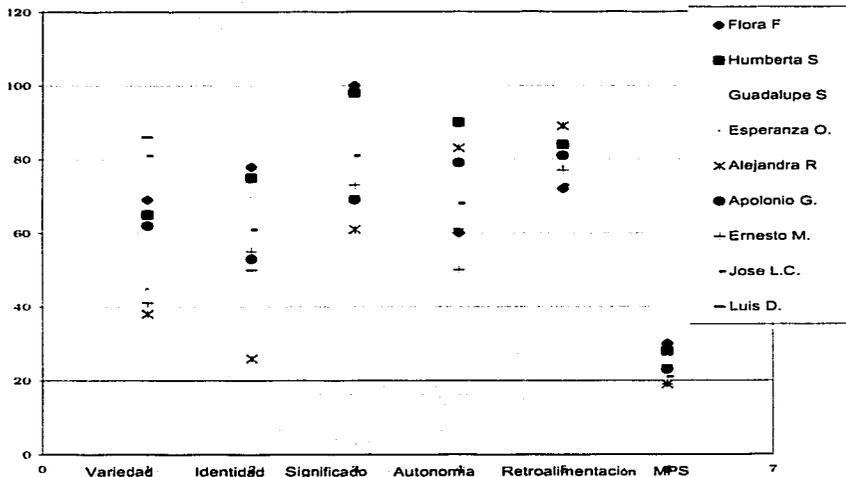


fig. 4.3 Dispersión MPS Equipo Línea Efervescentes

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la fig. 4.4 la mayor parte del equipo está dispuesto a trabajar en equipo, los valores de inclusión demandada sugieren una mayor apertura con las áreas de servicio. Y el valor de control expresado sugiere que es un equipo con posibilidades a la autoadministración.

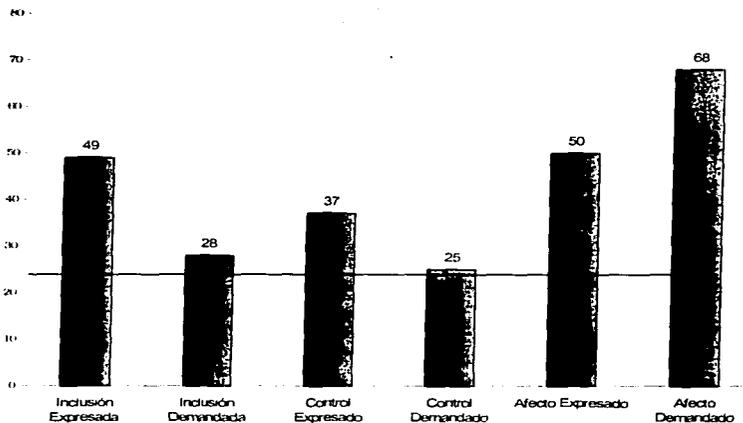


Fig. 4.4 resultado general FIRO -B
Equipo Línea Efervescentes

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

*Diagnóstico Enriquecimiento del Trabajo (MPS)
Equipo línea Blister Pack III*

En la fig. 4.5 el MPS promedio se encuentra muy abajo, para el alto desempeño es un equipo que debe trabajarse en aumentar su identidad con el proceso productivo, su autonomía con sus nuevos roles y retroalimentación en sus resultados.

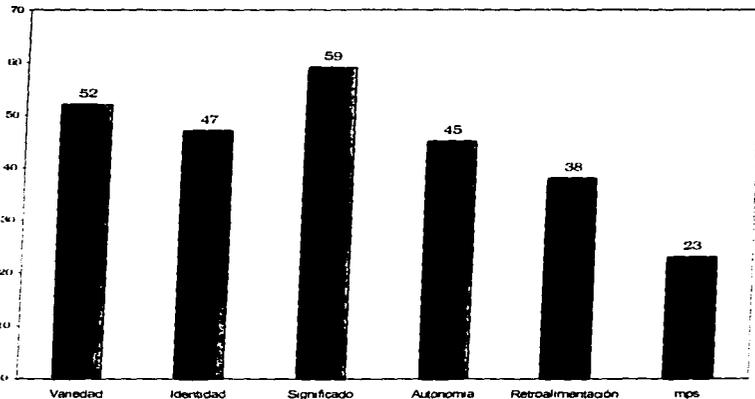


Fig. 4.5 Diagnóstico Enriquecimiento del Trabajo Equipo Línea Blister Pack III

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la fig. 4.6 la dispersión entre los miembros del equipo es grande y se debe de trabajar mas con las personas mal entrenadas y con los que tienen el poder del equipo.

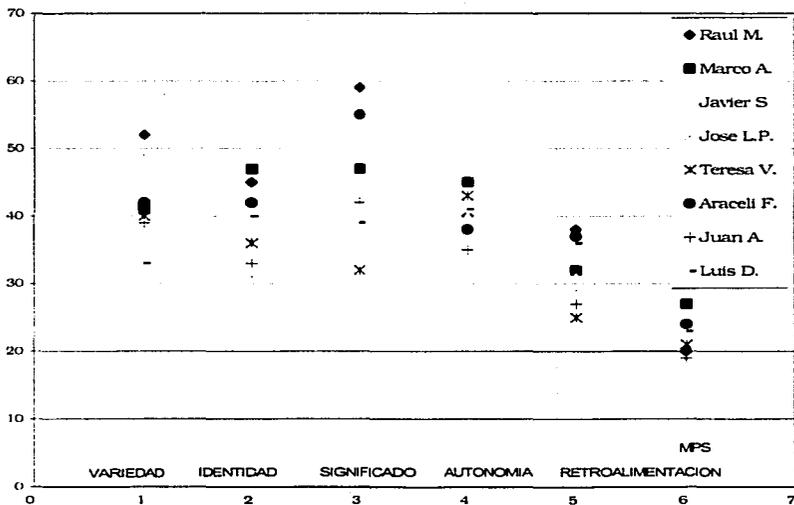


fig. 4.6 Dispersión MPS Equipo Línea Blister Pack III

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la fig. 4.7 el control demandado es bajo y junto con la inclusión también, por lo que hace ver que es un equipo con poca interacción con su facilitador y su entorno y prefiere poca participación en proyectos o responsabilidades diferentes.

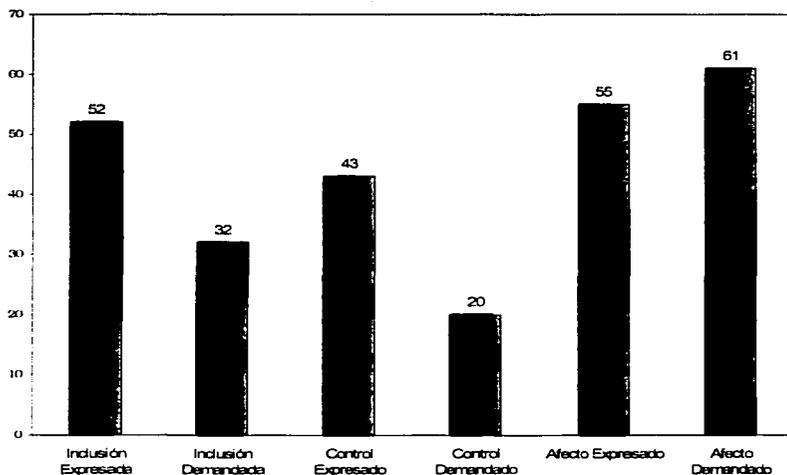


Fig. 4.7 resultado general FIRO -B
Equipo línea Blister Pack III

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**Diagnóstico Enriquecimiento del Trabajo (MPS)
Equipo línea Blister Pack II**

En la fig. 4.8 el equipo ofrece una facilidad natural para el logro de los objetivos de equipos autoadministrados, por las características de sus integrantes puede haber una magnífica rotación de liderazgo.

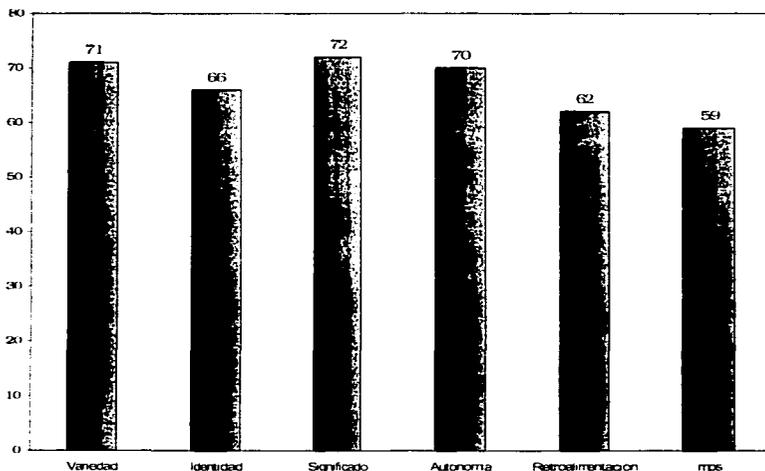


Fig. 4.8 Diagnóstico Enriquecimiento del Trabajo Equipo línea Blister Pack II

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la fig. 4.9 la dispersión es muy mínima y esto favorece la rotación de estaciones dentro de su modelo productivo.

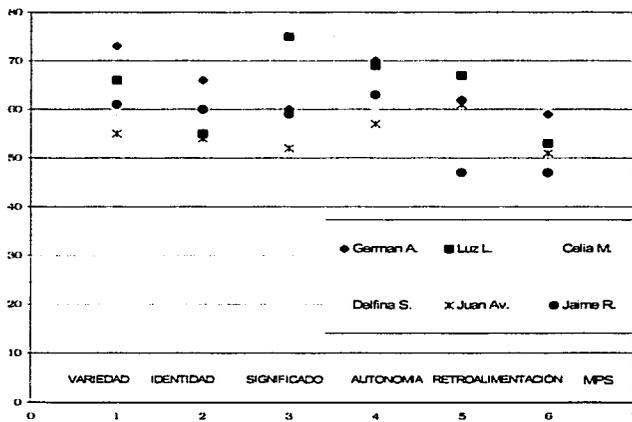


fig. 4.9 Dispersión MPS Equipo Línea Blister Pack II

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la fig. 5.0 la inclusión demandada es natural que demanden de más integración a proyectos internos de su línea, y debido a que es un equipo con cierta madurez, hay que ir retirando el control que ejerce el facilitador, este equipo tiene alto grado de madurez.

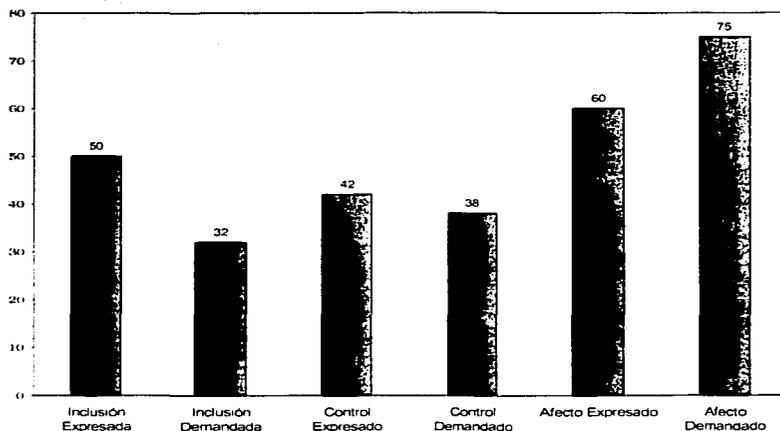


Fig. 5.0 resultado general FIRO -B
Equipo Línea Blister Pack II

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

*Diagnóstico Enriquecimiento del Trabajo (MPS)
Equipo Línea Blister Pack I*

En la fig. 5.1 el valor del MPS es medio suficiente y es el segundo equipo con excelentes características para ser un equipo autoadministrados.

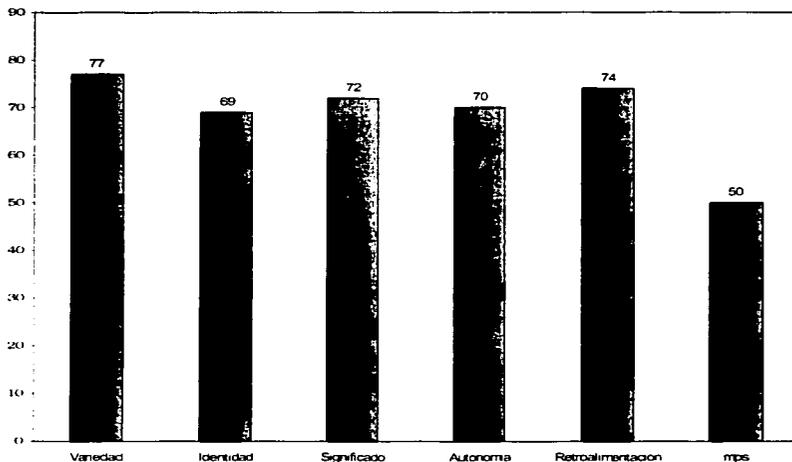


Fig. 5.1 Diagnóstico Enriquecimiento del Trabajo Equipo Línea Blister Pack I

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la fig. 5.2 la dispersión que hay de un integrante con respecto a los demás es significativa y es conveniente hacer una nueva inducción al supervisor.

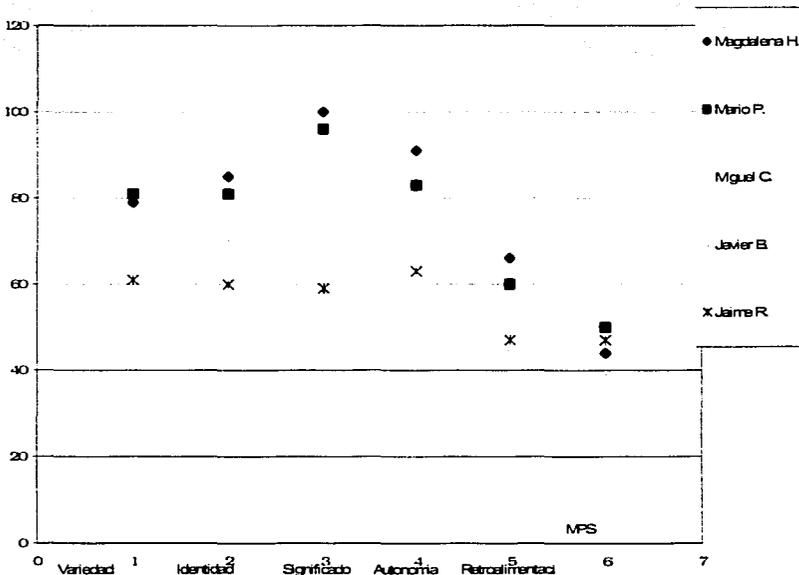


fig. 5.2 Dispersión MPS Equipo Línea Blister Pack I

En la fig. 5.3 este equipo tiene una Inclusión demandada baja, necesita mayor interacción con otras áreas de apoyo y aumentar el control expresado y en específico a su proceso, los valores de afecto son medio alto y favorece un buen ambiente de trabajo entre los integrantes.

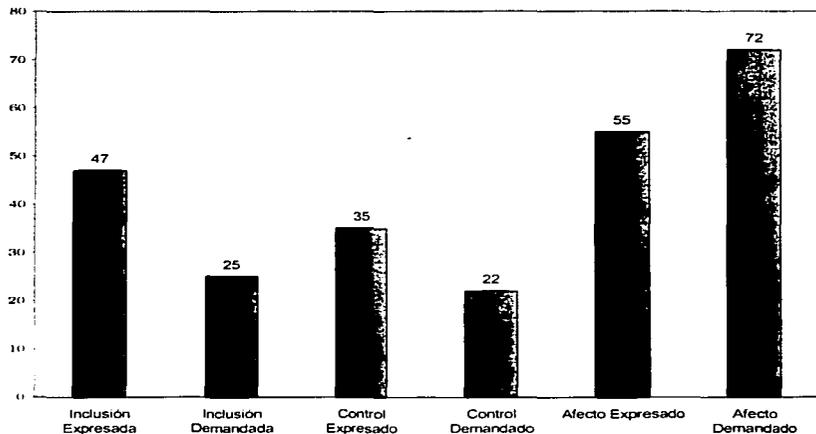


Fig. 5.3 resultado general FIRO -B
Equipo Línea Blister Pack I

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANALISIS DEL DIAGNÓSTICO

Los resultados obtenidos ofrecen una visión bajo el modelo Socio-Técnico de cómo las líneas de acondicionamiento se ven dentro de un modelo de equipos de trabajo.

El diagnóstico también incluye un análisis del potencial de liderazgo ejercido por los supervisores y la fortaleza de cada uno de ellos en cuanto a la exigencia del modelo. También contiene reconocimientos de seguimiento y ajuste a los equipos para contribuir al logro de los objetivos perseguidos.

En general se observó un ambiente con fuertes cargas de trabajo y con un ritmo de presión generado por los programas de producción, organizado y controlado por los supervisores. La contratación del personal, la capacitación, la evaluación del desempeño y los castigos son realizados por el jefe del departamento.

La comunicación del supervisor es aislada y centralizada a solo algunos miembros del equipo, las relaciones con el sindicato son sanas. Tanto el reglamento interno como el contrato colectivo de trabajo, contienen cláusulas genéricas. Resulta interesante el contenido de la cláusula de productividad, ya que deja abierta la posibilidad de modificar los sistemas de trabajo orientados por ejemplo al alto desempeño.

En el tabulador del área de producción existen nueve categorías, siendo demasiados niveles, de acuerdo al análisis tecnológico realizado. Es necesario reducir a 3 categorías para llegar a un esquema de multihabilidades y libre rotación de estaciones. Finalmente existe poca claridad en el escalafón de categorías, actualmente el que tiene más años trabajando es el que gana más y no el que tiene mayor habilidad en el manejo de diferentes equipos.

La edad promedio se encuentra en un rango de 30 a 35 años siendo favorable para el alto desempeño, no obstante debe trabajarse con el personal de mayor edad y evitar el choque generacional entre los viejos y los nuevos integrantes estableciendo mejores formas de integración participación y reconocimiento que tienen al formar parte de un equipo de trabajo

El estilo del Liderazgo: que emana de la gerencia para poder determinar hasta donde el autocontrol puede ser factible en la línea de supervisión, esto con tendencia hacia lograr en el rol del facilitador. Se debe enfatizar la formación de los supervisores, la manera en que ellos deben interactuar frente a los equipos. autoadministrados, es decir su propio sistema de control puede ser un inhibidor de la maduración de los equipos, no se trata solamente de un curso de trabajo en equipo, sino de una combinación de esta habilidad, más la de liderazgo y la de conductas de autocontrol.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La formación de supervisores ha sido encaminada a la preparación técnica, sin embargo, es conveniente orientar la formación de habilidades al manejo de técnicas de manejo de personal. Actualmente la manera que interactúan frente a sus grupos es bajo un estilo directivo, centralista, controlador y coercitivo.

El modelo productivo: el nivel y tipo de correlación entre los diferentes equipos de acondicionamiento y entre los diferentes departamentos de servicio es muy alto, no obstante en la cadena de servicio cliente-proveedor no es muy claro para los equipos, por lo que se pierde un poco el "significado" de las etapas del proceso productivo y la importancia de las variables críticas de cada proceso.

El área de control de calidad tiene un papel singular en la aprobación de las diferentes fases de los productos obtenidos en el transcurso de los procesos, por lo que es conveniente mejorar las relaciones y definir la delegación y control de variables en los diferentes procesos propios de un equipo autoadministrado.

La medición de la productividad: actualmente es controlada por la gerencia y el cumplimiento de tiempos estándar, mermas, llenado de documentos cierre de ordenes, controles en procesos y reprocesos es controlado por el facilitador siendo parte de su responsabilidad, la planeación de la producción, las auditorías y la explicación a las desviaciones de los procesos, mientras que los miembros de cada línea sigue ordenes con una actitud de poco involucramiento a los tiempos de entrega.

Existen áreas como el control de proceso cuya presencia en los equipos de acondicionamiento no está definida, siendo una actividad de los integrantes ya que ellos validan paso a paso las características del producto.

El mantenimiento por parte de los mecánicos no existe y no llevan un plan de mantenimiento preventivo sólo se aplica el correctivo, no hay una buena relación entre el personal de mantenimiento y el supervisor.

Las multihabilidades y roles que hay en cada línea de acondicionamiento son pocas e inestructuradas, los programas de capacitación, son aislados e inestructurados y se dan en base a un compromiso más no por una necesidad por parte de los supervisores. El sistema de entrenamiento llamado sobre la marcha no es un método efectivo, sin embargo se sugiere que se lleve a cabo el método de capacitación de los 4 Pasos tampoco hay un programa de capacitación que cubra las necesidades de reemplazo en puestos claves, por que entre los miembros del equipo no se capacitan entre ellos y ni ellos quieren enseñar. No existe una remuneración al salario por manejar equipos, actualmente el que tiene mayor edad es el que gana más.

A través del modelo de enriquecimiento del trabajo, podemos observar que el ambiente laboral que se vive en los equipos de producción se debe mejorar, ya que un enriquecimiento bajo que no estimula el crecimiento y la autorrealización.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

tiene consecuencias para el trabajador en la motivación interna. Debido a esto, el desempeño debe mejorar proporcionando así un trabajo más bueno y más productivo y que garantice la reducción de ausentismo, quejas, tiempo ocioso, baja productividad, etc. y para esto es importante mejorar:

Variedad de tareas: existe poca variedad en la tarea en los diferentes equipos y además son repetitivas en algunas estaciones y solo algunos obreros estrellas llegan a manejar diferentes maquinas.

Identidad en la tarea: en algunos casos no existe un compromiso y conocimiento de los integrantes de un equipo, de su responsabilidad que tienen, y de los objetivos de la empresa, también existe una escasa creatividad, baja calidad del producto y pobres resultados en calidad y productividad.

Importancia de la tarea: es conveniente definir a todos los equipos la importancia que tiene su trabajo dentro de la organización y la sociedad que convive, desarrollar esta cultura implica involucrarlos en el diseño de las variables de cada proceso, así como de manera integral como influye la actitud, la calidad, la productividad en los equipos autoadministrados.

Autonomía: esta característica les confiere a los trabajadores cierta libertad e independencia sin embargo se puede ver que existe entre los equipos un control de los procesos por parte del supervisor restándole responsabilidad y sobre todo la satisfacción más profunda del puesto que desempeña.

Retroalimentación: existe poca información que indica a los trabajadores la eficiencia de su desempeño, y es lógico pensar que la gente quiere saber qué tan bien está realizando sus labores.

En términos generales podemos observar a través del modelo FIRO B que en la mayoría de los equipos las tres necesidades Inclusión, control y afecto determinan la orientación interpersonal de los equipo hacia la autoadministración. También los integrantes de cada equipo difieren únicamente en sus necesidades de dar o recibir ciertas conductas cuando interaccionan con otros.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2 DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

3.2.1 FORMACION DE GRUPOS DE TRABAJO

La necesidad de elaborar un programa de desarrollo de grupos de trabajo surgió en la empresa a raíz del crecimiento acelerado que tuvo durante los últimos años. Lo que se reflejó en la contratación de personal poco preparado. El índice de rotación se elevó hasta un 30% además de aumentar el nivel de ausentismo y el tiempo extra pagado a los empleados y aunado a las pocas habilidades que se tenían en el manejo de personal por parte de supervisores y jefes. Lo que se pretende en este programa es demostrar la importancia de trabajo en equipo en las áreas de producción y las áreas potenciales de mejora en sus procesos

3.2.2 Nombramiento del líder del proyecto

Para el diseño de este programa se seguirá el esquema de entrenamiento propuesto por Agrupación de Capacitadores y Educadores.

3.2.3 Formación de equipos de trabajo. Los grupos de trabajo se formarán de acuerdo a las líneas de empaque quedando formados:

<i>Grupo de trabajo</i>	<i>Línea Automática</i>	<i>9 integrantes + mecánico + supervisor</i>
<i>Grupo de trabajo</i>	<i>Blister Pack I</i>	<i>4 integrantes + mecánico + supervisor</i>
<i>Grupo de trabajo</i>	<i>Blister Pack II</i>	<i>3 integrantes + mecánico + supervisor</i>
<i>Grupo de trabajo</i>	<i>Blister Pack III</i>	<i>3 Integrantes + mecánico + supervisor</i>
<i>Grupo de trabajo</i>	<i>Efervescentes</i>	<i>7 integrantes + mecánico + supervisor</i>

El programa se llevó a cabo en 8 sesiones, las cuales se realizaron una vez a la semana. La duración de las mismas fue entre tres y cuatro horas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A continuación se presentará en resumen del proceso seguido en cada sesión y con el fin de facilitar la lectura se seguirá un esquema que incluye objetivos, desarrollo de la sesión y evaluación y conclusiones.

Tales temas fueron seleccionados por la Dirección Técnica y el departamento de capacitación.

Temario:

- 1) **Objetivos**
- 2) **Trabajo en Equipo**
- 3) **Comunicación y percepción**
- 4) **Colaboración y Competencia**
- 5) **Análisis de Problemas**
- 6) **Motivación**
- 7) **Liderazgo**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.- MISION VISION Y OBJETIVO

Esta sesión consta de dos partes: la primera es una introducción en la que se presentó el programa, abarcando objetivos, temas, fecha de cada sesión y el sistema de evaluación. Además se llevó a cabo una técnica de presentación de cada participante. También se aplicó el cuestionario de diagnósticos con el objeto de adecuar el programa a las necesidades de los participantes y de sus grupos de trabajo respectivos. En la segunda parte se inicia propiamente el programa con el tema de objetivos.

1.2 OBJETIVOS

Al finalizar los participantes serán capaces de identificar a través de una técnica la importancia de fijar objetivos en la realización de su trabajo.

1.3 DESARROLLO DE LA SESION

Al principio de la sesión se formaron 4 equipos de 4 personas y se distribuyeron hojas en blanco a cada participante, se les dijo que podían hacer lo que quisieran.

Después de 10 minutos, se les volvieron a dar más hojas blancas y se les dijo que hicieran un rompecabezas.

En la primera parte los grupos perdieron cerca de 5 minutos en decidir qué realizar y no todos los miembros estaban de acuerdo.

En la segunda parte hicieron sus rompecabezas en poco tiempo y los miembros de cada equipo se identificaron entre ellos y con la tarea.

Posteriormente a través de la técnica interrogativa se cuestionó si conocían y estaban identificados con los objetivos de la empresa.

La mayoría de los participantes conocían sus objetivos particulares (gerencia o departamento) más no los del área de sistema y los de la compañía.

Por último, se les repartió la ficha técnica sobre metas y objetivos y se les pidió que la comentaran por equipos.

Antes de terminar se hizo hincapié en la necesidad de reflexionar sobre la congruencia entre sus objetivos personales y los de la organización.

1.4 EVALUACION Y CONCLUSIONES

- a) El director propuso una sesión con el objeto de aclarar los objetivos del área de sistema y los de la compañía.*
- b) Al finalizar el primer ejercicio los participantes reconocieron verbalmente la importancia de tener objetivos claros y concretos para realizar eficientemente cualquier actividad.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.- TRABAJO EN EQUIPO

2.1 OBJETIVOS

Al terminar la sesión los participantes serán capaces de: 1).- Identificar las diferencias básicas entre lo que es un grupo de personas y un equipo de trabajo.
2).- Reconocer a través de una técnica los papeles principales que cada miembro desempeña en el grupo.

2.2 DESARROLLO DE LA SESION

Al principio de la sesión se realizó una síntesis de la sesión anterior, haciendo hincapié en las conclusiones. Dicho resumen se llevó a cabo mediante la técnica interrogativa con el fin de lograr una mayor participación de los asistentes. Posteriormente se dividió al grupo en 4 equipos y se realizó la técnica del rompecabezas.

A cada subgrupo se le entregó un sobre con las piezas de un rompecabezas incompleto, ya que cada equipo tenía 2 fichas de cada uno de los otros rompecabezas.

Se les dieron las siguientes instrucciones:

- a) Armar 4 rompecabezas
- b) No hablar
- c) No arrebatarse las piezas
- d) Tiempo límite 30 minutos

Durante los primeros 12 minutos cada equipo intentó armar su propio rompecabezas sin darse cuenta que faltaban piezas, en ese momento un miembro de uno de los equipos se percató de que faltaban piezas, al principio trató de reclamar al facilitador, cuando no obtuvo respuesta empezó la búsqueda en los otros grupos. Al inicio cada equipo guardaba celosamente sus piezas, aunque poco a poco fueron negociando e intercambiando las mismas. El primer equipo que término lo hizo a los 22 minutos, el segundo a los 26 minutos y el tercero y el cuarto no terminaron. Ninguna de las personas que acabó a tiempo su rompecabezas ayudó a los que no terminaron. Posteriormente se sacaron las conclusiones y se analizaron las diferencias que había entre un grupo y un equipo de trabajo.

Se proyectó la película del Bolero de Ravel con el fin de reafirmar la importancia del trabajo en equipo. A continuación se les pidió que dibujaran un sociograma en donde debían indicar la relación que existe entre cada uno de ellos.

Después durante 1:30 hrs. tuvieron oportunidad de comentar de dos en dos sus sociogramas intercambiando de pareja constantemente.

Se puso a su disposición un calendario para que los que quisieran profundizar más acordaran una cita. Por último, se dividió al grupo en 2, a cada uno de los miembros se les pidió un papel con un rol escrito, el cual se pegaron en la frente sin saber que decía; el grupo trató a cada uno de los miembros conforme a lo que decía su papel. Después cada quien escribió en su papel, el rol que considera juega más frecuentemente en su grupo, luego se dieron algunos minutos para comentarios respecto al papel de cada quien.

Para terminar, se llevó a cabo una breve exposición sobre papeles o roles y al finalizar se repartió una ficha técnica sobre principios de trabajo en equipo.

2.3 EVALUACION Y CONCLUSIONES

Si se expresaron las diferencias entre grupos y equipo de trabajo y las principales mencionadas fueron: organización, planeación, objetivo común, comunicación, normas y control de grupo. La película impacto por su contenido y se captó la importancia del trabajo individual dentro del todo.

Durante la ejecución del sociograma, se observó como la mayoría de los integrantes del grupo mostró motivación e interés por abrirse y conocer a los demás. Los roles fueron identificados por todos los participantes, destacaron el de líder, organizador, simpático, activo y reflexivo.

3.- COMUNICACIÓN Y PERCEPCION

3.1 OBJETIVOS

Al término de la sesión, los participantes serán capaces de:

- a) Describir en un ejercicio el proceso de comunicación, así como sus elementos y barreras.*
- b) Comprobar a través de una técnica la correcta captación de un mensaje.*
- c) Señalar verbalmente la importancia de saber escuchar.*

3.2 DESARROLLO DE LA SESION

Al iniciar la sesión se proyectó un acetato, "la vieja-joven", el cual puede tener dos interpretaciones, cada uno de los participantes opinó sobre la edad de la mujer.

Uno de los participantes percibió las dos caras e intentó explicarlas a los demás. Se comentaron las experiencias del ejercicio.

Se aplicó la técnica del "teléfono descompuesto", cinco voluntarios salieron del salón y al resto del grupo se les leyó el siguiente párrafo:

"Un hombre de negocios acaba de apagar las luces de la tienda cuando un hombre apareció y demandó dinero. El dueño abrió una caja registradora, el contenido de la caja registradora fue extraído y el hombre salió corriendo. Un miembro de la policía fue avisado rápidamente".

Cuando entró el primer voluntario se le leyó la historia y se le pidió que la repitiera lo más exactamente posible al segundo voluntario y a este que le repitiera al siguiente lo que el anterior le había dicho y así sucesivamente. Al final se comparó el primer mensaje con el último y se comentó el ejercicio.

Posteriormente se dividió al grupo en 4 equipos y se repartió la nota de comunicación para que la leyeran y discutieran su contenido.

Luego se realizó un comentario grupal.

A continuación se expusieron los temas "saber escuchar" y "retroalimentación" y se les preguntó la aplicación que tienen en su trabajo. Se les repartió material de apoyo. Para finalizar a manera de síntesis se formularon 4 preguntas con el fin de verificar el aprendizaje.

3.3 EVALUACION Y CONCLUSIONES

Para evaluar la primera parte se tomaron en cuenta las conclusiones a las que llegó el grupo. En donde se destacó el hecho de que una misma realidad puede tener varios enfoques, sin que ninguno de ellos sea falso, por lo que es importante estar abiertos a la comunicación.

Al aplicar la técnica del teléfono descompuesto se observó una gran diferencia entre el primer mensaje y el último, lo que permitió introducir los temas de elementos, barreras y niveles de la comunicación, así como destacar la importancia de saber escuchar.

Por último se aplicó un ejercicio de síntesis en el que contestaron las siguientes preguntas:

1. *¿Qué es la comunicación?*
 - a) *Transmisión y recepción de un mensaje.*
 - b) *La base de las relaciones humanas.*
 - c) *Es saber expresarse y saber escuchar.*

2. *Elementos de la comunicación.*
 - a) *Transmisión – receptor – Mensaje.*

3. *Menciona 3 barreras de la comunicación.*
 - a) *A- Ruido, B- No hablar un mismo lenguaje, C- Timidez, D- Significado ambivalente de algunas palabras, E- El estado de ánimo.*

4. *Lo más importante de la sesión para mí fue:*
 - a) *a) La técnica de la "viejita"*
 - b) *La diferencia entre el primer mensaje y el último*
 - c) *Darme cuenta de la importancia de saber escuchar*
 - d) *La comunicación reforzada por la retroalimentación*
 - e) *La importancia de una comunicación en el trabajo.*

4.- COLABORACION Y COMPETENCIA

4.1 OBJETIVOS

1. Valorar la competencia que se da entre las personas de su grupo en una tarea de rivalidad.
2. Diferenciar por escrito las ventajas y desventajas de la colaboración y la competencia en situaciones de trabajo.

4.2 DESARROLLO DE LA SESION

Antes de iniciar la sesión de este tema se llevó a cabo una síntesis de las tres sesiones anteriores (objetivos, trabajo en equipo y comunicación y percepción). Además se pidió que comentarán sus experiencias al ir aplicando los conceptos básicos del curso en su trabajo.

Para el tema de colaboración, se formaron equipos, se les repartió material diferente a cada uno y se les ordenó que realizaran una cadena con cuatro eslabones de diferente color, una bandera de 9 x 3 cm. de tres colores diferentes, un cuadro de 10 x 10 cm., y una "T" de 6 x 3 cm. y 9 x 3 cm. de diferente color en 20 minutos.

Al inicio todos los equipos utilizaron el material que tenían, intentaron realizar la tarea, sin embargo, al ver que les faltaba material, lo fueron a buscar al resto de los otros grupos. Aproximadamente a los 8 minutos ya que se había despertado cierta confusión, uno de los participantes propuso que todos trabajaran juntos para lograr el objetivo y así cada equipo solo realizaría una de las cuatro piezas que había que fabricar.

Al terminar esta técnica, se inició el juego vivencial "gane todo lo que pueda" con el que se pretende provocar la competencia destructiva.

Se dividió al grupo en 4 equipos y se les explicó el objetivo de la técnica.

En las primeras vueltas no hubo mayor problema, en las últimas fue tal la competencia que ya no les importaba ganar, sino ver que los equipos contrarios perdieran.

Al terminar se sacaron conclusiones de las dos técnicas anteriores y se comentó la importancia de la colaboración en una empresa.

Por último se analizó por equipos la nota técnica "competencia destructiva entre grupos" haciendo énfasis en los hechos sucedidos en los ejercicios anteriores.

4.3 EVALUACIONES Y CONCLUSIONES

Al concluir los equipos mencionaron que: La competencia es un arma de dos filos ya que puede motivar, pero se corre el riesgo de destruirse entre los grupos.

La colaboración facilita el cumplimiento del objetivo, sin embargo a veces puede solaparse la improductividad de algunos de los miembros.

5.- ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

5.1 OBJETIVO

Al final de la sesión, los participantes serán capaces de:

- a) Comparar por medio de una técnica la toma de decisiones individual con la grupal.*
- b) Analizar la comunicación de informaciones pertinentes para la solución de problemas de grupo.*

5.2 DESARROLLO DE LA SESION

Se aplicó la "Tarea de la NASA", repartiendo una hoja de trabajo a cada participante.

Tuvieron 10 minutos para contestarla individualmente.

Después se dividió al grupo en equipos y se procedió a la toma de decisiones grupales para la que contaron con 30 minutos.

Posteriormente se les proporcionó la solución de la NASA, y procedieron a sacar la diferencia individual y grupal.

Se elaboró un cuadro en el pizarrón en el que se comprobó la mejoría del grupo y se comentó.

Posteriormente se expuso el tema análisis de problema y toma de decisiones y se les repartió una nota técnica como material de apoyo.

5.3 EVALUACION Y CONCLUSION

La evaluación se llevó a cabo mediante la misma técnica de la NASA; al final de la cual se realizó en el pizarrón un cuadro de condensación; los grupos tuvieron un porcentaje de mejoría positivo, indicando que el error fue menor en el grupo, comparado con la suma de errores individuales.

También se comentó la importancia de tener una visión individual antes de trabajar en grupo. Así como la necesidad de contar con la información pertinente antes de tomar decisiones.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

6.-MOTIVACION

6.1 OBJETIVO

Al término de la sesión los participantes serán capaces de:

- a) Identificar mediante un ejercicio sus propios motivos para actuar.
- b) Clasificar según la teoría de motivación – higiene de Herzberg los factores de higiene y los motivadores de su propia conducta.

6.2 DESARROLLO DE LA SESION

Se realizó una síntesis de las cinco sesiones anteriores.

Se inició propiamente la sesión con un ejercicio en el cual se les pidió que escribieran tres situaciones personales en las que se hubieran sentido insatisfechos en su trabajo y tres casos en los que por el contrario se hubieran sentido muy satisfechos.

Posteriormente se expuso brevemente la teoría de motivación – higiene de Herzberg y se repartió la nota técnica sobre el tema.

A continuación se les pidió que clasificaran en factores de higiene y motivadores las situaciones descritas en el ejercicio realizado al inicio de la sesión.

Una vez clasificadas se dividió al grupo en cuatro equipos con el fin de comentar sus experiencias.

Para terminar se proyectó una película "El momento perfecto" con el fin de ejemplificar la teoría.

6.3 EVALUACION Y CONCLUSIONES

La evaluación se realizó en base al protocolo (ver tabla 6.1).

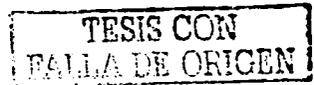
Todos los participantes identificaron cuando menos un motivo por el cual actúan.

Tabla 6.1 motivadores

Identificados	Clasificados
<ul style="list-style-type: none">● Alcanzar una meta● Sueldo● Desarrollo personal● Seguridad Reconocimiento● Buenas relaciones● Status● Retos	Motivador Higiénico Motivador Higiene Motivador Higiene Higiene

Como comentario a la película hicieron hincapié en los factores motivadores que se resaltan en la proyección.

Mencionaron la importancia de tener en cuenta ambos tipos de factores para lograr el mejor desarrollo de su equipo.



7.- LIDERAZGO

7.1 OBJETIVO

Que los participantes analicen estilos de liderazgo en un grupo a través de una técnica.

7.2 DESARROLLO DE LA SESION

Para iniciar la sesión, se solicitó la colaboración de cuatro voluntarios con el fin de realizar en ejercicio.

A los voluntarios se les pidió que salieran del salón para recibir instrucciones. Al resto del grupo se les indicó que observaran con atención la actividad que realizarían los voluntarios. Estos últimos formaron parejas de lazarillos y ciegos, los lazarillos debían conducir a los ciegos, a quienes se les vendó.

Entró la primera pareja llevando el lazarillo de la mano al ciego, llegando al objetivo en poco tiempo y sin tropiezos.

El lazarillo de la segunda pareja condujo al ciego únicamente con mensajes orales hacia el objetivo.

Posteriormente se les preguntó a los participantes que describieran como se habían sentido.

El resto del grupo expuso sus opiniones basándose en las observaciones realizadas durante el ejercicio.

Después se dividió al grupo en equipos, se leyó y comentó una ficha técnica.

Todos estos comentarios sirvieron como introducción a la exposición sobre el tema de liderazgo, que fue expuesto por las instructoras.

Para terminar la sesión, se proyectó la película "El efecto de pígmaleón" en la cual sobresale el mensaje de que entre más se confíe y se espere de una persona, mayor respuesta se obtendrá de ella.

7.3 EVALUACION Y CONCLUSIONES

En el ejercicio llevado a cabo al inicio de la sesión, el primer ciego aunque había llegado rápido al objetivo, no sintió que había colaborado para llegar a la meta y por lo tanto, tampoco obtuvo la satisfacción del triunfo.

En el segundo caso, aunque el ciego tardó más y tuvo tropiezos para llegar al objetivo, se sintió más participe en la acción y en el resultado.

En cuanto a los lazarillos, ambos se sintieron satisfechos, aunque expresaron haberse sentido presionados por la observación del grupo.

Los estilos que detectaron y mencionaron fueron: Paternalista, Orientador Autoritario, Demócrata.

**ANÁLISIS CON
LA DE ORIGEN**

3.3 IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

Los equipos autoadministrados de trabajo son grupos permanentes (operadores y supervisores) que necesitan su integración como equipos de trabajo, para el logro de buenos resultados en los objetivos fijados y una mayor productividad. A partir de esta necesidad se han desarrollado una serie de técnicas estratégicas que conforman a los equipos autoadministrados y cuya aplicación garantiza en gran medida el éxito de este sistema.

Entre estos elementos se puede contar la metodología de dinámicas de grupos, así como los ejercicios de desarrollo organizacional formando entre todos un conjunto de herramientas que permitirá tanto al facilitador e integrantes el éxito de las reuniones de trabajo.

Las reuniones constituyen el verdadero corazón del trabajo en equipo, una buena parte de lo que sucede en los equipos está fundamentada en los resultados de las reuniones ya que en ellas se establecen las metas, dirección y normas de operación y además son una reflexión muy importante de la forma en que los miembros del equipo trabajan en conjunto.

En esta etapa el facilitador en los equipos de trabajo es la persona con mayor capacitación dentro del sistema y está más avanzado, conoce perfectamente el manejo de los equipos y está al tanto de los métodos de dinámicas de grupo y de las demás herramientas que se utilizan, de tal forma que es capaz de hacer que el grupo obtenga los máximos resultados. Su tarea consiste en dirigir a las personas, al final las conclusiones que se tienen son realmente el resultado del trabajo en equipo.

Con base en lo anterior se propone en este trabajo una metodología para lograr la integración, el mantenimiento y el mejor aprovechamiento de reuniones productivas, en cada etapa de evolución de un equipo.

Cada facilitador y equipo de trabajo definirá la frecuencia y duración de sus reuniones de trabajo así como también la metodología a seguir en la evolución del equipo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.1.- ETAPA DE PREPARACION Y FORMACION.

A) OBJETIVOS A LOGRAR EN ESTA FASE:

1.-Lograr la orientación y el enfoque de todos los integrantes del equipo para ir en una misma dirección. Resolver las siguientes preguntas:

- 1.1 ¿ Por qué estamos aquí realmente.?
- 1.2 ¿ Cuales son las expectativas de nuestra empresa respecto a este proyecto?
- 1.3 ¿ Por qué se formó este equipo.?
- 1.4 ¿ Que importancia tiene el pertenecer a este equipo.?
- 1.5 ¿ A donde vamos? ¿Qué vamos a hacer? ¿Qué se pretende lograr?

2.-Concientizar a los participantes del equipo de que somos interdependientes, que todos somos necesarios para la formación de la cadena de servicio y la satisfacción de los clientes.

3.- Crear la confianza a través del respeto, franqueza, honestidad, justicia, comunicación, compromiso y lealtad entre los integrantes.

4.- Aprender a conocernos, conocer nuestras mutuas necesidades y valores. entender y respetar los puntos de vista de los demás.

5.- Sentar las bases para ajustarnos y comprometernos con los valores de los demás integrantes.

B) ACTIVIDADES A REALIZAR

1. Analizar los objetivos generales del proyecto y lograr respuesta a nuestras inquietudes y dudas.
2. Analizar las expectativas de los participantes.
3. Analizar la agenda de trabajo.
4. Analizar la relación e importancia que tiene el " trabajo en equipo" para lograr la competitividad de nuestra organización.

C) HERRAMIENTAS A UTILIZAR

- 1.- Listado de condiciones y requisitos que deben tener los integrantes (Anexo A1).
- 2.- Concepto de Disonancia (Anexo A2).
- 3.-Definición de reglas y normas y conductas de los integrantes del equipo (Anexo A3).

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3.3.2 ETAPA DE PLANEACION

A) OBJETIVOS A LOGRAR EN ESTA SEGUNDA FASE

- 1.- Conocer y practicar herramientas de planeación tanto de corto como de largo plazo.
- 2.- Utilizar herramientas de análisis y solución de problemas.
- 3.- Practicar la " toma de decisiones " en equipo.
- 4.- Analizar y practicar herramientas para programar actividades en proyectos de mejora de productividad y calidad.
- 5.- Hacer que el equipo logre balancear el interés por lograr tareas específicas con el interés sincero por las necesidades de sus integrantes.
- 6.- Entender de manera más concreta la visión de lo que se pretende lograr en el equipo.

B) ACTIVIDADES A REALIZAR

1. Elaborar la misión del equipo con la participación de todos los integrantes del equipo.
2. Identificar objetivos claros, específicos, numéricos, retadores, alcanzables, que contribuyan al logro de la misión del equipo.
3. Ejercitar la forma de definir específicamente la problemática de cada proceso en cada equipo, planeación, productividad y calidad
4. Practicar la toma de decisiones en equipo y el análisis y solución de problemas.

C) HERRAMIENTAS A UTILIZAR

- 1.-Técnica **MOETAPA** (Anexo A4).
- 2.- Herramienta **FODA** (Anexo A5).
- 3.- Técnica de análisis de problemas (Anexo A6).
- 4.-Técnica de causa —efecto o diagrama de **ISHIKAWA** (Anexo A7).
- 5.- Herramienta para la toma de decisiones (Anexo A8).

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3.3.3 ETAPA DE OPERACIONALIZACION (IMPLANTACION)

Hasta esta fase del proceso de " Integración de un equipo " se han sentado las bases para generar un clima propicio en el cual se desarrolla la convivencia de los integrantes con los cuales se asegura el éxito del avance. También ya se ha pasado por el proceso de planeación de las actividades que le darán vida y motivación a la gente para continuar trabajando en equipo. Ahora es necesario aplicar todos los conocimientos, habilidades y actitudes que se han aprendido por lo cual pasamos ahora a la etapa de ejecución.

A) OBJETIVOS A LOGRAR EN ESTA TERCERA FASE:

- 1.- Lograr tener una ejecución disciplinada de las actividades encomendadas a cada miembro del equipo.*
- 2.- Lograr tener juntas y reuniones del equipo que sean realmente eficaces.*
- 3.- Lograr tener todos los recursos necesarios para que el equipo opere sin contratiempos.*
- 4.- Lograr tener un equipo donde todos los miembros estén unificados y caminando en una misma dirección. Un equipo con confianza.*

B) ACTIVIDADES A REALIZAR

- 1. Ejecutar todas las actividades encomendadas a los integrantes; revisar continuamente el programa de planeación de la producción y delegación programada y cualquier otro tipo de tarea donde se han hecho planes de acción, con lo cual se podrá prevenir fallas en el cumplimiento de los mismos.*
- 2. Clarificar en juntas compromisos entre los miembros del equipo.*

C) HERRAMIENTAS A UTILIZAR

- 1.-Manejo de Juntas (Anexo A9).*

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3.3.4 ETAPA DE VERIFICACION Y AJUSTE

A) OBJETIVOS A LOGRAR EN ESTA CUARTA FASE:

- 1.- *Verificar si realmente se está trabajando en equipo si se están respetando las normas definidas y los valores de las personas; en caso contrario definir lo que hace falta al equipo.*
- 2.- *Corregir y ajustar condiciones para obtener mejor clima de trabajo y mejores interrelaciones humanas.*
- 3.- *Verificar si los objetivos específicos de las áreas de trabajo y de los proyectos de mejoramiento se están cumpliendo, verificar si los planes de acción se están ejecutando y determinar las acciones correctivas cuando sea necesario.*
- 4.- *Realizar un profundo análisis, " un alto en el camino " para ver si el equipo está realmente maduro, si es flexible para adaptarse a las situaciones tan demandantes que exigen las organizaciones modernas.*

B) ACTIVIDADES A REALIZAR

3. *Revisar los diferentes estilos de comportamiento y de liderazgo para adaptarlos a los demás integrantes del equipo y lograr así una mayor calidad en las relaciones.*
4. *Realizar el análisis de las diversas fortalezas del equipo para ver su mayor aprovechamiento.*
5. *Analizar el factor "flexibilidad" de los integrantes del equipo, aprender nuevas formas para adaptarse al funcionamiento total del equipo en que se trabaja.*
6. *Dar seguimiento específico a los programas de actividades del equipo y hacer los ajustes necesarios para continuar mejorando.*
7. *Revisar las distintas gráficas y elementos de control que se llevan en el equipo para ver si realmente se cumple con los objetivos y si no se están logrando, definir medidas de ajuste.*

C) HERRAMIENTAS A UTILIZAR

- 1.- *Jerarquía de necesidades humanas (Anexo A10).*
- 2.- *El grid gerencial (Anexo A11).*
- 3.- *La ventana de Johari (Anexo A12).*
- 4.- *Retroalimentación Feed Back (Anexo A13).*

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3.3.5 ETAPA DE RENOVACION Y AJUSTE

A) OBJETIVOS A LOGRAR EN ESTA QUINTA FASE:

- 1.- Descubrir nuevas formas de hacer las cosas y nuevas cosas por hacer en las actividades encomendadas a cada miembro del equipo.*
- 2.- Identificar nuevos proyectos y objetivos por realizar.*
- 3.- Redefinir roles, ratificar o rectificar normas a seguir.*
- 4.- Documentar y compartir con la organización los éxitos obtenidos.*
- 5.- Definir e implantar una forma de dar reconocimiento en el equipo.*

B) ACTIVIDADES A REALIZAR:

- 1. Analizar si el equipo ya cumplió el primer ciclo de vida y si ya está preparado para "la siguiente vuelta".*
- 2. Planear el siguiente ciclo, revisar los planes, objetivos y estrategias originales para ver lo que se puede repetir e identificar nuevas formas para trabajar en equipo y nuevas tareas por desarrollar.*
- 3. Ratificar o rectificar las normas a cumplir, los valores a respetar y los nuevos roles de los integrantes.*
- 4. Definir la forma de documentar y compartir con la organización los éxitos obtenidos y las lecciones aprendidas en los fracasos, capacitar a otros miembros de la empresa.*
- 5. Analizar y definir la forma específica que se utiliza en el equipo para celebrar y dar reconocimiento por los logros obtenidos tanto de manera individual como en forma colectiva, a todo el equipo.*

C) HERRAMIENTAS A UTILIZAR

- 1.-Empowerment (Anexo A14).*
- 2.-ZAPP (Anexo A15).*

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPITULO IV

4.1 RESULTADOS

El análisis de esta investigación permitió comprobar que los resultados los obtenemos por medio de nuestra gente y que en general los resultados no se concretan debido a tres factores:

- 1. Que la gente no tenga con qué lograr los resultados (proceso, tecnología y herramientas).*
- 2. Que la gente no sepa como lograrlos (falta de capacitación y adiestramiento).*
- 3. Que la gente no quiera lograrlos (actitud y motivación).*

Debido a esto, la compañía únicamente se había enfocado a los dos primeros factores o sea a proporcionar a nuestra gente capacitación y adiestramiento en proceso, tecnología y herramientas, hasta que decidimos iniciar el proceso de llevar a todo nuestro personal de producción a través de los seminarios de Formación de Equipos de Trabajo Autoadministrados.

Los resultados en los tres años siguientes al inicio de este proceso de formación de equipos de trabajo autoadministrados son los siguientes:

El 100 % de nuestro personal empleado tomó el seminario y de ello apreciamos lo siguiente:

Mayor y mejor trabajo en equipo (el ambiente de trabajo es más positivo, cálido y orientado a la cooperación).

- a) Independencia, seguridad y autoconfianza de los trabajadores , para llevar a cabo sus responsabilidades y a concretar el desempeño de sus funciones.*
- b) Mejor comunicación (las reuniones aunque son más intensas por la pluralidad de ideas y puntos de vista, son más efectivas por el compromiso que genera la gente hacia los cambios.*
- c) Mayor compromiso de la gente hacia las metas de la organización.*
- d) Mayor apertura hacia los cambios (la gente es más positiva, más creativa y hay mayor contribución de ideas).*

Los resultados en los indicadores principales de la planta después de tomar los seminarios son los siguientes:

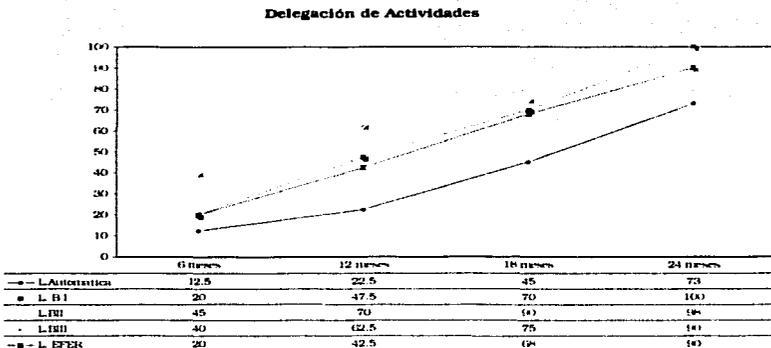
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Tabla 4.1 Resultados de Indicadores de procesos

RESULTADOS					
L.A.	OBJETIVO	1996	1997	1998	
L.A.	Calidad	40%	38.50%	38.85%	39%
	Productividad	40%	39.53%	37.71%	38.51%
	Ambiente de Trabajo	20%	16.05%	16.94%	20.74%
		100%	94.09%	95.50%	97.25%
BLISTER I					
BLISTER I	Calidad	40%	41.75%	38.18%	41.80%
	Productividad	40%	39.64%	37.18%	37.21%
	Ambiente de Trabajo	20%	20.77%	21.13%	20.63%
		100%	102.16%	96.49%	99.64%
BLISTER II					
BLISTER II	Calidad	40%	38.50%	41.50%	43.10%
	Productividad	40%	40.10%	37.78%	37.97%
	Ambiente de Trabajo	20%	19.10%	21.03%	21.29%
		100%	97.70%	100.31%	102.33%
BLISTER III					
BLISTER III	Calidad	40%	38.75%	39.60%	41.75%
	Productividad	40%	39.39%	38.72%	39.73%
	Ambiente de Trabajo	20%	19.40%	20.35%	19.85%
		100%	97.54%	98.13%	101.33%
EFERVESCENTES					
EFERVESCENTES	Calidad	40%	33%	40.59%	38.83%
	Productividad	40%	36.96%	37.36%	37.46%
	Ambiente de Trabajo	20%	17.47%	19.69%	21.37%
		100%	87.45%	97.69%	97.69%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Fig. 4.2 Resultados de Programa de Madurez de los Equipos

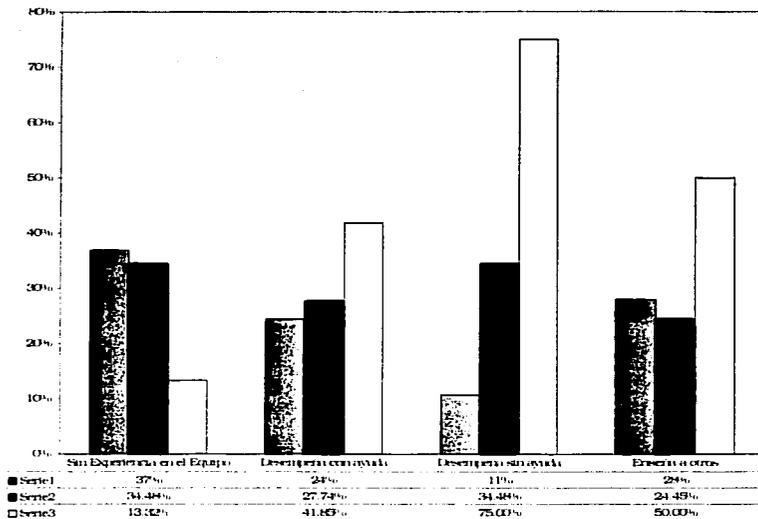


En la fig. 4.2 podemos observar, como los equipos pasan por una serie de etapas predecibles a medida que se desarrollan hacia la madurez. Comprender estas etapas y ayudar a los equipos a moverse a través de ellas es esencial para hacer equipos completamente funcionales. El equipo que le costó más trabajo y llegó con un 73 % de cumplimiento fue el equipo de la línea automática y esto debido a: número de integrantes, tecnología en los equipos vieja y problemas internos entre los integrantes, a continuación algunos hechos más sobresalientes.

1. Comienzo (formación): el equipo pasa por un periodo de orientación y en algunos equipos se sentían un poco confundidos y nerviosos, y con la amenaza de encajar o no ser aceptado en el proyecto.
2. Conflicto (tormenta): a medida que los equipos comienzan a desarrollar expectativas comunes, pasan por un periodo de desacuerdo y frustración por el control del poder, e influencia, es lo más importante.
3. Trabajo de equipo (normar): a medida que los roles se clarifican, los conflictos y asuntos disminuyen y son conscientes de sus fortalezas y debilidades.
4. Logro (desempeño): a medida que los integrantes maduran con el logro y cumplimiento de objetivos y en términos generales se enfocan al logro de metas.

Fig. 4.3 Programa de Roles y Capacitación

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Incremento en el porcentaje de capacitación sobre horas hombre de 2.1 % a 9.65 %

Aspecto Laboral:

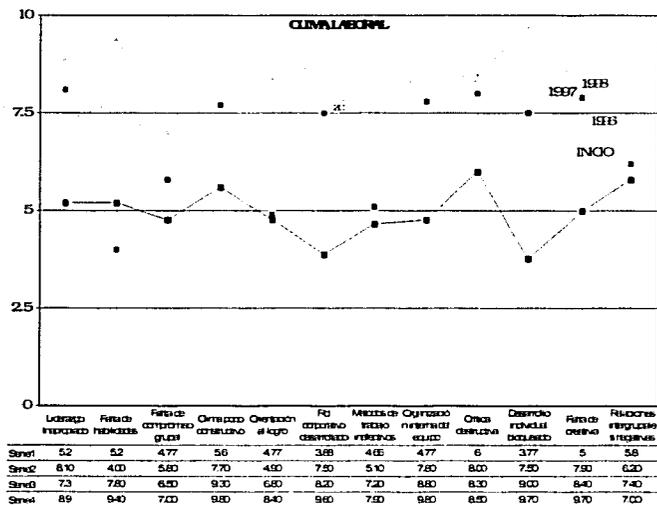
Buenas relaciones con el sindicato que hacen la lejanía la posibilidad de alguna huelga.

Disminución del número de accidentes laborales de 4 en 1996 a uno en 1998.

De acuerdo con la encuesta de satisfacción en el trabajo, Grupo Roche-Syntex ocupó el segundo lugar entre las empresas del grupo.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Fig. 5.1 Clima Laboral



Uno de los resultados más notorios fue el cambio de actitud de los trabajadores hacia sus compañeros y su entorno laboral, como se puede ver en la fig. 5.1 a continuación mencionare algunos beneficios

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1996 PRINCIPALES ACCIONES Y RESULTADOS

- 1. Presentación y Visión clara del proyecto de Equipos Autoadministrados.**
- 2. Diagnóstico del clima laboral, participando el 100 % del personal.**
- 3. Desarrollo de supervisores a facilitadores en sus líneas de trabajo.**
- 4. Divulgación del estado actual en que se encuentran los equipos.**

1997

- 1. Reuniones por equipos para definir valores y objetivos e indicadores de productividad.**
- 2. Definir por la empresa áreas de resultados y bono de productividad.**
- 3. Cada equipo definió sus objetivos personales y las mejoras en calidad y productividad.**
- 4. Cada equipo modifico sus tiempos estándar de los diferentes procesos como: Limpieza, cambios de formato y tiempos de procesos.**

1998

- 1. Diseño de los programas:: Delegación de actividades por equipos, rotación de liderazgo, programas de autoinspecciones, bono de productividad.**
- 2. Cada equipo realizo su matriz de multihabilidades, así como el programa de capacitación de cada estación de trabajo.**

Es significativo en todos los casos que las eficiencias internas(productividad) estándar es fácilmente lograda. Encontrar valores superiores de desempeño implica la revisión del estándares.

Blister 1 , 2 y 3. El promedio estadístico de productividad es de 99 % en terminos de control, el proceso de empaque en blister mostró tendencia a mejorar la productividad.

Efervescentes promedio un valor de 93 % siéndole equipo en donde se debe Mejorar su productividad.

Línea Automática, con un promedio de 95 % también es conveniente realizar un nuevo análisis de su productividad

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4.3 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Como resultado de tres años de aplicar este modelo en el Grupo Roche-Syntex S.A. de C.V., basada en equipos autoadministrados se logró un cambio en la cultura organizacional basada en dos procesos:

El desarrollar operadores en las líneas de acondicionamiento hacia una estructura de equipo con objetivos comunes y con toma de decisiones operativas y administrativas. Se pudieron observar las diferentes etapas de transición por las que pasaron los equipos, siendo un factor importante para el avance de cada etapa; el tamaño del equipo, la complejidad de sus tareas, la personalidad de sus integrantes, etc.. observándose en los equipos de mayor número de integrantes como los equipos de línea automática y línea efervescentes con mayor dificultad en pasar las etapas.

La evolución del Supervisor/ Gerente a Entrenador/ Facilitador en cada equipo autoadministrado. Se pudo observar la transición del supervisor a facilitador aplicando los diferentes estilos como son: el supervisor tradicional, el consultivo, líder y facilitador. Estos dos procesos se dieron de manera simultánea y paralelamente de forma que uno no sucede sin el otro. Los beneficios de más importancia son:

Los trabajadores se sienten seguros en sus cargos, no temen causar daño ni que el supervisor los vea haciendo algo incorrecto, se han convertido en parte de un proceso que los anima a hacer preguntas y a resolver problemas.

Se eliminan las barreras entre los trabajadores pues cada uno sabe cual es su trabajo, los límites entre sus compañeros, esto disminuyen los conflictos.

Los operadores recuperan el sentido de orgullo por su labor, se sienten valiosos y están más abiertos al mejoramiento y el aprendizaje.

Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de trabajo Autoadministrados.

Los oficios cambian : de tareas simples a multihabilidades.

El papel del trabajador cambia: de controlador a facultado.

La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación.

El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza de actividades a resultados.

Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidades.

Los valores cambian: de proteccionistas a productivos.

Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores.

Los gerentes cambian: de anotadores a líderes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Recomendaciones

En términos de análisis tecnológico todos los equipos analizados pueden soportar el desarrollo de equipos de alto desempeño. Los equipos que por sus características tienen mejores oportunidades son Blister Pack I y Blister Pack II. Debido a las características de sus integrantes y a las características del proceso.

También se recomienda volver más plana la estructura organizacional con categorías bien definida, no debe aplicar en época de fusión o cambios internos. Debe ser un programa con prioridad alta y con seguimiento de la dirección, y de ser preferente el nivel académico de los trabajadores, debe ser más homogéneo.

Limitaciones

Existen tres áreas que se observaron, no incluidas originalmente, que juegan un papel relevante en el desempeño del sistema en su conjunto:

- A) Control de proceso. Area crítica cuya presencia en los equipos de producción es incuestionable, por ser quién valida etapa por etapa las características del producto en sus especificaciones físicas y químicas. Es la única entidad que aprueba las variables químicas por lo que el control de dichas variables es su total responsabilidad.*
- B) Planeación. A pesar de no ser un área involucrada en la línea, sus decisiones afectan directamente en la productividad de las líneas.*
- C) Almacenes. Los almacenes de graneles y producto terminado son proveedores dentro de la cadena de cliente-proveedor que pueden tener una interacción en la confiabilidad del grupo.*

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPITULO V

5.1 CONCLUSIONES

Las conclusiones más significativas que se derivan de la implementación del presente trabajo son:

Haciendo relación a la aplicación del programa y a la hipótesis planteada:

"El otorgamiento de mayor autonomía, participación, facultamiento y responsabilidad en los operadores y supervisores bajo el concepto de equipos de trabajo autoadministrados mejorará la calidad, productividad y el ambiente de trabajo en las líneas de empaque".

Se puede afirmar que la hipótesis fue comprobada, ya que después de implementar el programa tanto integrantes de los equipos como jefes y gerentes, tuvieron cambios actitudinales notablemente no considerados en el mismo, como son mejoras en el clima laboral, relaciones intergrupales y compromiso grupal.

A través del programa implementado, se logró un considerable cambio en las relaciones interpersonales con el facilitador y operadores, se comprendió como es el sistema con el que están siendo medidos y retribuidos así como el nivel al que ellos se les pide medir y optimizar sus procesos.

El programa de delegación de acuerdo a las diferentes actividades que realiza un equipo, dio buenos resultados, sin embargo el éxito solo puede asegurarse cuando entre los integrantes se estimulan la delegación de autoridad, se aceptan las responsabilidades y se mejora el ambiente de trabajo.

Uno de los más significantivos productos del programa fueron los retos de operadores y facilitadores al presentar trimestralmente el avance de sus resultados a directores y gerentes.

Este programa de desarrollo de equipos autoadministrados, abarca solo una parte del área técnica y debido a los resultados obtenidos se hace necesario integrar a otras áreas de producción y de servicio, como son: planeación, almacén, control de calidad y seguridad Industrial.

El éxito o fracaso de un programa de formación de equipos de trabajo, depende mucho del estilo de liderazgo que se desee, en este trabajo el liderazgo situacional permitió el autocontrol de los equipos y la delegación del poder del facilitador.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El sistema de capacitación y entrenamiento utilizado en este proyecto ha resultado un sistema práctico y rápido de impartir, sin embargo es recomendable establecer nuevas formas de capacitación para llegar a la certificación laboral. Por último quiero mencionar que este programa tiene los siguientes beneficios: la competitividad de sus empleados y de la empresa, dando como principales resultados, el rediseño horizontal e interno de los procesos de empaque en donde cada empleado se centra más en atender a sus clientes, a su proceso y a su responsabilidad dentro de un equipo.

Para la empresa. Asegura el desarrollo de una mejor calidad en el desempeño laboral a todos los niveles, incluyendo el gerencial.

Permite evaluar el nivel de calificación de la planta laboral y de posibles candidatos a ocupar un puesto en la empresa, lo que facilita y reduce el costo en la contratación y mejora la productividad y competitividad al contar con personal mejor calificado.

Favorece una cultura de calidad por medio de las autoinspecciones.

Para los trabajadores: Permite identificar el nivel personal de calificación, a fin de mejorarlo y facilita la incorporación y desarrollo en el mercado laboral. Incrementa la seguridad de empleabilidad de los trabajadores.

Favorece la transferibilidad de los trabajadores dentro y entre sectores, dando un compromiso, una creatividad, dirigida a lograr resultados medibles.

Facilita la formación progresiva y apoya al individuo a adaptarse más fácilmente a los cambios tecnológicos y de organización del trabajo.

Para el sector educativo: Permite asegurar una congruencia entre los planes de estudio y los requerimientos de los sectores productivos.

Brinda información a las empresas sobre servicios educativos de calidad que les permiten atender sus requerimientos de productividad y competitividad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.2 BIBLIOGRAFIA

1. *R. Hicks, Ph. D. Diane-Bone, Grupos de Trabajo Autodirigidos, México 1er ed. 1995, pp 66-88*
2. *Mark Kelly, Las Aventuras de un Equipo de Trabajo Autorregulado, México, 1er ed., 1994, pp15-87*
3. *Donald H. Weiss, Como Desarrollar un Equipo Eficaz, México. 1er ed, 1994, pp17-63*
4. *J.R. Katzenbach, D. K. Smith, La Sabiduria de los Equipos, México, 1er ed, 1995, pp 77-145*
5. *Robert B. Maddux, Como Formar Equipos de Trabajo, México, 1er ed, 1994, pp15-41*
6. *David Leigh, Como Entrenar un Grupo Eficiente, México, 1er ed, 1992, pp 3-31*
7. *Robert Heller, Dirigir Equipos, Barcelona , 1 er ed, 1998, pp 5-72*
8. *C.D. Scott , D. T. Jaffe, Empowerment, México, 1er ed, 1994, pp 27-61*
9. *D. Bone, R. Griggs, Calidad en el Trabajo, México, 1er ed, 1992, pp 53- 82*
10. *Knowles Hulda N, Introducción a la Dinámica de Grupos, 1er ed, 1995, pp 29-51*
11. *Fran Rees, El Liderazgo en los Grupos de Trabajo, 1 er ed., 1995, pp 15- 59*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.3 ANEXO A I

REQUISITOS O CONDICIONES QUE DEBEN POSEER LOS INTEGRANTES DE UN EQUIPO:

1. RESPETO
2. FRANQUEZA
3. CONFIANZA
4. JUSTICIA
5. EQUIDAD
6. VISION Y MISION COMPARTIDA
7. OBJETIVOS CLAROS Y MEDIBLES
8. PARTICIPACION EN LA PLANEACION
9. PREPARACION, CAPACITACION
10. COMUNICACION
11. RECURSOS PARA SU DESARROLLO
12. DELEGACION
13. "PODER" EN LA TOMA DE DECISIONES
14. COMPROMISO Y LEALTAD
15. DISCIPLINA
16. CUMPLIMIENTO
17. CONOCIMIENTO Y COMPRESION INTERPERSONAL
18. SATISFACCION DE NECESIDADES
19. LIDERAZGO APOYADOR Y FORMADOR

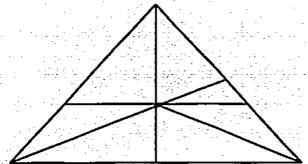
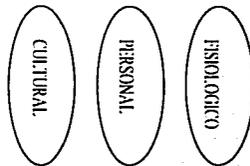
EJERCICIO: DE ACUERDO A SU EXPERIENCIA CUANDO HA TRABAJADO EN ALGUN GRUPO O EQUIPO, ¿QUE OTRAS CONDICIONES SON IMPORTANTES PRACTICAR PARA SER MAS PRODUCTIVOS?.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO A 2

CONCEPTO DE DISONANCIA

TRES FILTROS A TRAVES DE LOS CUALES CADA PERSONA PERCIBE LA REALIDAD DE MANERA DIFERENTE A LA DE LOS DEMAS.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

*"EN ESTE MUNDO TRAIADOR,
NADA ES VERDAD NI ES MENTIRA;
TODO ES SEGÚN EL COLOR,
DEL CRISTAL CON QUE SE MIRA"*

ANEXO A 3

REGLAS, NORMAS Y CONDUCTAS

DEFINICION DE NORMAS Y REGLAS A RESPETAR EN EL EQUIPO:

OBJETIVO: **DEFINIR AQUELLOS PUNTOS QUE AYUDARAN A INCREMENTAR EL RESPETO, CONFIANZA Y COMPROMISO PARA QUE LAS SESIONES DE TRABAJO SEAN MAS EXITOSAS.**

EJEMPLOS DE NORMAS QUE SE PUDIERAN SEGUIR:

- 1) **PUNTUALIDAD**
- 2) **HABLAR DE FRENTE**
- 3) **ESCUCHAR**
- 4) **DEJAR HABLAR AL QUE TIENE LA PALABRA**
- 5) **NO TENER AGENDAS OCULTAS**

NORMAS QUE PROPONE CADA PARTICIPANTE:

**TESIS CON
VALIA DE ORIGEN**

ANEXO A 4

MISION SE DEFINE LA RAZON DE SER DE CUALQUIER EQUIPO, FUNCION, DEPARTAMENTO U ORGANIZACION PARA AMALGAMAR TODOS LOS ESFUERZOS DE SUS PARTES INDIVIDUALES.

OBJETIVOS UNA VEZ QUE TODOS LOS INTEGRANTES ESTAN DE ACUERDO Y ENTIENDEN LA MISION DE LA MISMA MANERA, LOS OBJETIVOS SON LA PARTE CUANTITATIVA DE LA MISION E INCLUYEN TIEMPO, NUMEROS, CANTIDADES FECHAS, ETC.

ESTRATEGIAS CADA OBJETIVO DEBE ESTAR SOPORTADO POR UNA ESTRATEGIA, LAS ESTRATEGIAS NOS DEFINEN EL "COMO" SE INTENTAN USAR LOS RECURSOS DISPONIBLES EN FORMA PLANEADA .

TACTICAS SE ELABORAN SIEMPRE Y CUANDO SEAN NECESARIAS LAS TACTICAS REPRESENTAN ACCIONES CONTINGENTES QUE SE PUEDEN APLICAR EN CASO DE QUE LAS ESTRATEGIAS O PLANES NO DEN RESULTADOS.

PLANES DE ACCION REPRESENTAN LAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE SERA NECESARIO REALIZAR PARA PODER LOGRAR LAS ESTRATEGIAS Y LOS OBJETIVOS, LOS PLANES DEBEN CONTENER:

- ¿ **QUÉ** SE LLEVARA A CABO? (DESCRIPCION DE LA ACCION).
- ¿ **QUIEN** ES EL RESPONSABLE DE LLEVAR A CABO LA ACTIVIDAD?.
- ¿ **CUANDO** SE LLEVARA A CABO LA ACTIVIDAD?.
- ¿ **DONDE** SE REALIZARA LA ACTIVIDAD?.

EJERCICIOS:

1. ELABORAR MISION DEL EQUIPO.
2. ELABORACION DE OBJETIVOS.
3. ELABORAR ESTRATEGIA.
4. ELABORAR TACTICAS.
5. ELABORAR PLAN DE ACCION.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO A 5

HERRAMIENTA F O D A PARA REALIZACION DEL DIAGNÓSTICO

CUANDO SE ESTA HACIENDO EL PLAN ESTRATEGICO, ES NECESARIO DEFINIR COMO PRIMER PASO LA MISION QUE COMO YA SE HA DICHO, ES EL OBJETIVO MAS TRASCENDENTE A LOGRAR. ES EL LUGAR A DONDE VAMOS, UNA VEZ QUE SE TIENE EL PUNTO A DONDE SE QUIERE LLEGAR, ES NECESARIO DESCRIBIR NUESTRA SITUACION ACTUAL, NUESTRA REALIDAD, PARA DESCRIBIR LA SITUACION EN QUE NOS ENCONTRAMOS, NOS PODEMOS AUXILIAR DE LA HERRAMIENTA O TECNICA "FODA".

(+)	FUERZAS	OPORTUNIDADES
(-)	DEBILIDADES	AMENAZAS

INTERNO

EXTERNO

DIAGNOSTICO INTERNO: POR MEDIO DE ESTE CONCEPTO PODEMOS ENUMERAR LAS FUERZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN. LAS FORTALEZAS SON TODOS AQUELLOS ASPECTOS DEFINIDOS COMO HABILIDADES Y RECURSOS CON LOS QUE CONTAMOS Y QUE NOS HACEN SER MAS FUERTES. LAS DEBILIDADES SON AQUELLAS COSAS QUE NO HACEMOS BIEN. SON LAS HABILIDADES, CONOCIMIENTOS, ACTITUDES, APTITUDES Y RECURSOS QUE NOS HACEN FALTA PARA PODER LOGRAR NUESTRA MISION.

DIAGNOSTICO EXTERNO: (LA INFLUENCIA DEL ENTORNO) EN ESTE CONCEPTO SE ENUMERAN LOS ASPECTOS EXISTENTES EN EL ENTORNO DE NUESTRA ORGANIZACIÓN Y QUE PUEDAN OBSTACULIZAR EL LOGRO DE LA MISION.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO A 6

TECNICA DE ANALISIS DE PROBLEMAS

UNA DE LAS TAREAS MAS IMPORTANTES QUE DEBEN DESARROLLAR LOS EQUIPOS ES LA DE ANALIZAR Y RESOLVER PROBLEMAS, NO IMPORTANDO QUE ESTOS SEAN TECNICOS, ECONOMICOS, HUMANOS, ETC.

LOS PROBLEMAS SE PRESENTAN TODO EL TIEMPO Y SOBRE TODO, SE PRESENTARAN EN GRAN CANTIDAD Y TIPOS DIFERENTES EN LAS ETAPAS INICIALES DE LA VIDA DEL EQUIPO, SOBRE TODO EN LA ETAPA DE PLANEACION.

DE MANERA INDIVIDUAL PODEMOS PRESUMIR QUE SABEMOS RESOLVER PROBLEMAS, PERO ¿ POR QUE TENEMOS TANTOS EN NUESTRAS ORGANIZACIONES ?, ¿ POR QUE SE ACUMULAN Y SON TAN NUMEROSOS ?.

SI REALMENTE FUERAMOS EXPERTOS EN ESTE CAMPO NO DEBERIAMOS PERMITIR QUE LOS PROBLEMAS CRECIERAN O SE ACUMULARAN, YA QUE EN CADA INTEGRANTE DE LA ORGANIZACION DEBERIA EXISTIR UN "ELIMINADOR" DE PROBLEMAS.

TORMENTA DE IDEAS: ESTA TECNICA NOS AYUDA A ANALIZAR Y RESOLVER PROBLEMAS, FUE ORIGINADA EN LA DECADA DE 1930 POR EL PUBLICISTA ALEX OSBORNE, ALGUNAS RECOMENDACIONES PARA USARLA.

1. NOMBRAR UN MODERADOR Y UN SECRETARIO DE LA REUNION.
2. ACLARAR Y DEFINIR EL OBJETIVO A LOGRAR EN LA TORMENTA.
3. TODOS LOS INTEGRANTES DEBEN DE PROPONER IDEAS.
4. NO DEBEN TENER TEMOR O PREJUICIOS AL EXPONER LAS IDEAS.
5. NO SE DEBEN ATACAR LAS IDEAS EXPRESADAS.
6. SE DEBEN ANOTAR TODAS LAS IDEAS GENERADAS POR EL EQUIPO.
7. SE DEBE DAR PRIORIDADES A LAS IDEAS.
8. SE HACE UN PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR LAS SOLUCIONES (LO QUE SE VA A HACER, QUIEN LO HARA, CUANDO LO HARA).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

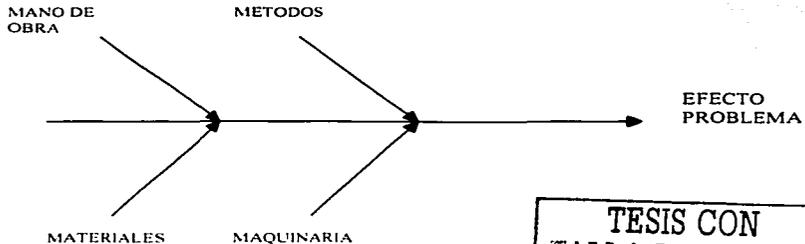
ANEXO A 7

TECNICA DE DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO (ISHIKAWA)

ESTA TECNICA TAMBIEN CONOCIDA COMO "ESPIÑA DE PESCADO" O DIAGRAMA DE ISHIKAWA EN HONOR AL DR. KAORU ISHIKAWA COMBINA EL USO DE LA " TORMENTA DE IDEAS" CON UN ANALISIS MAS SISTEMATICO ENCUADRADO EN FAMILIAS DE PROBLEMAS. DE ACUERDO A LA LOGICA , TODO EFECTO (ACONTECIMIENTO O PROBLEMA) TIENE CUANDO MENOS UNA CAUSA QUE LO ORIGINA. POR OTRO LADO, SI SE DESEA OBTENER UN OBJETIVO O UNA META (EFECTO), PODEMOS VISUALIZAR CUALES PODRIAN SER LOS FACTORES CASUALES QUE LO VAN A PRODUCIR. DE LO ANTERIOR PODEMOS DEDUCIR QUE ESTA HERRAMIENTA TIENE DOS PRINCIPALES APLICACIONES:

- A.- PARA IDENTIFICAR LAS CAUSAS MAS PROBABLES DE ALGUN PROBLEMA (EFECTO) QUE YA NOS ESTA OCURRIENDO Y
- B.- PARA IDENTIFICAR LOS PASOS O ELEMENTOS QUE HAY QUE CONFORMAR (FACTORES CAUSALES) PARA LOGRAR UNA META U OBJETIVO DESEADO.

ESTA TECNICA NOS PERMITE TAMBIEN, AGRUPAR LAS CAUSAS EN FAMILIAS O RAMAS, LO CUAL NOS AYUDA A ORDENAR NUESTRA MENTE A LA HORA EN QUE SE EFECTUE EL ANALISIS.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO A 8

TOMA DE DECISIONES EN EQUIPO

OTRA TAREA IMPORTANTE QUE EL EQUIPO REALIZA CONSTANTEMENTE ES LA DE TOMAR DECISIONES. SE TOMAN DECISIONES AL HACER PLANES DE ACCION, AL SELECCIONAR METODOS PARA REALIZAR ALGUN TRABAJO O SIMPLEMENTE, SE TOMAN DECISIONES PARA SELECCIONAR HORARIO DE UNA JUNTA O LA FECHA DE ENTREGA DE ALGUN TRABAJO POR PARTE DE TODOS LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO.

EN TERMINOS GENERALES, PODEMOS DECIR QUE HAY TRES NIVELES EN LA TOMA DE DECISIONES:



A.- NIVEL DE LA AUTOCRACIA, DONDE ALGUN MIEMBRO DEL EQUIPO O UNA PERSONA AJENA A EL, IMPONE LA DECISION A SEGUIR.

B.- NIVEL DE LA DEMOCRACIA, DONDE SE VOTA PARA ESCOGER ENTRE LAS DIFERENTES ALTERNATIVAS. DEMOCRACIA SIGNIFICA EN ESTE CASO, QUE GANA LA ALTERNATIVA QUE OBTENGA MAYOR NUMERO DE VOTOS.

C.- NIVEL DEL CONSENSO, SIGNIFICA QUE TODOS LOS INTEGRANTES ESTAN DE ACUERDO EN SEGUIR O ESCOGER UNA MISMA ELTERNATIVA. PARA LLEGAR A ESTE NIVEL ES NECESARIO QUE EL EQUIPO YA ESTE MADURO; ES NECESARIO QUE CUANDO SE TOMEN LAS DECISIONES SE SIGA UN PROCESO EN EL CUAL SE ESCUCHEN Y ANALICEN TODOS LOS PROS Y CONTRAS DE LAS DIFERENTES ALTERNATIVAS. SE REQUIERE POR PARTE DE TODOS LOS PARTICIPANTES UN ALTO NIVEL DE ATENCION, RESPETO Y CONCIENCIA Y SOBRE TODO SE REQUIERE PACIENCIA Y TIEMPO PARA LOGRAR EL CONSENSO.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO A 9

MANEJO DE JUNTAS

A.- REQUISITOS DE LAS JUNTAS DE TRABAJO:

1. **INICIAR Y TERMINAR A TIEMPO.**
2. **NOMBRAR SIEMPRE UN MODERADOR.**
3. **NOMBRAR SIEMPRE UN SECRETARIO.**
4. **TENER SIEMPRE UNA AGENDA EN LA REUNION.**
5. **ENFOCARSE SOLO A LOS PUNTOS DE LA REUNION.**
6. **HACER VISIBLE LOS ACUERDOS TOMADOS EN LA JUNTA.**
7. **NO PERMITIR CONVERSACIONES LATERALES.**
8. **RESUMIR Y REVISAR LOS ACUERDOS TOMADOS.**
9. **PUBLICAR LA MINUTA DE LA JUNTA MAXIMO DOS DIAS DESPUES DE LA MISMA.**
10. **PREPARAR AGENDA DE LA SIGUIENTE JUNTA Y LA FECHA Y HORA DE REUNION.**
11. **CERO INTERRUPCIONES.**
12. **LAS JUNTAS DEBEN SER PARA REVISAR AVANCES O SE DEBE ESPECIFICAR CUANDO VAYA A SER PARA ANALIZAR ALGUN PROBLEMA.**

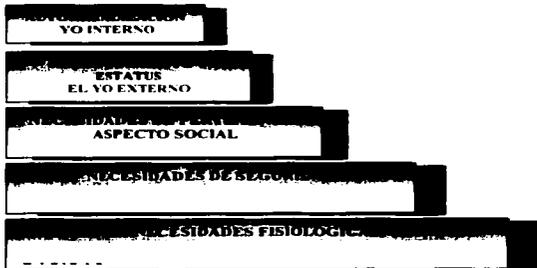
B.- REQUISITOS DE LA MINUTA O BITACORA:

1. **ANOTAR LA FECHA EN QUE SE EFECTUO LA REUNION.**
2. **PONER NOMBRE DE LOS ASISTENTES.**
3. **REPORTAR CUAL FUE EL OBJETIVO PRINCIPAL DE LA REUNION.**
4. **ANOTAR LOS PUNTOS QUE SE TRATARON.**
5. **ANOTAR LAS ACTIVIDADES QUE QUEDAN PENDIENTES COMO RESULTADO DE LA REUNION; LO QUE SE VA A HACER; QUIEN LO HARA; CUANDO LO HARA.**
6. **ANOTAR FECHA Y LUGAR DE LA PROXIMA REUNION.**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO A 10

JERARQUIA DE LAS NECESIDADES HUMANAS TEORIA DE LA MOTIVACION DE ABRAHAM MASLOW



LA TEORIA DICE QUE PARA ENTENDER LAS MOTIVACIONES ES NECESARIO SABER QUE LAS PERSONAS NOS MOVEMOS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES BASICAS COMO: COMER, DORMIR, VIVIR, UNA VEZ SATISFECHAS NOS MOVEMOS A LAS NECESIDADES DE SEGURIDAD COMO SON: SEGURIDAD PARA TENER DONDE DORMIR, DONDE TRABAJAR Y SEGURIDAD FAMILIAR. LA TERCERA JERARQUIA ES LA DE PERTENENCIA QUE ES LA NECESIDAD DE PERTENECER Y SER ACEPTADO UN BUEN EQUIPO DEPORTIVO O SIMPLEMENTE SER ACEPTADO POR LA COMUNIDAD. LAS NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO Y ESTATUS, ES DONDE EL YO EXTERNO SE MANIFIESTA (CONFIANZA EN SI MISMO, INDEPENDENCIA, ÉXITO ETC), A DIFERENCIA DE LAS ANTERIORES RARA VEZ SE VEN SATISFECHAS DEL TODO. FINALMENTE APARECEN LAS NECESIDADES DE AUTORREALIZACION, QUE ABREN LA POSIBILIDAD DE DESARROLLAR TODAS LAS ENERGIAS POTENCIALES DE LA PERSONALIDAD Y DE MOSTRAR EL ESPIRITU CREADOR EN SU INTIMIDAD. LA GENTE EN SU NIVEL MAS ALTO DE MOTIVACION SE MUEVE PARA OBTENER LOGROS COMO: LA OBTENCION DE LA MISION PERSONAL, EL SERVIR REALMENTE A LA SOCIEDAD Y A LA FAMILIA. ESTA TECNICA DEBE PRACTICARSE CON CADA MIEMBRO DEL EQUIPO Y SABER CUAL ES SU ESCALA DE NECESIDADES.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

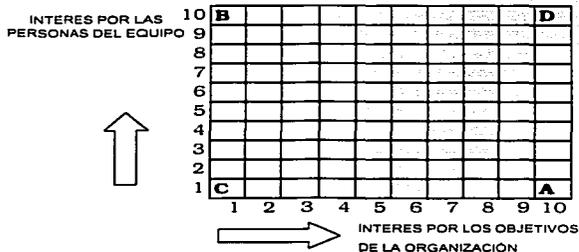
ANEXO A 11

EL "GRID" GERENCIAL (R. BLAKE Y J. MOUTON)

EL "GRID" (MALLA O REJILLA) ES UNA HERRAMIENTA QUE NOS AYUDA A ENTENDER QUE EN LOS EQUIPOS HUMANOS DEBEMOS BALANCEAR DOS ASPECTOS MUY IMPORTANTES:

- A.- EL INTERES POR LAS PERSONAS QUE ESTAN EN EL EQUIPO.
- B.- EL INTERES POR LAS ACTIVIDADES Y OBJETIVOS NECESARIOS PARA QUE EL EQUIPO U ORGANIZACIÓN PUEDAN SUBSISTIR.

Fig. A 11 "GRID" GERENCIAL



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

COMO SE OBSERVAEN LA FIG. A 11, EL GRID ES UNA GRAFICA QUE VA EN DOS DIRECCIONES, UNA DE ESAS DIRECCIONES ES VERTICAL (INTERES POR LA GENTE) Y LA OTRA ES HORIZONTAL (INTERES POR LOS OBJETIVOS), COMO YA SE DIJO LO IDEAL ES BALANCEAR LOS DOS INTERESES. ACONTINUACIÓN SE EXPLICA ALGUNOS PUNTOS DE LA GRAFICA:

PUNTO A: SI EN UN EQUIPO SE TRABAJA SOLO EN UNA AREA, DONDE HAY 10 PUNTOS DE INTERESES POR LOS OBJETIVOS Y SOLO 1 PUNTO

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

DE INTERES POR LAS PERSONA, SE DIRIAN QUE TRABAJAN EN UN "CAMPO DE CONCENTRACION" DONDE NO IMPORTA A QUE PRECIO SE LOGRA LA TAREA Y SIN IMPORTAR MUCHO LAS PERSONAS DEL EQUIPO.

PUNTO B: EL PUNTO DONDE SE TIENE UN 10 DE INTERES POR LAS PERSONAS Y SOLO UN PUNTO DE INTERES POR LOGRAR LA TAREA, SE LE PUEDE LLAMAR "EL CLUB SOCIAL"; DONDE SOLO IMPORTA ESTAR FELICES, SIN PREOCUPACIONES NI OBLIGACIONES HACIA UN OBJETIVO ORGANIZACIONAL. LA GENTE NO VA AL CLUB A TRABAJAR SINO A GOZAR DE LA VIDA.

PUNTO C: A ESTE PUNTO SE LE LLAMA "LA OFICINA BUROCRATICA", DONDE NO HAY PREOCUPACION POR LA GENTE NI POR OBTENER EL TRABAJO.

PUNTO D: ESTE ES EL PUNTO IDEAL, EL PUNTO BALANCEADO, EL CUAL TODO EQUIPO DEBE ALCANZAR, SE DEBE DE LOGRAR 10 PUNTOS DE INTERES POR LAS PERSONAS Y 10 PUNTOS DE INTERES POR LAS TAREAS DEL EQUIPO.

ANEXO A 12

LA VENTANA DE JOHARI

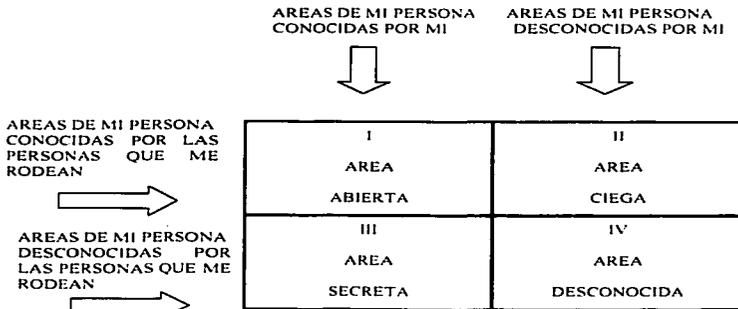
DE MANERA LOGICA PODEMOS DECIR QUE UN EXCELENTE EQUIPO HUMANO ESTA FORMADO POR EXCELENTES INTEGRANTES INDIVIDUALES

PARA QUE UNA PERSONA SEA REALMENTE UN BUEN INTEGRANTE ES NECESARIO QUE REUNA UN CONJUNTO DE HABILIDADES, CONOCIMIENTOS, Y ACTITUDES QUE LO HAGAN SER UNA PERSONA MADURA, "COMPLETA", BIEN BALANCEADA, FLEXIBLE; EN UNA PALABRA, UNA "SUPERPERSONA".

UN PUNTO ELEMENTAL PARA LLEGAR A SER LO ANTERIOR, ES EL DE CONOCERSE PRIMERO A SI MISMO; CONOCER SUS FORTALEZAS Y DEBILIDADES Y SOBRE TODO, APROVECHAR TODOS ESOS FACTORES COMO OPORTUNIDADES PARA "CRECER".

UNA HERRAMIENTA QUE NOS AYUDA EN ESTE PUNTO BASICO DEL CONOCIMIENTO PERSONAL, ES LA VENTANA DE JOHARI.

LA PALABRA JOHARI PROVIENE DE LOS NOMBRES DE DOS PERSONAS: JOELUFT Y HARRY INGRAM.



EXPLICACION DE LOS CUATRO CUADRANTES:

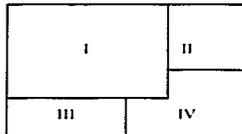
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

1.- **AREA ABIERTA.** ESTE "VIDRIO" O CUADRANTE DE LA VENTANA, REPRESENTA LOS ASPECTOS DE NUESTRA PERSONALIDAD QUE ESTAN A LA VISTA DE TODOS Y POR LO TANTO, SON CONOCIDOS POR NOSOTROS Y POR LOS QUE NOS RODEAN

2.- **AREA CIEGA.** SON TODOS LOS ASPECTOS DE NOSOTROS MISMOS QUE NO CONOCEMOS PERO QUE SI SON EVIDENTES O CONOCIDOS POR LA GENTE QUE NOS RODEA.

3.- **AREA SECRETA.** SON TODOS AQUELLOS ASPECTOS QUE CADA UNO DE NOSOTROS CONOCEMOS DE UNO MISMOS PERO QUE LOS DEMAS NO LOS CONOCEN.

4.- **AREA DESCONOCIDA.** ESTE CUADRANTE REPRESENTA TODOS AQUELLOS ASPECTOS DE NUESTRA PERSONALIDAD QUE NO CONOCEMOS NI NOSOTROS MISMOS PERO QUE EXISTEN Y ESTAN GRABADOS EN NUESTRO SUBCONCIENTE O EN EL INCONCIENTE (EJEMPLOS: LOS TRAUMAS, LAS VIVENCIAS OLVIDADAS, ETC.) ESTOS ASPECTOS, AL NO CONOCERLOS NOSOTROS OBIVIAMENTE TAMPOCO LOS CONOCEN LAS PERSONAS QUE NOS RODEAN.



PARA UN EQUIPO SEA Y ESTE MAS INTEGRADO, SE NECESITA QUE LOS INDIVIDUOS QUE LO INTEGRAN, POSEAN UN **AREA ABIERTA** LO MAS GRANDE POSIBLE. EL CRECIMIENTO DEL **AREA ABIERTA** SE DARA PRIMERAMENTE INVADIENDO EL **AREA SECRETA** Y SE DA PRINCIPALMENTE CUANDO LOGRAMOS UNA MEJOR COMUNICACION Y DIALOGO CON NUESTROS COMPAÑEROS DE EQUIPO. CUANDO QUEREMOS CRECER COMO PERSONAS., COMPARTIMOS CON LOS DEMAS, ASPECTOS DE NOSOTROS MISMOS DE UNA MANERA HONESTA (LO QUE SOMOS, LO QUE QUEREMOS SER, LO QUE NOS DISGUSTA Y, ETC.)

ANEXO A 13

RETROALIMENTACION (FEED BACK)

REGLA PARA DAR RETROALIMENTACION:

1. NO USAR ADJETIVOS, USAR VERBOS.
2. SER CONCRETOS Y BREVES.
3. DAR EJEMPLOS.
4. COMENTAR HECHOS O COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES (NO SOBRE LA PERSONALIDAD DEL COMPAÑERO).
5. NO HACER DEDUCCIONES SOBRE EL COMPORTAMIENTO OBSERVADO.
6. NO ES VALIDO DECIR: TU TIENES MALA O BUENA ACTITUD.
7. DAR LA RETROALIMENTACION LO MAS INMEDIATO A LA ACCION OBSERVADA
8. DAR LA CANTIDAD DE RETROALIMENTACION QUE PUEDA ASIMILAR LA OTRA PERSONA.
9. DAR LA RETROALIMENTACION CUANDO LA OTRA PERSONA ESTE PREPARADA.
10. PEDIR ALGO QUE PUEDA HACER LA OTRA PERSONA.
11. NO DAR LA RETROALIMENTACION TAN FRIAMENTE.
12. PEDIR QUE LA OTRA PERSONA PARAFRASE (QUE CON SUS PROPIAS PALABRAS DIGA LA RETROALIMENTACION QUE LE DIJIMOS.)
13. EJEMPLOS DE FRASES PARA DAR RETROALIMENTACION:
 - "HICISTES ALGO QUE ME AGRADO....."
 - "HICISTES ALGO QUE QUIERO AGRADECERTE....."
 - "CREO QUE TE CONVIENE QUE TE DIGA....."
 - "ME GUSTA LA FORMA EN QUE HICISTE....."
 - "ME GUSTA QUE VOLVIERAS A HACER....."
 - "ME GUSTARIA QUE NO HICIERAS....."

REGLAS PARA RECIBIR RETROALIMENTACION:

1. ESTAR CONVENCIDOS DE QUERER MEJORAR PERSONALMENTE.
2. PEDIR FRECUENTEMENTE RETROALIMENTACION.
3. ESCUCHAR ATENTAMENTE.
4. NO DEJAR CRECER NUESTRAS DEFENSAS, PEDIR EJEMPLOS
5. PARAFRASEAR (DECIR CON NUESTRAS PROPIAS PALABRAS LO QUE NOS ESTA DICRIENDO LA OTRA PERSONA), "DÉJAME VER SI TE ENTENDI"..... "YO ENTENDI".....

CONCEPTO EMPOWERMENT

ESTE CONCEPTO SIGNIFICA: "DELEGACION DE LA AUTORIDAD POR PARTE DE LOS GERENTES O JEFES HACIA SU PERSONAL PARA GENERAR UNA TOMA DE DECISIONES LO MAS ABAJO POSIBLE EN LA PIRAMIDE JERARQUICA". NO SE DEBE TOMAR UNA DECISION EN UN NIVEL SUPERIOR SI SE PUEDE TOMAR EN EL NIVEL INFERIOR. EMPOWERMENT NO SOLO ES "DAR EL PODER A LA GENTE, SE NECESITA CREAR NUEVAS FORMAS DE TRABAJO, SIGNIFICA LIBERAR EL POTENCIAL DE LOS EMPLEADOS PARA QUE SIENTAN Y ACTUEN SIEMPRE ENCAMINADOS A LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES.

REQUISITOS NECESARIOS PARA IMPLANTAR EMPOWERMENT.

- 1.- SE REQUIERE DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CON POCOS NIVELES JERARQUICOS, ORIENTADA AL TRABAJO EN EQUIPO, DESCENTRALIZADA, MAS ENFOCADA A LA SATISFACCION DEL CLIENTE EXTERNO QUE A LOS JEFES.
- 2.-SE NECESITA UN GRAN COMPROMISO POR PARTE DE "EL QUE DA EL PODER" DEL QUE LO VA A RECIBIR, ADEMAS SE REQUIERE QUE LOS ROLES, PUESTOS Y FUNCIONES ESTEN BIEN DISEÑADOS Y TODO ESTO ENMARCADO DENTRO DE UN AMBIENTE DE COMUNICACION ABIERTA.
- 3.- SE REQUIERE UN CAMBIO EN EL ESTILO DE LOS JEFES, PARA QUE EN LUGAR DE SUPERVISAR Y CONTROLAR, CAMBIEN A: PREPARAR, ADIESTRAR, INSTRUIR, ENSEÑAR, DELEGAR AUTORIDAD, Y CONTROL.
- 4.- SE REQUIERE DE GENTE PREPARADA, CAPACITADA EN LA TOMA DE DECISIONES Y CON PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS BIEN CLAROS AL RESPECTO.

EL IMPLEMENTAR EL "EMPOWERMENT" LLEVA TIEMPO. NO LLEGAN LOS RESULTADOS DE LA NOCHE A LA MAÑANA; TAMBIEN SE REQUIERE DE UNA CLARA CONCIENCIA PERSONAL, UNA ACTITUD ABIERTA HACIA EL MEJORAMIENTO CONTINUO, HACIA LA SATISFACCION DEL CLIENTE, EN UNA PALABRA, REQUIERE MAS PSICOLOGIA QUE TECNOLOGIA.

CONCEPTO ; ZAPP !

ESTE CONCEPTO Y HERRAMIENTA FUE ORIGINADO POR W.C. BYHAM. AYUDA MUCHO EN EL PROCESO DE GENERAR "EMPOWERMENT" EN LA GENTE DE LAS ORGANIZACIONES.

¡ ZAPP ! ES UNA EXPRESION QUE DA A ENTENDER LA ENERGIA QUE LA GENTE DE UN EQUIPO PUEDE TENER PARA TRABAJAR CON ENTUSIASMO. ES ENERGIA INSPIRADORA Y VIGORIZANTE QUE PUEDE AYUDAR A CUALQUIER EQUIPO HUMANO O A CUALQUIER EMPRESA.

¿ POR QUE FALLAN NUESTROS NEGOCIOS, NUESTRAS EMPRESAS ?
¿ POR QUE DECIMOS QUE NO HAY MOTIVACION EN LA GENTE ?
¿ POR QUE NO SABEMOS "MOTIVAR" ?

EXISTEN CREENCIAS O PREMISAS TALES COMO:

" CASI NADIE SE EMOCIONA POR LAS COSAS RELACIONADAS CON EL TRABAJO "

" LAS COSAS QUE SI EMOCIONAN A LA GENTE ESTAN AFUERA DEL TRABAJO "

EN MUCHAS ORGANIZACIONES LOS EMPLEADOS SE ACONSEJAN UNOS A OTROS: "NO HAGAS ALGO QUE NO ESTE ESPECIFICADO QUE DEBAS HACER".

NADIE ASUME MAS RESPONSABILIDAD DE LA NECESARIA; TODA LA GENTE HACE APENAS LO SUFICIENTE PARA QUE NO SE LE GRITE O SE LE DESPIDA, LAS PERSONAS LE TEMEN AL CAMBIO.

CUANDO HAY ALGUIEN INTERESADO EN "MOTIVAR" A LA GENTE, DICHA MOTIVACION ES POCO DURADERA.

EL ¡ ZAPP ! NO LE LLEGA AUTOMATICAMENTE A LA GENTE, NO LE PODEMOS INYECTAR ENERGIA INSPIRADORA PARA QUE DE LA NOCHE A LA MAÑANA TENGAN UN INTERES GENUINO EN MEJORAR LOS LOGROS DE LA EMPRESA.

REGLAS QUE AYUDAN A GENERAR ¡ ZAPP !

- 1.- NUNCA LE QUITES EL RECONOCIMIENTO A OTRA PERSONA QUE MERCEDAMENTE SE LO GANO.
- 2.- NO LE QUITES RESPONSABILIDAD, CONTROL, AUTORIDAD, IDENTIDAD O PODER A LA GENTE DEL EQUIPO.