



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLAN

PROPUESTA PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DEL  
EQUIPO DE TRABAJO DEL ÁREA DE MANUFACTURA  
ENCARGADO DE LA FABRICACIÓN DE GABINETES EN  
TELETEC S.A. DE C.V.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

LEONOR ALMAZÁN BARRÓN

ASESOR: M.C.E. **CECILIA RODRIGUEZ CHÁVEZ**

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE CUAUTITLAN



CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2005

DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

m. 344861



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Propuesta para mejorar el funcionamiento del equipo de trabajo del área de manufactura encargado de la fabricación de gabinetes en Teletec, S.A. de C.V.

que presenta la pasante: Leonor Almazán Barrón  
con número de cuenta: 09609044-8 para obtener el título de :  
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 05 de abril de 2005

PRESIDENTE	<u>MCE. Celia Rodríguez Chávez</u>	
VOCAL	<u>LAE. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	
SECRETARIO	<u>L. Psic. Luz María Pineda Villanueva</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>LAE. Eva Lilia Torres Reyes</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.D. Xóchitl Muñoz García</u>	

**Dedico está tesis a:**

**A mi madre**

*Por que es por ella que el día de hoy puedo presentar este trabajo concluido, pues ella se olvidó de si misma para dedicar su vida a mis hermanas y a mí, veló y sigue velando por nuestro bienestar día a día.*

**Agradezco a:**

**A la UNAM**

*Por que le debo gran parte de lo que soy como profesionista y persona, y por que en esta casa viví la mejor etapa de mi vida.*

**A mi madre:**

*Por darme la vida y vivir para nosotras, y por todo lo que soy y lo que valgo.*

**A mis hermanas:**

*A Renata y a Elisa por quererme tal y como soy, aunque no les agrade mi carácter.*

**A mis familiares:**

*A mi tía Tilita, mi tía Coco, mi tío Abel, a mí primos: Adri, Luis, Abel, Javier y Saúl por haber formado gran parte del carácter que tengo. A mi prima Bertha y a todos mis sobrinos.*

**A la familia Montaña López:**

*Agradezco de manera especial a la Sra. Francis, al Sr. Francisco, a José de Jesús, Francisco y Mau, pues a pesar de no tener ningún lazo consanguíneo conmigo me han brindado siempre su apoyo incondicional.*

**A MCE Celia Rodríguez Chávez**

*Por darme su apoyo incondicional, por guiarme, por sus consejos, ya que sin ella no hubiera concluido este proyecto. A ella un agradecimiento infinito.*

**A mis profesores de la FESC:**

*Por darme las herramientas necesarias para poder llevar a cabo este trabajo de tesis..*

**A mis amigos:**

*Por brindarme su amistad y apoyo, en especial a Clau por preocuparse por mí, a Gaby por estar siempre conmigo incondicionalmente y a Ixchel por brindarme una amistad sincera, a ellas tres mil gracias por sus consejos y apoyo, a Rocío Alvarado por todas sus enseñanzas, que me van a servir tanto profesional como personalmente, y por el apoyo que me brindó para que pudiera concluir este proyecto. A Miguel A. por su ayuda incondicional desde que lo conozco y Marco A. por que aunque es poco el tiempo que llevo de conocerlo me ha demostrado que es una persona en quien puedo confiar.*

**Gracias.**

**Leonor Almazán Barrón**

# ÍNDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN.....1

## PLANTEAMIENTO

A) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....5

B) OBJETIVO DE LA TESIS.....5

C) HIPÓTESIS.....5

## CAPITULO 1.

### METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN

1.1. Enfoque utilizado en la investigación .....7

#### 1.2. Pasos de la investigación

1.2.1. Primer paso: Desarrollo del tema a investigar.....10

1.2.2. Segundo paso: Selección del ambiente y lugar del  
Estudio.....10

1.2.3. Tercer paso: Elección de participantes o sujetos del  
Estudio.....10

1.2.4. Cuarto paso: Inspección del lugar de estudio.....10

1.2.5. Quinto paso: Planteamiento del problema de  
Investigación.....11

1.2.6. Sexto paso: Elaboración del marco teórico.....14

1.2.7. Séptimo paso: Alcance de la investigación.....15

1.2.8. Octavo paso: Formulación de la hipótesis.....17

1.2.9. Noveno Paso: Seleccionar el diseño de investigación  
Apropiado.....19

1.2.10. Décimo paso: Recolectar datos.....24

1.2.11. Onceavo paso: Analizar los datos.....25

1.2.12. Doceavo paso: Propuesta.....	25
--------------------------------------	----

## CAPÍTULO 2.

### GENERALIDADES

2.1. La importancia de la cultura.....	27
2.2. La cultura nacional y el trabajador mexicano.....	29
2.3. La cultura organizacional.....	32
2.4. Importancia de la cultura organizacional y su relación con la cultura nacional.....	34
2.5. La influencia de las culturas en los equipos de trabajo.....	35
2.6. El individualismo y la renuencia a los equipos.....	39

## CAPÍTULO 3.

### BASES PARA LA INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

3.1. Antecedentes de los equipos de trabajo.....	43
3.2. ¿Qué es un equipo de trabajo?.....	46
3.3. Diferencia entre grupo y equipo.....	49
3.4. La sinergia en el trabajo en equipo.....	51
3.5. Ventajas y beneficios del trabajo en equipo.....	52
3.6. Inconvenientes del trabajo en equipo.....	56
3.7. Clasificación de los equipos de trabajo.....	58
3.8. Características indispensables de los equipos efectivos.....	60

## CAPÍTULO 4.

### ESTRUCTURACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO

4.1. Estructuración de equipos de trabajo.....	70
4.2. Marco de trabajo para los equipos.....	74

4.3. Composición del equipo.....	78
4.4. La tarea y los sistemas.....	85
4.5. La construcción de un equipo dinámico.....	85
4.6. Etapas o fases de evolución de los equipos de trabajo.....	89

## CAPÍTULO 5. CONDUCCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

5.1. Áreas para la conducción de un equipo.....	96
5.2. Las relaciones interpersonales.....	99
5.3. Habilidades interpersonales y la solución de conflictos.....	100
5.3.1. Los conflictos y la importancia metas, papeles y procedimientos.....	103
5.4. El liderazgo y el empowerment en los equipos de trabajo...	105
5.5. El facilitador.....	109
5.6. La comunicación.....	113
5.7. El consenso.....	120
5.8. Organización de las reuniones.....	121
5.9. La productividad en los equipos de trabajo.....	124

## CAPÍTULO 6

CASO PRÁCTICO: Propuesta para mejorar el funcionamiento del **equipo de trabajo** del área de manufactura encargado de la fabricación de productos en Teletec SA de CV

6.1. Introducción al caso práctico.....	128
6.2. Antecedentes de Teletec S.A. de C.V. ....	129
6.3. Organigrama general de Teletec S.A. de C.V. ....	131
6.4. Organigrama del equipo de Manufactura.....	138
6.5. Descripción de Puestos del equipo.....	139

6.6. Investigación	
6.6.1. Cuestionario 1. Sondeo general.....	145
6.6.2. Cuestionario 2. Identificación de la etapa en la que se encuentra el equipo.....	148
6.6.3. Cuestionario 3. Comunicación.....	152
6.6.4. Cuestionario 4. Conflictos.....	154
6.7. Diagnóstico	
6.7.1. Resultados cuestionario 1.....	157
6.7.2. Resultados cuestionario 2.....	161
6.7.3. Resultados cuestionario 3.....	164
6.7.4. Resultados cuestionario 4.....	170
6.8. Propuesta	
6.8.1. Guía para la estructuración del equipo de trabajo..	178
6.8.2. Diagrama de propuesta para el funcionamiento del equipo del área de manufactura.....	200
CONCLUSIONES.....	201
Anexos	
Anexo I. Manual básico de comunicación.....	i
Anexo II. Manual básico para el manejo de conflictos..	ii
BIBLIOGRAFÍA.....	204

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales para tener éxito y mantenerse en el mercado requieren que la gente que labora en ellas tenga múltiples conocimientos y habilidades para alcanzar sus objetivos, en los últimos años se ha generado la inquietud por desarrollar equipos de trabajo, pues las actitudes individualistas ya no son benéficas, son necesarias las actitudes cooperativas, cada vez es mayor la necesidad de que el personal se comprometa y participe en los resultados.

Los miembros de un equipo participan en los resultados, se comprometen y se interrelacionan entre sí, cada uno aporta ideas diferentes, cada uno ocupa un puesto diferente y cada uno realiza una tarea diferente, pero todos dirigen sus energías hacia la consecución de un mismo objetivo.

La sinergia es uno de los resultados más significativos que se obtienen al formar equipos de trabajo, la idea de la sinergia en el trabajo en equipo es donde el todo es mayor que la suma de sus partes, es así como el trabajo en equipo ayuda a las empresas a alcanzar una mayor productividad.

Las empresas tradicionales mexicanas han estado acostumbradas por muchos años a un estilo de trabajo en donde sus integrantes se limitaban a la división de sus funciones, dentro de su ámbito solamente; no miraban más allá de su lugar de trabajo, y se premiaban los logros individuales, en resumen se tenía o mejor dicho aún en muchas empresas se tiene una cultura de trabajo individualista.

Para trabajar en equipo es necesario aprender técnicas y desarrollar habilidades, no basta con tener la intención o la voluntad para hacerlo. Algunas de las habilidades más importantes para el trabajo en equipo son las habilidades de comunicación y solución de conflictos.

El presente trabajo de tesis está dividido en seis capítulos, cinco de los cuales son teóricos y el sexto es el caso práctico.

El capítulo 1 se refiere a la metodología empleada en la presente investigación, se habla del enfoque utilizado, y de los pasos que se siguen en este trabajo, donde se consideran los siguientes:

Primer paso: Desarrollo del tema a investigar

Segundo paso: Selección del ambiente y lugar del estudio

Tercer paso: Elección de participantes o sujetos del estudio

Cuarto paso: Inspección del lugar de estudio

Quinto paso: Planteamiento del problema de investigación

Sexto paso: Elaboración del marco teórico

Séptimo paso: Alcance de la investigación

Octavo paso: Formulación de la hipótesis

Noveno Paso: Seleccionar el diseño de investigación apropiado

Décimo paso: Recolectar datos

Onceavo paso: Analizar los datos

Doceavo paso: Propuesta

El capítulo 2 se refiere a generalidades, dónde abarca temas como la cultura y el trabajador mexicano, la cultura organizacional, nacional, la relación entre estas dos, la cultura de trabajo en equipo, el individualismo y la renuencia al trabajo en equipo.

Después en el capítulo 3 se establecen las bases para la integración de los equipos de trabajo, se define lo que es un equipo de trabajo, se habla

de la sinergia, se mencionan los antecedentes de los equipos, la diferencia entre grupo y equipo, las ventajas, beneficios e inconvenientes de los equipos, se da una clasificación de estos y se habla de las características indispensables de los equipos de trabajo efectivos.

El capítulo 4 trata de la estructuración y desarrollo de los equipos de trabajo, del marco de trabajo para estos, de su composición, de las tareas y los sistemas, así como de la construcción de un equipo dinámico y de las fases de evolución de los equipos.

En el capítulo 5 se habla de las áreas de conducción de un equipo, de las relaciones y habilidades interpersonales para la solución de conflictos, de estos últimos y la importancia de las metas, papeles y procedimientos, del liderazgo, la facilitación, la comunicación, el consenso, la organización de reuniones y se toca el tema de productividad.

En el capítulo 6 se desarrolla el caso práctico en una empresa mexicana denominada Teletec SA de CV la cual se dedica a la venta y manufactura de gabinetes metálicos.

Se observó que el equipo de manufactura dedicado a la fabricación de gabinetes en esta empresa tiene problemas de comunicación y conflictos entre sus integrantes lo que esta impidiendo su desarrollo y funcionamiento.

En este capítulo se habla de manera breve de lo que es la empresa Teletec SA de CV, se muestra un organigrama general de la empresa y del equipo de trabajo, se hace una descripción de los puestos de este equipo , posteriormente se desarrolla en tres etapas, la primera es la de investigación en la cuál se aplican cuatro cuestionarios, el primero para conocer el funcionamiento general del equipo, un segundo para determinar en qué etapa se encuentra el equipo, un tercero para analizar el proceso de comunicación del equipo e identificar los problemas y barreras que impiden que se de una

comunicación eficaz y un cuarto para determinar las causas de la existencia de conflictos en el equipo de trabajo, así como la forma en que lo perciben los miembros, el nivel o etapa en la que se encuentra dicho conflicto, la forma en que manejan el conflicto los miembros, y los resultados de estos conflictos. La segunda etapa es la de diagnóstico en la cual se tabulan y analizan los resultados obtenidos de los cuestionarios que ese aplicaron y una tercera y última etapa, que también es el final de el presente trabajo en la que se hace una propuesta para mejorar el funcionamiento del equipo, la cual consta de una guía para la estructuración del equipo de trabajo, dos manuales los cuales se ponen como anexos, "Manual básico de comunicación para equipos de trabajo" y "Manual básico para el manejo de conflictos".

## **PLANTEAMIENTO**

### **A) Planteamiento del problema:**

Se ha observado que el EQUIPO DE TRABAJO del área de manufactura encargado de la fabricación de gabinetes en Teletec SA de CV tiene problemas de comunicación y conflictos lo que provoca un mal funcionamiento del equipo.

### **B) Objetivo de la tesis:**

Ofrecer una propuesta para mejorar el funcionamiento del equipo de trabajo del área de manufactura para que mejore la comunicación y los conflictos entre los integrantes del equipo se resuelvan constructivamente, contribuyendo así a su desarrollo.

### **C) Hipótesis:**

Sí se mejora la comunicación y se resuelven constructivamente los conflictos entre los integrantes del equipo del área de manufactura en Teletec SA de CV con la propuesta dada, entonces mejorará el funcionamiento del equipo.

Los tres puntos anteriores se trataran con más detalle en el capítulo 1 en el cuál se explica la metodología utilizada en la presente investigación.

**CAPÍTULO 1**  
**METODOLOGÍA**  
**UTILIZADA**

# Capítulo 1.

## Metodología utilizada en la Investigación

### 1.1. Enfoque utilizado en la investigación

Se mencionarán de manera breve los enfoques que se pueden utilizar en las investigaciones, para comprender el porqué se utilizó el enfoque cualitativo en el presente trabajo de tesis.

Existen dos enfoques para la investigación, uno es el cuantitativo y otro es el cualitativo.

El “enfoque cuantitativo”: Usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento”<sup>(1)</sup>

Los métodos cuantitativos han sido los más utilizados por los investigadores de las llamadas ciencias exactas. (Física, Química y Biología).

En este enfoque “se formulan preguntas de investigación e hipótesis para probarlas confiando en la medición, utiliza el análisis estadístico y pretende generalizar los resultados de sus estudios por medio de muestras representativas”<sup>(2)</sup>

El “enfoque cualitativo: Utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación”.<sup>(3)</sup>

---

(1) Hernández Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación, Tercera Edición, Editorial MC Graw Hill, México 2003. Pág. 6.

(2) Hernández Sampieri Roberto, Op. Cit. Pág. 8.

(3) Hernández Sampieri Roberto, Op. Cit. Pág. 18

En una investigación cualitativa, lo importante es comprender el fenómeno. O sea que este enfoque por lo general no busca generar preguntas de investigación ni probar hipótesis, no mide numéricamente los fenómenos, ni tampoco tiene como finalidad generalizar los resultados de la investigación, no lleva a cabo análisis estadístico y utiliza un método de análisis más interpretativo. Asimismo, se preocupa por capturar experiencias en el lenguaje de los propios individuos y estudia ambientes naturales, las entrevistas abiertas y la observación no estructurada son ejemplos asociados con este enfoque.

Los métodos cualitativos se han empleado en disciplinas humanas como la Antropología, La Etnografía y la Psicología Social.

Ambos enfoques pueden mezclarse e incluirse en un mismo estudio, o sea se pueden utilizar de manera complementaria, es así como surgen otros tres modelos, el modelo de dos etapas, el modelo del enfoque dominante y el modelo mixto.

El modelo de dos etapas consiste en que dentro de la misma investigación se utilizan los dos enfoques (cuantitativo y cualitativo) primero uno y después el otro.

Otra opción es utilizar el modelo de enfoque dominante en el cual uno de los dos enfoques prevalece.

Y el modelo mixto en el cual se integran los dos enfoques y se combinan durante el proceso de investigación.

En el presente trabajo de tesis como ya se mencionó se utiliza un enfoque cualitativo ya que:

- La intención de este trabajo de tesis es primeramente comprender un fenómeno que esta ocurriendo, no se busca probar la hipótesis

planteada, solo se ofrece una propuesta en base a lo investigado (aunque en ocasiones este método si puede probar hipótesis)

- Lo que nos preocupa en está investigación es comprender el porque el equipo de trabajo del área de manufactura encargado de la fabricación de gabinetes en Teletec S.A. de CV. tiene problemas de comunicación y conflictos y como es que esto provoca un mal funcionamiento del equipo, y así ofrecer una propuesta para mejorar su funcionamiento.
- La investigación se centra solo en el equipo de trabajo del área de manufactura encargado de la fabricación de gabinetes en Teletec S.A. de C.V. Su finalidad no es generalizar los resultados de la investigación.
- Utiliza un método de análisis interpretativo y contextual, basándose en cuestionarios aplicados a los integrantes del equipo y también utiliza la observación directa.
- Se tienen definidas las variables, aunque no es con el propósito de manipularse ni de controlarse experimentalmente. (Estas se mencionan más adelante).
- Se observan los eventos diarios, o sea como suceden en su ambiente natural (Teletec SA de CV).
- Se tiene una involucración directa con las personas que se estudian y con sus experiencias personales, ya que la persona encargada de la presente investigación se encuentra laborando dentro de esta organización.
- Se adquiere un punto de vista interno del fenómeno pues el laborar en está organización permite observar muy de cerca el funcionamiento del equipo de trabajo, aunque se mantiene un punto de vista analítico y una distancia para observar de manera objetiva. (Se labora dentro de la

organización pero en una área distinta al área en la que se encuentra el equipo de trabajo)

- Se observa el comportamiento del equipo y de cada uno de sus integrantes sin interrumpir alterar o imponer puntos de vista.

## **1.2. Pasos de la investigación**

### **1.2.1. Primer paso: Desarrollo del tema a investigar**

Se decide desarrollar un tema de actualidad e importancia para las organizaciones, y así surge la idea de investigar acerca de los equipos de trabajo, ya que las organizaciones actuales requieren que la gente que labora en ellas tenga múltiples conocimientos y habilidades para alcanzar sus objetivos, en los últimos años el desarrollar equipos de trabajo es un tema que genera múltiples comentarios y preocupación en el ambiente organizacional.

### **1.2.2. Segundo paso:**

#### **Selección del ambiente y lugar del estudio**

Se selecciona la empresa Teletec SA de CV pues el laborar dentro del ambiente y lugar de estudio facilita la investigación. Además de ser una organización con muchos problemas incluyendo los que genera el trabajar en equipo con áreas potenciales para investigar y proponer soluciones.

### **1.2.3. Tercer paso:**

#### **Elección de participantes o sujetos del estudio**

Se elige al equipo de trabajo del área de manufactura encargado e la fabricación de gabinetes en esta organización (Teletec SA de CV) pues se observa que tiene problemas en su funcionamiento.

#### **1.2.4. Cuarto paso:**

##### **Inspección del lugar de estudio**

El lugar de estudio es el propio lugar de trabajo, en su ambiente natural y el instrumento de medición que se planea aplicar (Cuestionarios) son contestados en el lugar que mejor prefieran o puedan los integrantes, ya sea en su casa o en el mismo trabajo.

Como se puede observar en el primer, segundo y tercer paso se tiene como fuente generadora de ideas la observación del funcionamiento del equipo de trabajo del área de manufactura encargado de la fabricación de gabinetes en Teletec SA de CV, también fueron útiles las conversaciones con personal que labora en esta empresa, principalmente integrantes del mismo equipo.

Se define con claridad y formalidad lo que se desea investigar, y esto fue conocer en qué puntos en específico, el equipo tenía los problemas de comunicación y además las causas que originaban los conflictos en el equipo y para así hacer una propuesta para mejorar la comunicación, entonces los conflictos entre los integrantes del equipo se puedan resolver constructivamente. Esto está mejor explicado en el siguiente paso.

#### **1.2.5. Quinto paso:**

##### **Planteamiento del problema de investigación**

“Plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación”<sup>(4)</sup>

Los elementos para plantear el problema son tres.

---

<sup>(4)</sup> Hernández Sampieri Roberto, Op Cit. Pág. 42

Los objetivos que persigue la investigación, las preguntas de investigación y la justificación del estudio.

Los objetivos de la investigación son los que nos indican lo que se pretende con la investigación.

Las preguntas de investigación son las que orientan las respuestas que se buscan con la investigación.

La justificación de la investigación son las razones que se tienen para realizar la investigación, el por qué del estudio.

Entonces para hacer el planteamiento del problema se tiene que:

- Establecer el o los objetivos de la investigación; el cual se enuncia a continuación:

*Ofrecer una propuesta para mejorar el funcionamiento del equipo de trabajo del área de manufactura para que mejore la comunicación y los conflictos entre los integrantes del equipo se resuelvan constructivamente, contribuyendo así a su desarrollo.*

- Desarrollar las preguntas de investigación

1. ¿A los integrantes del equipo de trabajo del área de manufactura les agrada trabajar en equipo?

2. ¿Cuál es el funcionamiento general del equipo de trabajo del área de manufactura?

3. ¿En qué etapa de desarrollo se encuentra el equipo de trabajo del área de manufactura?

4. ¿Los integrantes del equipo tienen problemas de comunicación?

5. ¿Qué problemas específicos en el proceso de comunicación tienen los integrantes del equipo responsable de la fabricación de gabinetes en Teletec SA de CV?

6. ¿Qué barreras le impiden al equipo tener una comunicación eficaz?

7. ¿Cuáles son las principales causas de la existencia de conflictos en el equipo de trabajo?

8. ¿Cómo perciben los miembros del equipo de trabajo los conflictos?

9. ¿En qué etapa se encuentran tales conflictos?

10. ¿Cómo manejan los conflictos los integrantes del equipo y cuáles son sus resultados?

➤ Justificar la investigación y analizar su viabilidad

Las razones que se tienen para realizar la presente investigación son las siguientes:

Es conveniente realizar la presente investigación por que aunque con la simple observación nos podemos dar cuenta que el quipo de trabajo del área de manufactura tiene problemas de comunicación y conflictos es necesario determinar y definir en qué puntos específicos se tienen problemas de comunicación y cuáles son las causas que originan los conflictos para así dar una propuesta que pueda ofrecer alternativas de solución a dichos problemas (de comunicación y conflictos) contribuyendo así al desarrollo y buen funcionamiento del equipo de trabajo.

Existen algunos criterios según Hernández Sampieri para evaluar el valor potencial de una investigación es por ello que a continuación los mencionamos:

*Conveniencia:* Conveniencia quiere decir para que va a servir la investigación, y como ya mencionamos servirá para ofrecer una alternativa de solución a los problemas de comunicación y conflictos que tiene actualmente

el equipo de trabajo del área de manufactura encargado de la fabricación de gabinetes en Teletec SA de CV.

*Relevancia social:* Tendrá beneficio para una parte de la sociedad, pues si se mejora el funcionamiento del equipo de trabajo a su vez mejorara el funcionamiento de la organización y de otras áreas de la misma organización, así mismo podrá mejorar el ambiente de trabajo que existe.

*Valor teórico:* Apoyará a las teorías que sostienen que parte del buen funcionamiento de un equipo de trabajo tiene que ver con la buena comunicación y la resolución y manejo de conflictos de manera constructiva.

*Utilidad metodológica:* Los cuestionarios que se elaboraron pueden ser aplicables a otra organización, haciendo sus respectivas adaptaciones.

La viabilidad o factibilidad se refiere a la “disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales”<sup>(5)</sup>, entonces la investigación no requiere gran disponibilidad de recursos financieros y materiales, solo requiere la disponibilidad de los recursos humanos en cuanto a la contestación de los cuestionarios. Esta parte está evaluada y no se tiene problema para recibir el apoyo de los integrantes del equipo de trabajo.

### **1.2.6. Sexto paso:**

#### **Elaboración del marco teórico**

#### **Revisión de la literatura**

El “marco teórico implica analizar teorías, investigaciones y antecedentes que se consideren válidos para el encuadre del estudio”<sup>(6)</sup>

---

<sup>(5)</sup> Hernández Sampieri Roberto, Op Cit. Pág. 51

<sup>(6)</sup> Hernández Sampieri Roberto, Op Cit. Pág. 64

La elaboración del marco teórico usualmente comprende dos etapas: La revisión de la literatura correspondiente y la adopción de una teoría o desarrollo de una perspectiva teórica o de referencia.

La revisión de la literatura consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio y de ellos extraer y recopilar la información útil y relevante que necesitamos conocer para nuestro estudio.

Para iniciar la presente investigación primero se revisan los temas que tienen que ver directamente con la formación y desarrollo de equipos de trabajo, hay mucha literatura que nos sirve para nuestro estudio, se revisan distintas perspectiva teóricas, por diversos autores mismos que se mencionan a lo largo de los cuatro capítulos teóricos.

La detección de esta literatura fue de gran utilidad pues se obtuvo y recopiló información útil para el estudio del equipo de trabajo del área de manufactura.

La construcción del marco teórico (capítulos del dos al cinco) se centro en el problema de investigación sin divagar en otros temas, se tratan únicamente los aspectos relacionados con el problema y los que se encuentran vinculados de manera lógica y coherente.

En la revisión de la literatura acerca de los equipos de trabajo se encontró que existen muchos estudios y teorías desarrolladas que se aplican a nuestro problema, pues desde hace algún tiempo las empresas han estado muy preocupadas por el tema de equipos trabajo, se ha comprobado que éstos mejoran la productividad entre otras ventajas, aunque en específico relacionado con el equipo de trabajo de esta empresa no se ha efectuado ningún tipo de estudio.

### **1.2.7. Séptimo paso:**

#### **Alcance de la investigación**

El alcance que tiene la investigación se refiere al tipo de investigación que se realizará y por lo tanto que abarcará ésta (de donde comenzará y hasta dónde llegará), para ésto es necesario primero saber cuáles son los tipos de investigaciones que se pueden realizar:

“Investigaciones exploratorias: Sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a los otros tres tipos. Se realiza cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado.

Investigaciones descriptivas: Buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

Investigaciones correlacionales: Tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más variables o conceptos.

Investigaciones explicativas: Pretenden establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian”<sup>(7)</sup>.

Las investigaciones explicativas están más estructuradas que los demás tipos de investigaciones y además implican los propósitos de cada una de ellas como lo son: exploración, descripción y correlación.

Nuestra investigación tiene inicialmente características de un estudio exploratorio pues se realizaron entrevistas y observaciones para determinar las hipótesis y enfocar y delimitar un problema en particular del equipo de trabajo, después es descriptivo porque busca especificar los puntos específicos e importantes de comunicación y resolución y manejo de conflictos en los que está fallando el equipo de trabajo.

No llega a ser correlacional porque aunque se menciona que la comunicación y los conflictos influyen en el funcionamiento del equipo no

---

<sup>(7)</sup> Hernández Sampieri Roberto, Op Cit. Pág. 115,119,122,124.

evalúa la relación que existe entre estas variables (comunicación, conflictos y funcionamiento del equipo) Ni tampoco llega a ser explicativa pues no pretende comprobar la hipótesis que se plantea o sea establecer como causas fundamentales o básicas del mal funcionamiento del equipo de trabajo la deficiente comunicación entre sus integrantes y el mal manejo de conflictos. Pretende dar una propuesta para mejorar el funcionamiento del equipo de trabajo, y esta propuesta se podrá dar por medio de la investigación de los aspectos de comunicación y los conflictos en los que los integrantes del equipo tienen mayores problemas.

### **1.2.8. Octavo paso:**

#### **Formulación de la hipótesis**

Las hipótesis pueden ser verdaderas o no serlo, y pueden o no comprobarse con hechos. Son explicaciones tentativas, no los hechos en sí.

Existen tres tipos de hipótesis, las hipótesis de investigación, las hipótesis nulas y las hipótesis alternativas.

Las hipótesis de investigación: "Se suelen simbolizar como  $H_i$  o  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$  etc., y también se les denomina hipótesis de trabajo"<sup>(8)</sup>

Hipótesis nulas: "Proposiciones que niegan o refutan la relación entre variables"<sup>(9)</sup> y se simbolizan  $H_0$

"Hipótesis alternativas: "Son posibilidades diferentes o alternas ante las hipótesis de investigación y nula. Se simbolizan como  $H_a$  y sólo pueden formularse cuando efectivamente hay otras posibilidades, además de las hipótesis de investigación y nula"<sup>(10)</sup>.

---

<sup>(8)</sup> Hernández Sampieri Roberto, Op. Cit. Pág. 148.

<sup>(9)</sup> Hernández Sampieri Roberto, Op. Cit. Pág. 149.

<sup>(10)</sup> Hernández Sampieri Roberto, Op. Cit. Pág. 160

“Las hipótesis son proposiciones tentativas sobre la posible relación entre dos o más variables”<sup>(11)</sup>

Otro tipo de hipótesis son:

Hipótesis de la diferencia de grupos: “Estás hipótesis se formulan en investigaciones cuya finalidad es comparar grupos”<sup>(12)</sup>

Las hipótesis estadísticas “son exclusivas del enfoque cuantitativo y representan la transformación de la hipótesis de investigación, nulas y alternativas en símbolos estadísticos”<sup>(13)</sup>.

En una investigación se pueden formular y enunciar las hipótesis de investigación, nula, alternativa y estadística o bien no hacerlos, “al respecto no hay reglas universales, ni siquiera consenso entre los investigadores”<sup>(14)</sup>

La hipótesis que se formuló después de la inmersión inicial, de la recolección de datos por medio de las entrevistas, la observación y después de la revisión de la literatura fue la que se enuncia a continuación, y aunque no se tiene como propósito probarla, se consideró conveniente formularla para así guiar nuestra investigación.

*Sí se mejora la comunicación y se resuelven constructivamente los conflictos entre los integrantes del equipo del área de manufactura en Teletec SA de CV con la propuesta dada, entonces mejorará el funcionamiento del equipo.*

Recordemos que las hipótesis pueden ser verdaderas o no serlo, y pueden o no comprobarse con hechos, como es nuestro caso.

---

<sup>(11)</sup> Hernández Sampieri Roberto, Op. Cit. Pág. 154

<sup>(12)</sup> Hernández Sampieri Roberto, Op. Cit. Pág. 161

<sup>(13)</sup> Hernández Sampieri Roberto, Op. Cit. Pág. 163

<sup>(14)</sup> Hernández Sampieri Roberto, Op. Cit. Pág. 163

En las hipótesis a las supuestas causas de las conoce como “variables independientes” y a los efectos como “variables dependientes”. En las hipótesis puede existir correlación y también causalidad.

“Correlación y causalidad son conceptos asociados pero distintos. Cuando dos variables están correlacionadas ello no necesariamente implica que una será causa de la otra”<sup>(15)</sup> y por otro lado “para establecer causalidad antes debe haberse demostrado correlación”

Al hablar de hipótesis a las supuestas causas de las conoce como “variables independientes” y a los efectos como “variables dependientes”.

Entonces las supuestas causas en nuestra hipótesis serían:

Variable independiente: La mala comunicación y el manejo deficiente de conflictos.

Y los efectos serían:

Variable Dependiente: El mal funcionamiento del equipo

Esta es una hipótesis causal multivariada, se le llama así porque plantea una relación causal entre diversas variables independientes (comunicación y conflictos) y una dependiente (funcionamiento del equipo).

### **1.2.9. Noveno Paso:**

#### **Seleccionar el diseño de investigación apropiado**

Una vez que decidimos el enfoque que habrá de adoptarse para la investigación y definimos el alcance del estudio debemos de buscar la manera de responder a las preguntas de investigación para cubrir nuestros objetivos o intereses, lo anterior implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación.

---

<sup>(15)</sup> Hernández Sampieri Roberto, Op. Cit. Pág. 154

“El término “diseño” se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (16)

Es importante saber que existen diferentes clasificaciones de diseños de investigación: investigación experimental e investigación no experimental.

A su vez la investigación experimental puede dividirse en preexperimentos, experimentos puros (verdaderos) y cuasiexperimentos.

Los diseños experimentales son propios de la investigación cuantitativa.

De éstos solo se mencionará lo que significa el término experimento pues el diseño que nos ocupa es uno no experimental.

El término experimento tiene dos acepciones, una general que se refiere “a tomar una acción y después observar las consecuencias” (17) y una particular que “se refiere a un estudio en el que se manipulan intencionalmente una o más variables independientes (supuestas causas – antecedentes) para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos consecuentes) dentro de una situación de control para el investigador” (18)

Por otro lado están los diseños no experimentales: “Son el tipo de investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que se hace es observar fenómenos tal y como son en su contexto natural para analizarlos.” (19) O sea se conservan las situaciones que ya existen, las variables independientes ya han ocurrido y no es posible manipularlas; al igual que sus efectos.

---

(17) Hernández Sampieri Roberto, Op. Cit. Pág. 185

(18) Hernández Sampieri Op. Cit. Pág. 185

(19) Hernández Sampieri Op. Cit. Pág. 269

Los tipos de diseños no experimentales se clasifican “por su dimensión temporal o el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan datos”.<sup>(20)</sup>

La investigación no experimental se divide en dos: en diseños transeccionales (transversales) y diseños longitudinales.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Y los diseños de investigación longitudinal son los estudios que recaban datos en diferentes puntos a través del tiempo, para realizar inferencias acerca del cambio, sus causas y sus efectos.

Los diseños no experimentales transeccionales se dividen a su vez en tres: Exploratorios, descriptivos y correlacionales.

Diseños transeccionales exploratorios: Tienen como propósito hacer una exploración inicial en un momento específico, “son muy utilizados en el enfoque cualitativo para lo que hemos denominado inmersión inicial en el campo”<sup>(21)</sup>.

Diseños transeccionales descriptivos: “Tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables (dentro del enfoque cuantitativo o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, o un contexto, un fenómeno o una situación (describirla dentro del enfoque cualitativo)”<sup>(22)</sup>. El procedimiento consiste en medir o ubicar a un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, en una variable o concepto y proporcionar su descripción.

---

<sup>20</sup> Hernández Sampieri Op. Cit. Pág. 270.

<sup>21</sup> Hernández Sampieri Op. Cit. Pág. 272.

<sup>22</sup> Hernández Sampieri Op. Cit. Pág. 273.

Diseños transeccionales correlacionales-causales: “Describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado”<sup>(23)</sup>, son descripciones pero de las relaciones ya sean éstas sólo correlacionales o relaciones causales, pero esto siempre en un momento específico. Cuando existen estas relaciones causales los diseños son explicativos.

Por su parte las investigaciones no experimentales longitudinales se dividen en: De tendencia, de evolución de grupo y de panel.

“Diseños longitudinales de tendencia: Son aquellos que analizan cambios a través del tiempo en categorías, conceptos o variables o sus relaciones dentro de alguna población general.

Diseños longitudinales de evolución de grupo: Examinan cambios a través del tiempo en subpoblaciones o grupos específicos.

Diseños longitudinales de panel: El mismo grupo de sujetos es medido u observado, o sea se recolectan datos sobre ellos en todos los tiempos o momentos.”<sup>(24)</sup>

Los estudios longitudinales tienen la ventaja de que proporcionan información sobre cómo las categorías, los conceptos, las variables, las comunidades, los fenómenos y sus relaciones evolucionan a través del tiempo. Sin embargo suelen ser más costosos que los transeccionales. La elección de un tipo de diseño u otro depende más bien del enfoque elegido, de los propósitos de la investigación y de su alcance.

Para el caso del enfoque cualitativo se puede o no concebir un diseño de investigación, como ya se mencionó en el presente trabajo se realizó una primera inmersión en el campo por medio de entrevistas personales y

---

(23) Hernández Sampieri Op. Cit. Pág. 274,275.

(24) Hernández Sampieri Op. Cit. Pág. 279, 280, 282.

observación directa, después se decidió que el mejor método para recolectar la información requerida era el de cuestionario cualitativo.

Entonces una investigación no experimental es la que ocupará nuestro trabajo de tesis. En nuestro caso no manipularemos las variables (independientes supuestas causas – antecedentes).

Entonces no podemos hablar de un diseño experimental, pues no cumple los requisitos de éste, ya que no existe manipulación intencional de una o más variables independientes, por consecuencia no vamos a medir ningún efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente. Como se mencionaba nuestro estudio corresponde a un diseño no experimental: Nuestra investigación se realiza sin manipular deliberadamente variables, lo que se hace es observar fenómenos tal y como son en su contexto natural para analizarlos, o sea observar y analizar al equipo de trabajo del área de manufactura, estas situaciones ya existen, las variables independientes ya han ocurrido y no es posible manipularlas; al igual que sus efectos, solo resta definir en que puntos en específico de las variables tiene problemas el equipo.

Recordemos que dentro de los diseños no experimentales existen otras subdivisiones, el tipo de diseño que ocuparemos será el transeccional exploratorio pues se hará una exploración inicial en un momento específico, y luego el transeccional descriptivo pues tendremos como objetivo proporcionar una visión de los problemas de comunicación y conflictos que existen entre los integrantes del equipo de trabajo y describirlas para así poder elaborar una propuesta para mejorar el funcionamiento del equipo.

### **1.2.10. Décimo paso:**

#### **Recolectar datos**

Recolectar datos implica tres actividades estrechamente vinculadas:

La primera es seleccionar un instrumento o método de recolección de los datos o desarrollar uno, se decidió además de las entrevistas y la observación elaborar cuatro cuestionarios, el primero para conocer el funcionamiento general del equipo, un segundo para determinar en qué etapa se encuentra el equipo, un tercero para analizar el proceso de comunicación del equipo e identificar los problemas y barreras que impiden que se de una comunicación eficaz y un cuarto para determinar las causas de la existencia de conflictos en el equipo de trabajo, así como la forma en que lo perciben los miembros, el nivel o etapa en la que se encuentra dicho conflicto, la forma en que manejan el conflicto los miembros, y los resultados de estos conflictos.

La segunda etapa consta de aplicar ese instrumento (los cuestionarios elaborados) para recolectar datos, se aplicaron éstos para obtener los datos de interés para nuestro estudio.

Y como tercer paso se prepararon los registros para ser analizados correctamente.

Esta recolección de datos es la recolección definitiva que se realizó.

Los cuestionarios contienen preguntas cerradas y preguntas abiertas.

Recordemos que las preguntas cerradas son las que contienen alternativas de respuestas que delimita y las preguntas abiertas no delimitan las alternativas de respuesta.

Las preguntas que contienen los cuestionarios son claras y comprensibles para los integrantes del equipo del área de manufactura (que son los sujetos a quienes se aplican estos cuestionarios) se procura que en

ningún momento se induzcan las respuestas y se utiliza un lenguaje apropiado para las características de todos los integrantes del equipo.

Se agradeció verbalmente a los respondientes el tiempo que utilizaron para contestar, y también se explicó de manera verbal los propósitos del cuestionario y se garantizó de manera escrita y verbal la confidencialidad de la información y para apoyar esta postura los cuestionarios se aplicaron de manera anónima.

Después de recolectar los datos se revisó el material que obtuvimos y nos aseguramos de que no necesitamos recolectar más datos, enseguida se prepararon los materiales para analizarlos y organizarlos. La confiabilidad y validez de los cuestionarios se evaluó por medio de la sinceridad con que los integrantes del equipo contestaron los cuestionarios y con el clima de confianza que se logró para que ellos contestaran con veracidad los cuestionarios.

#### **1.2.11. Onceavo paso:**

##### **Analizar los datos**

En esta etapa se analizan los resultados obtenidos de los cuestionarios que se aplicaron. (Ver capítulo 6)

#### **1.2.12. Doceavo paso:**

##### **Propuesta**

Se hace una propuesta para mejorar el funcionamiento del equipo, la cual consta de una guía para la estructuración del equipo de trabajo, dos manuales los cuales se ponen como anexos, “Manual básico de comunicación para equipos de trabajo” y “Manual básico para el manejo de conflictos”. (Ver Propuesta para mejorar el funcionamiento del equipo de

# **CAPÍTULO 2**

# **GENERALIDADES**

## CAPÍTULO 2. GENERALIDADES

En el presente capítulo veremos qué es la cultura nacional, la organizacional y la relación que tienen éstas en la formación, desarrollo y éxito de los equipos de trabajo.

### 2.1. La importancia de la cultura

¿Qué es cultura? "La cultura es el comportamiento convencional de la sociedad, el cual influye en todas sus acciones." <sup>(25)</sup>

Cualquier directivo mostrará mayor efectividad en sus acciones si estudia la cultura existente en su empresa u organización. De ahí la importancia de ésta.

Los directivos de las organizaciones se enfrentan a retos importantes:

a) Diseñar procedimientos, políticas, misiones, visiones, etc., acordes con las culturas de nuestros pueblos. El transplante de modelos no necesariamente conduce al éxito; pensar que un método exitoso en un lugar, automáticamente lo será en otro puede conducir a grandes equivocaciones y desperdicios. Las organizaciones serán más productivas si aprovechan los rasgos culturales para incrementar la efectividad y calidad de vida.

b) Preservar los rasgos culturales y al mismo tiempo propiciar la modernización de las organizaciones. Con frecuencia se considera que la modernización consiste en adoptar costumbres, valores y modos de vida ajenos, especialmente de los países económicamente poderosos. La cultura no es producto de la casualidad sino ha surgido como respuesta para

---

<sup>(25)</sup> Keith Davis y John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo. Pág.98. Editorial MC Graw Hill . Décima edición, México 2000

enfrentar las necesidades de los grupos. Confundir la modernización con eliminar los rasgos culturales ancestrales puede conducir a graves errores en el futuro.

En algunos países, como en Estados Unidos resulta preponderante el individualismo, mientras que en otros como Japón impera el colectivismo. Así pues, sería más difícil integrar equipos efectivos en el primer país que en el segundo.

Es preciso recordar que en nuestro país las empresas son micro, pequeñas, medianas y familiares.

Parecería existir terreno fértil para la integración de equipos, si se dan los pasos apropiados para tal fin. Recuérdese: Los equipos no se generan espontáneamente; es preciso cultivarlos. No obstante, hace falta mucha investigación para determinar las circunstancias bajo las cuales florecen más fácilmente los equipos en nuestro país.

En la actualidad, los equipos de trabajo, dada la multiplicidad de competencias necesarias para cumplir con la misión, constituyen un ingrediente sustancial de una empresa o una organización, pero no se forman por generación espontánea, requieren de tratamientos específicos a fin de cultivarlos y hacerlos productivos. En muchos casos, la falta de las técnicas adecuadas entorpece la marcha del equipo. En casos extremos puede llegar a desintegrarse si no se atiende a su desarrollo. Para hacerlos más productivos, parte de la capacitación estará enfocada al conocimiento de los estilos de los miembros y al análisis de sus puntos débiles y fuertes.

## 2.2. La cultura nacional y el trabajador mexicano

Nuestra conducta es de carácter social. Todas las personas nos formamos en una cultura social, "...la cual es un ambiente de patrones de comportamiento, creencias, costumbres conocimientos y hábitos prácticos"<sup>(26)</sup>.

Podemos describir a cada una de las culturas sociales como congruentes con una nación de donde surge la llamada cultura nacional.

Se ha comprobado que las culturas sociales pueden tener efectos muy intensos en el comportamiento en el trabajo.

En el presente apartado no se intenta dar un concepto del trabajador mexicano, pues resultaría un tanto difícil. Lo único que se intenta es dar una idea general de lo que es él.

¿Cómo es el trabajador mexicano? Debemos tener en cuenta que no es el mismo en el norte, en el centro o el sur del país, ya que se presenta una notable diferencia cultural, debido a los antecedentes históricos, así como las diferentes influencias bajo las que están expuestos.

Todo individuo recibe una herencia genética y una herencia cultural, podemos agregar además que la personalidad de un sujeto es resultado de las dos anteriores, más su historia personal. Partiendo de esto podemos llegar a la conclusión que el origen de los valores del mexicano radica en el pasado.

En la Ciudad de México en la Plaza de las Tres Culturas hay una placa que dice: "El 13 de agosto de 1521, heroicamente defendido por

---

<sup>(26)</sup> Keith Davis y John W. Newstrom, Op. Cit. Pág. 98

Cuauhtemoc, cayó Tlatelolco en poder de Hernán Cortés. No fue triunfo ni derrota. Fue el doloroso nacimiento del pueblo mestizo que es el México de hoy”.

El día de hoy el mexicano no ha superado el dolor, el malestar que le (o nos) causa haber sido conquistados. Es un pueblo mestizo, no es ni español, ni indígena.

Se cree que la complejidad del mexicano radica tanto en el enfrentamiento como en la fusión de estas raíces.

La mayor parte de los mexicanos meditan, son discretos (con sus excepciones), evasivos y desconfiados; son orgullosos y le dan mucha importancia a las cuestiones de honor; se ven obligados a trabajar mucho, pero la mayoría soñamos con una vida de holganza; son cálidos ocurrentes y sentimentales y, en ocasiones, son violentos y crueles; son inmensamente creativos y, sin embargo, en la mayoría de las organizaciones resulta difícil organizarlos.

Otro aspecto importante muy reconocido es el desorden pues lo que parece defecto, nos otorga en ocasiones ciertas cualidades ya que en el desorden aparente, el mexicano, improvisa, crea, exteriorizando su personalidad.

Otro asunto digno de mencionar del mexicano es su actitud hacia el tiempo. La puntualidad, no es una virtud que nos caracteriza a la mayoría de los mexicanos. Un documental editado en Londres, demostraba que para el mexicano, el tiempo transcurre más lentamente, que para la mayoría de los habitantes de este planeta.

Es importante mencionar el papel tradicional de la mujer mexicana la cual existe a través del servicio a su familia. Aunque las cosas han cambiando en los últimos años y la mujer no solo se dedica al hogar, sino también trabaja, en la mayoría de los hogares mexicanos la mujer sigue asumiendo los roles y actividades tradicionales además de las actividades que haya tenido que desempeñar por necesidad o por gusto personal.

Podríamos seguir mencionando características de la cultura del mexicano por que es infinita pero solo mencionaremos una última y es la familia, el mexicano cuenta con un gran respaldo emocional pues sabe que siempre contará con ella, y eso le da una gran seguridad.

Se cree que como portador de las creencias, costumbres y pasiones acumuladas a lo largo de muchos siglos, el mexicano es dueño de una enorme fuerza interior.

Algunos mexicanos podrían entrar en la a la definición de "flojo", "abusador", "prepotente", etc.; pero también se puede decir que a la hora de trabajar lo sabe hacer muy bien.

Es cierto que el mexicano tiene muchos defectos también así lo es el hecho de tener muchas cualidades, si fuera como muchas veces se expresa que es, no habría sobrevivido a las mil y una crisis que hemos tenido.

Es así como antes de proponer o hacer cualquier cambio en la organización del trabajo en México, se tiene que analizar con mucha seriedad los valores que dan cohesión a esta sociedad, olvidarlos nos llevaría al fracaso. De ahí la relación inseparable que tiene la cultura

nacional con la organización, pues el hecho de que el trabajador mexicano posea una cultura única y especial nos fuerza a tomarla en cuenta al querer implementar cualquier método de trabajo en las organizaciones mexicanas.

El mexicano es de los mejores trabajadores que existen en el ámbito mundial, y está demostrado.

La cultura social (nacional) produce el contexto en el que operan las organizaciones. Este contexto forma el sistema social de leyes valores y costumbres en el que tiene lugar el comportamiento organizacional.

Es por lo anterior que el comportamiento de los empleados mexicanos está en función de la interacción entre las características personales y el entorno que rodea a la persona. El entorno es la cultura social en la que el individuo vive y trabaja en las organizaciones, aquí existe otra fuerza determinante del comportamiento individual y grupal; la cultura organizacional, “La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización”<sup>(27)</sup>

### **2.3. La cultura organizacional**

Muchos de los problemas a los que se enfrentan las organizaciones actuales, hacen referencia a aspectos culturales.

Todo ello ha impulsado el interés por el estudio de la cultura organizacional y su impacto sobre la forma de administrar las organizaciones. La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros y que distinguen a la organización de las otras y nos sirve para comprender a las organizaciones.

---

<sup>(27)</sup> Keith Davis y John W. Newstrom, Op. Cit. Pág. 111

Identificamos la cultura de una organización por la forma habitual y tradicional en la que los miembros de la organización piensan y hacen las cosas.

Los nuevos miembros deben aprender y aceptar esta cultura para que así puedan ser aceptados dentro de la organización.

Por ello podemos decir que la cultura se refleja cada día en todas las actividades, actitudes, costumbres, hábitos, objetivos, valores que tienen los miembros de la organización y los métodos, medios y técnicas de que disponen los individuos o equipos de trabajo para realizar sus labores.

La calidad de las relaciones en una organización depende del grado hasta el cual los individuos han absorbido la cultura de la organización.

La cultura organizacional además puede implicar supuestos ocultos y reglas no escritas, aún en contra de las estructuras y estrategia de esa organización.

“Las culturas son distintivas, estables, implícitas y simbólicas” <sup>(28)</sup>

Todas las organizaciones son diferentes, Davis hace una comparación: “Como las huellas digitales, las organizaciones son únicas”.

Cada organización tiene una historia, formas de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de misión y visión, anécdotas y mitos propios, todo esto en conjunto conforma su cultura distintiva.

Por lo general las culturas son estables, pues cambian muy lentamente en el transcurso del tiempo.

Las culturas suelen cambiar rápidamente en una crisis muy fuerte o bien cuando dos organizaciones se fusionan, en estos dos casos se tienen que tener cuidado pues querer quitar una cultura o darle un cambio brusco

---

<sup>(28)</sup> Keith Davis y John W. Newstrom, Op. Cit. Pág. 112

puede afectar seriamente a la organización, se necesita todo un proceso para este cambio. En el caso de fusión es recomendable hacer una cuidadosa combinación de ambas culturas para evitar un choque entre las dos.

Otra característica importante de las culturas es que se les concibe como representaciones simbólicas de profundas convicciones y valores.

La cultura de una organización se perpetúa a través del tiempo porque atrae y retiene a personas acordes con sus valores y convicciones.

Es importante tener en cuenta que ninguna cultura es mejor que la de otra organización.

Lo más adecuado para una empresa es que su cultura esté establecida en toda la organización, pero en muchas ocasiones la cultura se compone de varias subculturas, éstas pueden existir en una sucursal, planta o departamento.

Por último debemos mencionar que las culturas tienen diversa intensidad: se les puede caracterizar como “fuertes” o “tenues”.

## **2.4. Importancia de la cultura organizacional y su relación con la cultura nacional**

La cultura organizacional representa un elemento clave en el entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus labores.

La cultura de una organización puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o fundadores o bien pudo haber evolucionado en el transcurso del tiempo.

La cultura organizacional es intangible, por que no podemos verla ni tocarla, pero esta presente y es verdaderamente importante, rodea y afecta todo lo que ocurre en una organización.

Las culturas organizacionales son importantes por que contribuyen al éxito de una empresa, por varias razones: Ofrecen una identidad organizacional a los empleados, una visión de lo que es la organización, son asimismo una importante fuente de estabilidad y continuidad para las organizaciones, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros.

El conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro de la organización.

Las culturas organizacionales contribuyen a estimular el entusiasmo de los empleados.

Como ya vimos cada sociedad tiene una cultura, la cual está inserta o influye en la cultura de las empresas que se encuentran en esa sociedad.

La cultura nacional debe ser considerada pues es ella la medida que facilitará o dificultará modos específicos de relación organizacional.

## **2.5. La influencia de las culturas en los equipos de trabajo**

Con culturas nos referimos a la cultura nacional y a la organizacional.

Las culturas nacionales (culturas sociales propias de una nación) pueden compararse entre sí con base en la manera en que sus miembros se relacionan unos con otros, realizan su trabajo, responden al cambio etc.

Algunas de las diferencias de las culturas entre si son los patrones de toma de decisiones, el respeto por la autoridad, el trato que se da a las mujeres y los estilos aceptados de liderazgo.

El conocimiento de las culturas sociales es especialmente importante porque los administradores deben comprender y apreciar los antecedentes y convicciones de todos los miembros de su lugar de trabajo. La gente aprende a depender de su cultura. Esta le ofrece estabilidad y seguridad

dado que le permite entender que ocurre en su comunidad cultural y saber como reaccionar hallándose en ella.

Por ejemplo desde hace muchos años la cultura de gran parte del mundo occidental ha insistido en que el trabajo es una actividad deseable y capaz de brindar realización personal. Esta actitud también es notoria en ciertas regiones de Asia, como Japón. Es así como las personas que viven dentro de esta cultura social conciben el trabajo como algo muy importante y como una meta deseable en la vida, les gusta trabajar y obtienen satisfacción al hacerlo y por lo general se comprometen de forma más intensa con las organizaciones y sus metas.

La cultura nacional influye en la cultura organizacional, pues están íntimamente ligadas y son inseparables, estas a su vez influyen en el comportamiento de las personas en su trabajo, por lo tanto influyen en la formación, desarrollo y éxito de los equipos de trabajo.

Todos los equipos y los grupos se encuentran ubicados y afectados por un entorno. De ahí la importancia de analizar el entorno (la cultura organizacional y nacional) de los equipos para poder comprenderlos.

Podemos estar seguros que la cultura nacional influye en la cultura organizacional y la conjunción de estas dos facilita o dificulta en gran medida la formación de equipos de trabajo.

Como ya vimos la cultura nacional influye en gran medida a la cultura de las organizaciones y por ende a los individuos y a los equipos de trabajo, pero también de la misma forma estos últimos (individuos y equipos de trabajo) la influyen a ella, es una constante interacción.

Los miembros de un equipo de trabajo tienen sus normas, sus creencias y valores, en la cultura de un equipo se incluyen las tradiciones y las prácticas establecidas desde tiempo atrás (antes de que se formara el

equipo) que se han convertido en medios acostumbrados de interrelacionarse. Estas son las reglas y lineamientos que les dicen a los miembros cómo participar, y que hacer y qué no hacer cuando se presentan tareas a resolver.

Los miembros de los equipos de trabajo poseen una cultura nacional que influye en su cultura organizacional y por lo tanto determina la manera en que realizan las tareas cotidianamente.

Cuando se desean formar equipos de trabajo en una cultura individualista resulta difícil, pues primero se debe instalar una cultura de trabajo en equipo.

En organizaciones entrenadas en modelos de autoridad sumamente piramidal e individualista esto es una tarea difícil pero no imposible.

Muchos fracasos en la formación de equipos de trabajo se deben a que no se toma en cuenta la cultura nacional y se implementa de un solo golpe una cultura organizacional de trabajo en equipo, y aunque el trabajo en equipo se ha convertido en una de los conceptos más usados en diversos ámbitos, en el deporte, en actividades artísticas y en empresas no es fácil llevarlo a la práctica.

A pesar de ser un país donde el fútbol es una tradición nacional y creemos que todos somos especialistas en equipos, la realidad es otra, pues en las organizaciones se tienen serios problemas con los equipos de trabajo.

Es por ello que resulta importante comprender la relación que existe entre cultura nacional, organizacional y trabajo en equipo, pues estos tres términos van de la mano y están íntimamente ligados.

La palabra equipo se ha cotidianizado, actualmente se escucha decir mucho "aquí trabajamos en equipo", "en mi empresa trabajamos siempre en equipo" pero los análisis de eficacia de estos "equipos" en muchas

ocasiones nos demuestra la existencia de serios problemas. Salvo contadas excepciones, sigue prevaleciendo el individualismo, la falta de comunicación, la poca flexibilidad para enfrentar las necesidades del contexto y los cambios tecnológicos constantes.

En otras ocasiones existe la creencia que el trabajo en equipo se aprende en seminarios breves, o a través de la lectura de algunos textos que contienen ciertos recetarios con los pasos que garantizan ser un buen conductor de equipo o integrante del mismo pero resulta interesante observar que estos seminarios-talleres tienen, por lo general, un fuerte impacto en los participantes en el momento de su realización, un sentimiento de cierta euforia característico de un buen encuentro con otros. Sin embargo con el correr de los días y el enfrentamiento con la realidad cotidiana, deviene una frustración que se traduce en “aquí no se puede”, “esto es para otra empresa”, etc.

La realidad es que el desarrollar equipos de trabajo productivos tiene mucho más que ver solo con la asistencia a un seminario de unas cuantas horas, tiene que ver con la cultura nacional y con la organizacional y la formación de una cultura de trabajo en equipo.

En los capítulos siguientes se abordarán con más detenimiento a los equipos de trabajo, como se forman y que determina su productividad, por el momento sabemos que es de suma importancia la interacción que existe entre los equipos de trabajo y la cultura organizacional y nacional.

Los equipos no se constituyen tan solo porque se llaman así o porque asistieron a seminarios para crearlos. De hecho, muchas frustraciones por movimientos bruscos para convertir a una organización tradicional en una con características de equipo producen precisamente estos desequilibrios.

“Japón se abalanzó sobre Norteamérica debido a su ética de Equipo. Al final de la guerra no poseía recursos naturales envidiables, infraestructura moderna, ni dinero ni ordenadores. Lo que sí tenía era personas motivadas con una disposición cultural para trabajar juntas, además de la visión y la paciencia para diseñar una estrategia y ponerla en práctica. Durante los años 70, la noticia del nuevo enfoque utilizado por los japoneses cruzó el Océano Pacífico... los japoneses pedían lo máximo a los trabajadores, en cada función y nivel, los obreros eran incorporados al equipo de la compañía. Y la misión de ese equipo era la mejora continua de los procesos. Ninguna idea era demasiado insignificante, y tampoco ningún trabajador. Todos participaban”<sup>(29)</sup>

Wn. Edwards Deming.....Después de su regreso a los Estados Unidos, habiendo recibido lo más altos honores en Japón, un conocido le preguntó qué le habían enseñado los japoneses a él...” Deming respondió: “Qué las personas son importantes” <sup>(30)</sup>

## **2.6. El individualismo y la renuencia a los equipos**

La raza humana no es una especie de individuos solitarios, somos criaturas sociales, nos gusta la compañía y buscamos a otras personas en un sin fin de situaciones, se ha comprobado que necesitamos interacción con otros individuos, de la misma forma que necesitamos el aire, el agua etc.

---

<sup>(29)</sup> Harvey Robbins y Finley Michael, Op. Cit. Pág. 22

<sup>(30)</sup> Harvey Robbins y Finley Michael, Op. Cit. Pág. 22

Aunque a muchas personas les guste el aislamiento y ansien estar solas, esta comprobado que sin el contacto con los demás se marchita nuestro sentido de ser.

En la actualidad unos de otros aprendemos, realizamos tareas complejas y mejoramos nuestro valor individual como colaboradores.

En algunas culturas a los individuos les era negada la interacción con otros ya sea por destierro, aislamiento o cualquier otro, como castigo, entonces dejaban de ser considerados personas, estos individuos aislados, solitarios se volvían inútiles y efímeros, lo mismo sucede con los individuos que se aíslan dentro de las organizaciones, los requerimientos y cambios actuales exigen que trabajemos en equipo es por ello que el individualismo tendrá que desaparecer en el orden que quieran conservarse las organizaciones.

Así como los individuos se unen para sobrevivir en este mundo, así los equipos y la supervivencia en y de las organizaciones van de la mano.

Aunque gran cantidad de personas opinan que es fastidioso trabajar con otros y prefieren trabajar solos, sin que nadie los moleste, sin la exigencia de ponerse en el lugar de otros, evitan las reuniones y las negociaciones, en fin son demasiado individualistas, esto tendrá que cambiar para que las organizaciones puedan sobrevivir y seguir siendo competitivas.

En mi opinión las personas que tienden demasiado al individualismo van perdiendo cabida en las organizaciones actuales y futuras pues el día de hoy se requiere de alta interacción humana, aún con toda la tecnología existente, y más aún, de trabajo en equipo.

Todavía muchas de las organizaciones prefieren la responsabilidad individual más que la de equipo. Los programas de remuneraciones, las trayectorias de carrera, las evaluaciones de desempeño, etc., se centran en las personas catalogadas como individuos.

Nuestra cultura insiste en los logros individuales y nos hace sentir incómodos al confiar nuestras aspiraciones de carrera a resultados que dependan del desempeño de otros. Una creencia común es "Si quiere que algo se haga bien, hágalo usted mismo" incluso la idea de desplazar la responsabilidad individual por la responsabilidad de equipo nos hace sentir incómodos.

Pero cada día las exigencias de un ambiente globalizado van descartando el trabajo individual y se hace necesario el trabajo en equipo.

En el siguiente capítulo se hablará de las bases para la integración de equipos de trabajo.

**CAPÍTULO 3**  
**BASES PARA LA**  
**INTEGRACIÓN DE**  
**EQUIPOS DE**  
**TRABAJO**

## CAPÍTULO 3. BASES PARA LA INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO



En éste capítulo se abordan los antecedentes de los equipos de trabajo, de qué son éstos y su diferencia con los grupos, de sus ventajas, beneficios e inconvenientes, así como su clasificación y las características indispensables de los equipos efectivos.

### **3.1. Antecedentes de los equipos de trabajo**

Los antropólogos afirman que desde los tiempos de las cavernas, los hombres trabajaban en equipo. Si un individuo tenía buenos ojos era el que vigilaba y observaba a la presa, otro que tenía buena puntería era el que lanzaba la lanza, otro mas tenía buenas piernas, y él era el que perseguía al animal herido; otro lo cargaba; otro lo destazaba etc., cada uno aportaba algo de acuerdo con su habilidad. Y todos, por igual, compartían los resultados: comerse a la presa.

El estudio de los equipos de trabajo tiene su antecedente en el estudio de grupos, en relación a estas dos palabras (grupo y equipo) existen gran cantidad de convergencias y divergencias por lo que será objeto del siguiente tema.

"La utilización del término grupo de trabajo se remota a las primeras décadas de este siglo, fue ocupado primeramente por la psicología social y enseguida por la psicología de grupos, es así como se define a los grupos de trabajo de distintas formas, ejemplo: Shaw 1976 para quien un grupo consiste en "dos o más personas que interactúan mutuamente de modo tal que cada persona influye en todas las demás y es influida por ellas" <sup>(31)</sup>

Algunos autores llegaron a declarar que los grupos solo ocasionan problemas y rupturas en el funcionamiento de las organizaciones.

"Los antecedentes más lejanos a nivel organizacional pueden situarse en las investigaciones realizadas en Hawthorne en los años treinta y cuarenta"<sup>(32)</sup>

En los últimos años de la década de los treinta se compartía la idea acerca de la importancia teórica y práctica de los grupos, se había logrado documentar ciertos fenómenos grupales: los procesos por los que las normas grupales influían sobre la conducta y las actitudes de los individuos etc.

Posteriormente podemos considerar por su trascendencia la formación de T-group en el National Training Laboratory de Bethel, puesto en marcha por Lewin , este grupo constituye un método en dinámica de grupos diseñado para comprender las relaciones de los grupos, y más tarde sería incorporado en programas de desarrollo organizacional, aplicado a los equipos de trabajo como técnica de aprendizaje y sensibilización interpersonal dentro de las intervenciones conocidas como formación o desarrollo de equipos.

---

<sup>(31)</sup> Alcover de la Hera, Carlos María, Influencias del tiempo y de la pertenencia sobre la eficiencia de los equipos de trabajo, Pág.20, Edit. Dykinsun SL Madrid 1998

<sup>(32)</sup> Alcover de la Hera, Carlos María, Op. Cit, Pág. 20.

Es así como los teóricos de la administración y la organización comienzan a enfatizar acerca de la importancia de la existencia de los grupos.

Al finalizar la segunda guerra mundial el estudio de los grupos y equipos de trabajo cobró aún más auge.

En las décadas de los cuarenta y de los cincuenta continuó la investigación acerca del papel de los grupos en las organizaciones, considerándolos como fuente de influencia sobre el comportamiento de los individuos.

Posteriormente los grupos son considerados como entidades sociales capaces de alcanzar altos niveles de productividad, enfoque que será reformulado y se consolidará en la literatura sobre equipos de trabajo a partir de los años setenta y ochenta.

La teoría que considera a los grupos como sistemas sociales se denomina socio técnica.

“La década de los ochenta supone el comienzo del “periodo de gloria” de la historia de los grupos de trabajo en las organizaciones”.<sup>(33)</sup>

Los grupos y los equipos de trabajo se empiezan a convertir en piezas básicas del funcionamiento de las organizaciones. Se reconoce la eficacia de estos frente a los individuos.

Desde comienzos de la década de los noventa se puede comprobar como el número de organizaciones que utilizan equipos de trabajo para elevar la productividad ha ido en aumento.

El tema de los grupos y los equipos en las organizaciones siempre ha estado relacionado con el incremento de la productividad y viene

---

<sup>(33)</sup> Alcover de la Hera, Op Cit. Pág.15.

desarrollándose técnica y teóricamente en Administración desde las épocas de Elton Mayo.

En la actualidad en muchas organizaciones los equipos de trabajo se han convertido en elementos básicos para su funcionamiento.

### 3.2. ¿Qué es un equipo de trabajo?

“La etimología de la palabra “equipo” proviene del escandinavo “skip” que significa barco, del germánico “skipian” que significa navegar y del francés “equipage” término que designa la tripulación de un barco”<sup>(34)</sup>.

Un equipo de trabajo es:

“Grupo de personas organizadas para un fin o un servicio determinado (Enciclopedia Salvat, Editorial Salvat, 1972)”<sup>(35)</sup>

“Grupos de empleados de varios niveles de especializaciones diversas que se reúnen bajo la coordinación de un especialista y se critican mutuamente buscando un punto común para alcanzar la colaboración y aclarar y comprender sus causas. El equipo evalúa su comportamiento por medio de determinadas variables: grado de confianza, comunicación, apoyo, comprensión de los objetivos y utilización de habilidades. Las barreras jerárquicas y los intereses específicos son eliminados proporcionando una predisposición a la colaboración irrestricta y renovadora (CHIAVENATO, I., Introducción a la teoría de la administración, Mc Graw-Hill, New York, 1983)”<sup>(36)</sup>

---

<sup>(34)</sup> [www.coaching.cl/Articulos/JCE equipo1.htm](http://www.coaching.cl/Articulos/JCE%20equipo1.htm)

<sup>(35)</sup> Fainstein, Héctor N, La gestión de equipos eficaces, Pág.56, Ediciones Machi, México DF 1997.

<sup>(36)</sup> Fainstein, Héctor N, Op. Cit, Pág. 56.

"Un equipo es una serie de personas con diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos, reclutadas en distintas áreas de la organización que colaboran en una tarea específica y definida... (DRUKER ,P. La gerencia, el Ateneo 1992)"<sup>(37)</sup>

"Un equipo de trabajo es un conjunto de dos o más personas que están en una interdependencia mutua para el cumplimiento de un propósito y se comunican e interactúan entre si de forma más o menos continúa."<sup>(38)</sup>

Para nosotros un equipo de trabajo es un número reducido de personas que poseen diversas habilidades, y en un clima de respeto y confianza realizan una tarea para lograr objetivos organizacionales al mismo tiempo que satisfacen intereses y necesidades personales.

El trabajar en equipo constituye una gran ventaja para cualquier organización ya que ayuda a su consolidación y a su vez puede aprovechar un conjunto de personas que piensan en un mismo propósito desde diversas perspectivas para generar nuevas y diferentes ideas sobre cómo trabajar, crear productos o servicios y solucionar dificultades.

Como vimos existen numerosas definiciones acerca de lo que es un equipo de trabajo, pero aún con cientos de ellas, suele ocurrir que no se comprende el verdadero significado de lo que es trabajar en equipo y de los resultados que ello trae; es por esto que hemos considerado oportuno traer una pequeña narración de Enrique Mariscal que nos permitirá acercarnos al significado de un equipo:

---

<sup>(37)</sup> Fainstein, Héctor N, La gestión de equipos eficaces. Op. Cit. Pág.56

<sup>(38)</sup> Fainstein, Héctor N, La gestión de equipos eficaces. Op. Cit. Pág.56.

"Cuentan que en una carpintería hubo una extraña asamblea. Fue una reunión de herramientas para arreglar diferencias.

El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar, ya que se pasaba todo el tiempo haciendo ruidos.

El martillo aceptó la culpa, pero pidió que fuera expulsado el tornillo, argumentando que había que darle demasiadas vueltas para que sirviera.

El tornillo aceptó el ataque, pero exigió la expulsión de la lija.

señaló que era áspera en su trato y tenía fricciones con los demás. Y la lija estuvo de acuerdo, pero exigió que fuera expulsado el metro que siempre se la pasaba midiendo a los demás como si él fuera perfecto.

En eso entró el carpintero, se puso el delantal e inició la tarea.

Utilizó el martillo, la lija, el metro, y el tornillo.

Finalmente, la tosca madera se convirtió en un hermoso mueble.

Cuando la carpintería quedó nuevamente sola, la asamblea reanudó

la deliberación. Fue entonces cuando el serrucho dijo:

Señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades.

Eso nos hace valiosos. Así que

no pensemos en nuestras fallas y concentrémonos en

la utilidad de nuestros méritos.

La asamblea pudo ver entonces que el martillo es fuerte,

el tornillo une, la lija pule asperezas

y el metro es preciso.

Se vieron como un equipo capaz de producir muebles de calidad.

Esta nueva mirada los hizo sentir orgullosos de sus fortalezas y de trabajar juntos. No fue necesario echar a nadie."

Con lo expuesto podemos concluir que un conjunto de personas trabajando es eso (un conjunto de personas trabajando) y no un equipo de trabajo, pues el resultado de un trabajo hecho en equipo es distinto no sólo cuantitativa, sino también cualitativamente del trabajo hecho por la sumatoria de las partes individuales.

**3.3. Diferencia entre grupo y equipo**

El equipo es diferente al grupo. En la actualidad la mayoría de los autores está de acuerdo que el término “grupo” no implica ciertos aspectos que la palabra “equipo” puede tener.

En las organizaciones tradicionales las tareas están divididas y las personas sólo se responsabilizan de su parte. Las personas sólo se consideran un grupo para fines administrativos, en cambio en los equipos las personas reconocen su interdependencia para alcanzar las metas que previamente han establecido. Ellas asumen una responsabilidad como individuos y como parte del equipo que integran. En la siguiente tabla se muestran algunas de las diferencias entre grupo y equipo:

Fig.1.1. “Diferencias entre grupo y equipo”<sup>(39)</sup>:

GRUPO	EQUIPO
Asignación clara y fuerte del líder	Las responsabilidades de liderazgo son compartidas entre los miembros

<sup>(39)</sup> Alcover de la Hera, Carlos María, Influencias del tiempo y de la pertenencia sobre la eficiencia de los equipos de trabajo, Pág. 21, Edit. Dykinsun SL Madrid 1998

El propósito del grupo coincide con la misión general de la organización	El equipo cuenta con un propósito propio y bien definido
Los productos grupales son resultado del trabajo individual.	Los productos son el resultado tanto del trabajo en equipo como del individual
Sólo resulta evidente la responsabilidad individual	Resultan evidentes tanto la responsabilidad individual como la del equipo
Se reconoce y se recompensa el cumplimiento individual.	Se celebra el éxito del equipo, aunque se reconocen y celebran también los esfuerzos individuales que contribuyen al éxito del equipo
Las reuniones se realizan de manera eficaz y se mantienen durante largos periodos de tiempo	Las reuniones se caracterizan por discusiones abiertas y por la solución activa de problemas
En las reuniones los miembros del grupo discuten, deciden y delegan.	En las reuniones los miembros discuten, deciden y realmente trabajan juntos
Puede existir buena comunicación o no	La buena comunicación es una de las características más relevantes.
La comunicación no necesariamente se orienta a establecer un diálogo en búsqueda del consenso.	La comunicación está orientada a diálogos en búsqueda del consenso.

La sensación de pertenencia puede ser muy baja o alta.	Se estimula la sensación de pertenencia. Favorece la integración y la orientación a resultados
La especialización individual no es un factor determinante para la tarea del grupo.	La especialización individual es un factor clave para realizar la tarea y elevar la productividad del equipo.
Desarrolla estrategias, en forma explícita ocasionalmente.	Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas explícitamente para realizar la tarea y lograr resultados
Su constitución no se orienta al logro de resultados medibles.	Se constituye para el logro de resultados medibles.

Es por todo lo anterior que podemos decir que todos los equipos son grupos, ya que tienen las características de éstos, pero no así todos los grupos pueden ser considerados equipos pues les faltan algunas características particulares para que lleguen a ser considerados como estos.

Una característica de los equipos es que producen un efecto sinérgico.

### **3.4. La sinergia en el trabajo en equipo**

En estos tiempos en los que existen cambios muy rápidos y hay un exceso de información, es indispensable combinar las capacidades de las personas para así obtener una mayor competitividad. El día de hoy una sola persona no puede dar solución a todos los problemas que se presentan, y la

opción que tenemos es formar equipos de trabajo para obtener efectos sinérgicos.

La sinergia es uno de los resultados más significativos que se obtienen al formar equipos de trabajo, y este es un concepto muy importante para la presente investigación.

Algunos autores dicen que la palabra sinergia “es un antiguo término médico utilizado para describir la forma como las partes del cuerpo trabajan armoniosamente”<sup>(40)</sup>.

“Sinergia significa que el resultado del trabajo en equipo, es mayor a la suma de los resultados individuales. Al trabajar en equipo, las tareas se dividen, se aprovecha la competencia de cada integrante y se alcanza una mayor productividad”<sup>(41)</sup>

En sentido gerencial: “Sinergia es el producto de un trabajo en equipo en el cual el resultado es mayor que cada uno de los insumos tomados separadamente y también mayor que la suma total de los insumos dos más dos es igual a cinco o siete o nueve o quince. La idea de la sinergia en el trabajo en equipo, es donde él todo es mayor que la suma de sus partes. La valoración de las diferencias (mentales, emocionales y psicológicas) es la esencia de la sinergia y la clave para valorar esas diferencias consiste en comprender que todas las personas ven el mundo no como es, sino como son ellas mismas”<sup>(42)</sup>.

### **3.5. Ventajas y beneficios del trabajo en equipo**

Se han hecho muchos estudios y observaciones en los que se ha comprobado que los beneficios y ventajas que reporta el trabajo en equipo

---

<sup>(40)</sup> [www.terra.com.sv/moneda/noticias/mnd3543.htm](http://www.terra.com.sv/moneda/noticias/mnd3543.htm)

<sup>(41)</sup> [www.pyme.com.mx/articulos/equipos.htm](http://www.pyme.com.mx/articulos/equipos.htm)

<sup>(42)</sup> [www.bcventral.com.ar/](http://www.bcventral.com.ar/)

en comparación con el trabajo individual son muchos, y benefician a la organización y al individuo, se elaboró una lista de estos, tomando como base las que mencionan María Teresa Palomo Vadillo Pág.93 en Liderazgo y motivación de equipos de trabajo y Harvey Robbins Finley Pág.22-24 en Por qué fallan los equipos.

Entre las ventajas o beneficios que nos traen los equipos podemos encontrar los siguientes:

- Permiten la combinación de talentos
- Facilitan el análisis y la toma de decisiones de alta calidad
- Generan soluciones creativas e innovadoras
- Elevan los niveles de participación activa, la responsabilidad y el compromiso
- Mejoran la gestión del conocimiento dentro de la empresa
- Los equipos aumentan la productividad
- Contribuyen a la diferenciación y a la vez a la integración
- Crean un ambiente laboral positivo
- Los equipos mejoran la comunicación
- Satisfacen la necesidad de afiliación e incrementan la satisfacción individual

#### *Permiten la combinación de talentos*

Las personas que forman un equipo poseen conocimientos, informaciones y experiencias diferentes, lo que enriquece al equipo.

Los equipos realizan trabajos que los grupos corrientes no pueden hacer.

Cuando una tarea es de naturaleza multifuncional, no existe un individuo capaz de competir con un equipo formado por miembros versátiles. Una persona no lo puede saber todo.

*Facilita el análisis y la toma de decisiones de alta calidad*

Se tiene más información sobre el asunto pues cada uno de los integrantes aporta una dosis de conocimientos. El análisis de los problemas se da desde distintos ángulos, pues cada persona ve las cosas desde una óptica diferente. Las decisiones y sus repercusiones se analizan mejor, pues pueden visualizar mayor número de alternativas y posibilidades.

La posibilidad de tomar decisiones de más fácil implantación se incrementa, pues en muchos casos los subordinados conocen mejor que los directivos ciertos aspectos operativos. Las soluciones son más eficaces y el trabajo más fluido pues cuando la responsabilidad se comparte es aceptada con mas facilidad y crea menos tensión a los subalternos.

*Genera soluciones creativas e innovadoras.*

Los equipos son más creativos para resolver los problemas. Los integrantes del equipo se encuentran cerca de la acción y del cliente esto da como resultado que conozcan a su organización y que juntos ideen cosas creativas para resolver problemas o mejorar procedimientos.

*Eleva los niveles de participación activa, la responsabilidad y el compromiso*

Cuando las personas participan en la toma de decisiones se sienten más responsables y comprometidas con la implantación de lo decidido y participan más.

La participación en equipos permite a sus integrantes conocer con mayor rapidez y precisión los objetivos y procedimientos de trabajo de la empresa.

### *Mejoran la gestión del conocimiento dentro de la empresa*

El conocimiento aumenta pues los conocimientos de cada integrante se amplían ya que tienen oportunidad de aprender los conocimientos de los demás integrantes, o sea están mejorando continuamente. Es así como se incrementa la predisposición al aprendizaje. Y las experiencias buenas de los integrantes de los equipos, los convierten en personas positivas dispuestas a colaborar con sus compañeros, son receptores más fiables de la delegación.

### *Los equipos aumentan la productividad*

Debido a que son los participantes más cercanos a la acción y al cliente, pueden apreciar mejor las oportunidades y así aprovechar mejor los recursos. Así los equipos generan una mejora en los procesos, pues un equipo puede comprender lo que ocurre y eliminar los obstáculos y acelerar los ciclos.

### *Contribuye a la diferenciación y a la vez a la integración*

Los equipos contribuyen a diferenciar y a la vez a integrar. Las organizaciones actuales quieren reducir su tamaño y trabajar con más eficacia, pero están preocupadas por la fragmentación que se produce con casi todas las reducciones. Los equipos permiten mezclar a las personas con las distintas clases de conocimiento.

### *Crea un ambiente laboral positivo*

El trabajo en equipo crea un entorno de trabajo más motivador y refuerza la autoestima de los participantes, también se disminuye el ambiente de estrés, lo que permite llegar mas lejos de lo que les permiten sus capacidades y habilidades individuales al trabajar solos.

*Los equipos ayudan a mejorar la calidad de vida en el trabajo.*

La mayoría de las personas necesitan contacto e interacción social, lo que se consigue trabajando en equipo y por ende mejorar su calidad de vida.

*Los equipos mejoran la comunicación*

En un buen equipo los miembros tienen participación en su propio éxito.

El equipo intensifica su concentración en la tarea que se realiza, comparten información y delegan el trabajo.

*Satisfacen la necesidad de afiliación e incrementan la satisfacción individual*

Los integrantes del equipo al sentirse miembros de este y ser aceptados y apoyados aumenta su sentido de pertenencia y afiliación, así mismo aumenta su satisfacción por que ven cubiertas sus necesidades de desarrollo y realización.

### **3.6. Inconvenientes del trabajo en equipo**

Encontramos los siguientes inconvenientes de trabajar en equipo:

- En algunas ocasiones es necesaria la comprensión única y global de una persona para tomar una decisión y da mejores resultados él hacerlo de forma individual.
- Al principio el trabajo en equipo requiere más tiempo que el individual
- Entre algunos empleados existe una fuerte tendencia hacia la conformidad con la mayoría, pues en ocasiones existe el temor a ser marginados del grupo por expresar ideas diferentes
- Siempre existe la posibilidad de que si los equipos no están debidamente controlados tomen decisiones o desarrollen planes o normas contrarias a los objetivos de la empresa.

- En algunos casos, puede provocar el descenso de los esfuerzos individuales.

Sin embargo todos estos inconvenientes, pueden ser manejados.

Muchas organizaciones han cambiado de la jerarquía piramidal al trabajo en equipo y no han experimentado todos los beneficios que se dice traen los equipos, pues han fracasado.

“Esas compañías se preguntan: ¿La idea de los equipos no fue más que otra moda frenética, por más que se haya prolongado bastante?...¿Es hora de reconstruir la pirámide de la burocracia? La respuesta es que la única alternativa está en sumergirse más profundo aún en la experiencia del equipo... cualquier compañía que sienta la tentación de regresar sabe que deberá enfrentar el desperdicio y los costes que, en las viejas organizaciones, contribuyeron a la calamidad competitiva. Más bien, la respuesta está en averiguar por qué los equipos no han funcionado, cuales son las causas de su mal funcionamiento y que es necesario hacer para permitir que estos equipos de trabajo logren un considerable potencial”<sup>(43)</sup>

“Al ocuparse de los procesos de equipo- eliminar desperdicios y demoras, modernizar el trabajo, reclutar el genio y el entusiasmo de la gente y generar una poderosa visión que satisfaga las necesidades de todos las cosas comenzarán a marchar por sí mismas..... cuando los equipos fallan, suele ser porque la organización que los emplea los ha llevado por el “camino más transitado”, por que recurrió a ellos para recortar personal intermedio sin brindarles la atención, las herramientas, la visión, las recompensas o la claridad que necesitan para funcionar bien” <sup>(44)</sup> Se ha demostrado que el trabajo en equipo permite utilizar mejor los talentos, conocimientos y

---

<sup>(43)</sup> Harvey Robbins y Finley Michael, Por que fallan los equipos. Pág.24, Ediciones GRANICA. México DF., 1999

<sup>(44)</sup> Harvey Robbins Op. Cit. Pág.29

experiencias del personal, lo que mejora los niveles de productividad, eficacia y eficiencia de la empresa, al mismo tiempo que crea un entorno en el que sus integrantes encuentran muchos caminos para mejorar como personas y empleados, solo es necesario saber como se forman, desarrollan y conducen adecuadamente. Por lo que más adelante hablaremos de manera detallada de estos aspectos.

### **3.7. Clasificación de los equipos de trabajo**

Se han hecho múltiples clasificaciones de los equipos, pero a continuación mencionaremos la que nos pareció más completa y práctica.

Clasificación de los equipos:

“Los equipos pueden clasificarse por la duración, la composición de sus miembros y el propósito”.<sup>(45)</sup>

Por su duración o temporalidad existen dos formas que puede adoptar el equipo:

- Ad hoc o temporales: Se crean para afrontar problemas específicos.
- Permanentes: Tratan todos los asuntos que surjan en una determinada área de la empresa.

Por su composición o integración pueden ser:

a) Unifuncionales: Todos los miembros del equipo pertenecen a una misma área operativa de la empresa y a un mismo nivel jerárquico, aunque realicen tareas diferentes.

Estos equipos son especialmente útiles para afrontar problemas muy concretos del área operativa en que se forman.

---

<sup>(45)</sup> Hartzler Meng y Henry Jane E., Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo Pág. 223, Edit. Oxford México, México D F 1999

b) Mixtos horizontales: Los miembros provienen de distintas áreas de la empresa, pero pertenecen al mismo nivel jerárquico dentro del organigrama de la empresa.

Son especialmente útiles para trabajar con problemas o fijar objetivos cuya solución o implantación requieren la participación y coordinación de distintas áreas operativas de la empresa.

c) Mixtos verticales: Los miembros provienen de distintos niveles jerárquicos dentro de la misma área operativa.

Los equipos mixtos verticales son especialmente útiles para trabajar con problemas o fijar objetivos cuya responsabilidad y cumplimiento recaen sobre toda el área operativa en su conjunto.

d) Mixtos multifuncionales: Los miembros provienen de distintas áreas y de distintos niveles jerárquicos.

Los equipos multifuncionales son especialmente útiles para trabajar por proyectos, solucionar problemas o fijar objetivos que impliquen o que tengan repercusiones en toda la empresa o en varias de sus áreas.

Por el propósito puede ser:

- Realizar la función intacta del equipo de trabajo
- Estudiar y hacer recomendaciones
- Hacer que ocurra algo tangible
- Diseñar e introducir cambios importantes
- Completar un proyecto con fecha límite específica

En esta lista no se incluyen todas las clases de equipos que se observan en las empresas actuales; pero sin importar el equipo del que usted forme parte, el modelo de preparación del equipo le ayudará a crear una atmósfera de trabajo sanamente productiva.

### **3.8. Características indispensables de los equipos efectivos**

Ya mencionamos que un grupo no es un equipo de trabajo, así que el hecho de reunir a varias personas en un lugar para que trabajen en un mismo proyecto o problema no quiere decir que formamos un equipo de trabajo.

Muchos grupos se autodenominan o son calificados con el término equipo cuando no lo son.

Por ejemplo hay ocasiones en las que el supuesto equipo es dominado y dirigido por un líder autocrático y autoritario que impone sus ideas, entonces no sé esta hablando de un verdadero equipo.

Hay elementos clave que un equipo necesita tener para ser un equipo efectivo, y todos estos elementos están relacionados unos con otros. Los mencionamos enseguida:

*Objetivos claros, comunes y medibles*

*Compromiso y responsabilidad*

*Claridad de funciones*

*Competencia técnica*

*Normas de respeto y confianza*

*Identificación*

*Participación activa*

*Comunicación abierta*

*Aceptación y cohesión*

*Sistemas de solución de problemas y conflictos*

*Sistemas de recompensas "positivo"*

*Sentido de pertenencia*

*Liderazgo apropiado*

*Tamaño apropiado*

*Interdependencia*

*Espíritu compartido*

*Reuniones*

*Coordinación*

*Autogestión*

*Confianza mutua*

*Apoyo mutuo*

*Dirección de las diferencias*

*Talentos y capacidades*

*Produce resultados*

*Objetivos claros comunes y medibles*

Los objetivos deben ser claros y además comunes. Estos son el punto hacia el cual cada uno de los miembros del equipo debe dirigir sus esfuerzos.

Los objetivos son los que permiten a los integrantes conocer en qué medida esta contribuyendo su actuación al resultado global y por ello deben ser medibles.

*Compromiso y responsabilidad*

Se genera con el conocimiento de los objetivos y aumenta cuanto más participen los integrantes en la definición de estos. El compromiso con el equipo provoca que cada integrante sea responsable. Todos los miembros son responsables de los resultados y es por eso que dedican todo su esfuerzo para el éxito del equipo.

*Claridad de funciones*

Cada uno de los miembros del equipo debe ser capaz de explicar cómo contribuye su trabajo y el de los restantes miembros del equipo al objetivo común, lo que puede esperar de los demás miembros del equipo así

como lo que los demás miembros del equipo esperan de él. Los integrantes saben cual es su rol y no hay confusión de tarea. Cada persona sabe que es lo que tiene que hacer y como, no hay confusión con respecto a quien tiene que hacer cada tarea.

#### *Competencia técnica*

Es fundamental que los miembros del equipo dispongan de las competencias necesarias, esto es que tengan los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para realizar con éxito las actividades y responsabilidades que conlleva su trabajo y que permitirán alcanzar los objetivos.

Esto implica que los integrantes del equipo dediquen tiempo y esfuerzo al aprendizaje continuo y al desarrollo personal.

#### *Normas de respeto y confianza*

Es necesario que el equipo cuente con las normas necesarias para crear una atmósfera de respeto y los integrantes se sientan en confianza para poder expresar sus opiniones y sentimientos, eliminando, de esta forma el temor a la crítica o a no ser escuchados.

#### *Identificación*

En una atmósfera de respeto y confianza los integrantes se identifican uno con el otro y con el equipo en su conjunto.

#### *Participación activa*

Como ya se mencionó esta íntimamente ligada a la identificación, y esta se da con la confianza y el respeto.

#### *Comunicación abierta*

La comunicación juega un papel muy importante en los equipos de trabajo, esta debe de ser directa, abierta y fluida, dando especial importancia

a la escucha y a la retroalimentación. Los equipos necesitan comunicación interior y desarrollar un lenguaje y una cultura común.

### *Aceptación y cohesión*

“La cohesión del equipo se define como el grado de permanencia y unión entre los integrantes en la prosecución de un objetivo en común”<sup>(46)</sup>

Cuanta más unión exista en un equipo, más fácil se habrán de seguir sus metas.

La confianza es la clave para la cohesión de los equipos.

Todos los equipos cuando se integran llegan a establecer, con el tiempo normas. Estas se refieren a las expectativas informales, no escritas, que rigen el comportamiento del equipo y de los miembros de la organización; son los estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros del equipo, en cuanto a la forma en que ellos y los demás deberán comportarse.

Para lograr una adecuada integración de los individuos a los equipos de trabajo debemos considerar ciertos aspectos tales como:

- Condiciones o ambiente físico de trabajo. Se refiere a la ubicación y distribución física del espacio donde se reunirá el equipo.
- Que conozcan la empresa en la que trabajan: Que es lo que hace, a qué se dedica, cuál es su compromiso con el medio ambiente y con la sociedad, cuales son sus prioridades. En sí que conozcan la misión, visión, filosofía, metas, objetivos y cultura de la empresa. Se crea entonces un compromiso laboral.

---

<sup>(46)</sup> Lussier N. Robert y Achua F. Christopher, Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, Pág. Editorial Thomson Learning, México 2002

- Clima laboral o ambiente de trabajo. Para un individuo como para un equipo o grupo de personas, el sentirse bien o estar motivados se logra solo dentro de un ambiente adecuado.
- La individualidad: Al integrar un equipo de trabajo, no debemos olvidar que este lo forman personas que siguen siendo seres individuales e independientes y que tienen diferentes necesidades, habilidades, actitudes, valores, creencias, metas y objetivos; que muchas veces no son compatibles con las de los otros miembros o con las de la organización, por lo cual requieren saber que la organización les ayudará a cumplir con sus necesidades y propósitos en la medida en que ellos ayuden a cumplir con los de la misma.

#### *Sistemas de solución de problemas y conflictos*

Los miembros de los equipos deben desarrollar procedimientos para solucionar problemas y afrontar conflictos pues estos dificultan la consecución de los resultados. Al presentarse un conflicto deben trabajar para resolverlo en forma rápida y constructiva.

Los conflictos no se evitan: se analizan sus causas y se buscan soluciones (la idea es: no se trata de buscar culpables, sino de encontrar soluciones)

#### *Sistemas de recompensas "positivo"*

Se debe evitar la utilización de sistemas de incentivación coercitivos o "negativos", debe existir la preocupación por obtener buenos resultados, tanto cuantitativos, como cualitativos.

Se deben de reconocer los éxitos individuales y colectivos.

### *Sentido de pertenencia*

Los miembros de los equipos muestran orgullo y satisfacción por pertenecer al grupo y manifiestan una alta motivación para realizar las actividades que permitirán afrontar con optimismo las nuevas metas.

### *Liderazgo apropiado*

Un liderazgo apropiado es cuando el líder motiva al equipo para que siga adelante aun en las situaciones más difíciles

### *Tamaño apropiado*

“Todo los estudios realizados al respecto coinciden en señalar que: Los niveles más altos de productividad se logran en equipos integrados por entre seis y doce miembros. Un número menor de seis miembros no garantiza la diversidad de experiencias y conocimientos que favorece la productividad del equipo como resultado de la sinergia que se genera por la interacción de sus integrantes. Un número mayor de doce miembros, por el contrario, puede convertirse en una multitud difícil de controlar o provocar que se pierda demasiado tiempo tratando de coordinar la intervención y participación de todos.”<sup>(47)</sup>

### *Interdependencia*

La interdependencia es que los miembros reconocen que se necesitan los unos a los otros.

### *Espíritu compartido*

Que entre los integrantes del equipo exista un fuerte espíritu de cooperación y coordinación

### *Reuniones*

---

<sup>(47)</sup> Gestión Eficaz del trabajo en equipo, Ediciones Díaz de Santos S.A, Pág. 50 Madrid España 1998

Los integrantes trabajan reunidos físicamente o mediante otros medios tecnológicos.

#### *Coordinación*

El equipo trabaja bajo la dirección de un coordinador, líder, animador o facilitador.

#### *Autogestión*

Autogestión quiere decir que el equipo es capaz de planificar, dirigir, controlar y corregir su propio trabajo.

Este es otro elemento clave que caracteriza a un verdadero equipo de trabajo, la capacidad de autogestión consiste en que el grupo de personas que trabajan juntas deben tener la capacidad de realizar cosas como:

- Organizar sus propias reuniones
- Planificar su propio trabajo
- Auto establecerse nuevos cometidos o tareas
- Establecer objetivos
- Controlar sus propios resultados y sus niveles de productividad
- Revisar sus propios programas de trabajo
- Introducir medidas correctivas en su propio trabajo cuando sean necesarias
- Prever el impacto que tendrán sus decisiones o recomendaciones en el resto de la estructura de la empresa
- Controlar el comportamiento y productividad de sus miembros

Para que sea realmente eficaz, el equipo de trabajo debe ser capaz de actuar como un líder de sí mismo, es decir, fijarse sus propios objetivos, sus pautas de trabajo y de comportamiento y luego controlar que se cumplan.

Además de todas las características anteriores se necesita de la colaboración total de la alta dirección, aunque la idea de que se requiere el

compromiso de las jerarquías más altas parezca obvia, comúnmente se observa en la práctica, una falta de dicho compromiso.

El compromiso tiene que verse fortalecido con acciones, no sólo con palabras.

Se encontró en Internet una anécdota de una empresa que ofrece el servicio de capacitación para equipos de trabajo:

Un gerente convocó a un especialista en equipos le dice:

- Gerente: Quiero que mi gente trabaje en equipo. Acá hay muchas broncas y envidias y no se resuelven. Afectan la calidad del trabajo y la rentabilidad. Reúnase con ellos y prepáreme un proyecto para trabajar en equipo.

- Capacitador: ¿Usted asistirá la reunión no? (ya que era indispensable su presencia para efectuar un diagnóstico y un proyecto)

- ¿Para qué?, si yo no tengo el problema, lo tienen ellos

#### *Confianza mutua*

Confiar es una situación delicada en las relaciones humanas en donde influyen más las acciones que las palabras. La confianza se basa en cómo vemos a la otra persona y sus acciones, estas percepciones están influidas por necesidades, emociones, ansiedades, expectativas y perspectivas. Significa algo así como: Yo puedo poner en tus manos mi situación de momento, mi forma de pensar, mis ideas, mis aportes, mi prestigio, mi empleo, mi carrera, nuestra relación y nuestro trabajo.

#### *Apoyo mutuo*

Admitir que cada persona del equipo es valiosa. Es la ausencia de indiferencia entre los miembros del equipo y más bien la dedicación a sus méritos, capacidades y a la realización de la tarea del equipo.

### *Dirección de las diferencias*

Valorar las diferencias entre las personas constituye un fuerte dentro de las actividades del equipo de trabajo.

La mayoría de innovaciones, soluciones, avances se basan en las diferencias humanas al encontrar perspectivas diferentes y por lo tanto que pueden ser innovadoras.

Claro está que existe cierto tipo de diferencias que si no se controlan pueden perjudicar al equipo. Aquí es el momento de poner en práctica aquellas normas, reglas o procedimientos creados por el equipo. Lo ideal sería llegar a la conciliación del conflicto para lograr decisiones o soluciones que se respeten.

### *Talentos y capacidades*

El conjunto de las capacidades de los miembros que integran un equipo de trabajo deben ser tales que respondan a los requisitos de su tarea.

La eficiencia del equipo está relacionada con el desarrollo de las actividades del equipo y no por un individuo en particular.

### *Produce resultados*

Las fuerzas de cada uno de los miembros se capitalizan para producir resultados sinérgicos.

**CAPÍTULO 4**

**ESTRUCTURACIÓN**

**Y DESARROLLO DE**

**EQUIPOS**

## CAPÍTULO 4.

### ESTRUCTURACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO

#### 4.1. Estructuración de equipos de trabajo

“Las personas nacen; los equipos se hacen”<sup>(48)</sup>.

El esfuerzo de integrar y desarrollar un equipo de trabajo es algo muy productivo.

El trabajo en equipo ayuda a que sus integrantes incrementen sus virtudes y habilidades, los motiva a fortalecer sus debilidades y a manejar sus problemas conjuntamente. Un resultado importante es que el trabajo en equipo promueve un mejor entendimiento entre compañeros de trabajo, lo cuál constituye un factor importante para el éxito de cualquier organización.

El uso efectivo de equipos aumentará enormemente la probabilidades de que las organizaciones alcancen sus metas estratégicas.

A pesar de la atracción que existe entre nosotros por el simple hecho de ser humanos, un problema básico en la formación de un equipo es que muchos de nosotros no estamos dispuestos a desarraigar nuestra vida individual y nuestras prioridades a favor de algún equipo, y entonces se genera un conflicto entre los objetivos individuales y el objetivo general del equipo.

Las personas pueden ser muy talentosas y aún no oponerse al trabajo en equipo pero si existen conflictos entre los objetivos individuales y los del equipo, estos se irán profundizando cada vez más, y no se podrá formar realmente un equipo, ni se alcanzarán los objetivos en el plazo previsto,

---

<sup>(48)</sup> Harvey Robbins y Finley Michael, Por que fallan los equipos. Pág.38, Ediciones GRANICA. México DF., 1999

pues las metas del equipo son obstaculizadas por todas las metas individuales.

Es por ello que se necesita lo que muchos autores denominan "equilibrar la carga" (equilibrio entre las necesidades del equipo y las individuales).

En la vida real, actuamos con otros, fundamentalmente para satisfacer nuestros proyectos personales.

Algo que debemos tener muy en cuenta cuando queramos formar un equipo y que este tenga éxito, es que la gente solo acepta trabajar en equipo si esto le permite satisfacer sus propias necesidades.

Cuando sabemos lo que desean lograr nuestros compañeros y lo que nosotros mismos queremos se crea un fuerte vínculo entre los miembros.

Entre mejor y más rápido conozcamos las necesidades y esperanzas personales de los integrantes del futuro equipo, más rápida será su consolidación como tal.

En el ambiente competitivo actual se requiere de equipos de trabajo para producir bienes y servicios de calidad.

Solo cuando los equipos de trabajo se encuentran bien preparados pueden recibir la recompensa de la sinergia y generar decisiones creativas en conjunto, es así como se logra un compromiso con el propio equipo de trabajo y por ende con la organización. Entonces los resultados que se obtengan serán visibles y tangibles.

Para lograr la eficaz estructuración de un equipo es necesario saber que gran parte de la baja productividad de los equipos de trabajo se debe a

que en muchas empresas no se dispone de reglas básicas que definan con claridad su acción y sus objetivos.

La preparación de un equipo de trabajo es un proceso continuo, se requiere de dedicación, capacitación, entrenamiento y práctica, así como las herramientas necesarias que les permitan superar situaciones complejas, conflictos y recursos limitados.

Los equipos necesitan la participación de todos sus miembros debiéndose dirigir por sí mismos en sus tareas clave y recibir cierto apoyo y orientación.

Los equipos tienen que encontrar la manera de trabajar lo mejor posible:

Para conseguir que el equipo de trabajo se desempeñe con éxito se deben considerar varios puntos:

1. "El enfoque al cliente
2. La dirección
3. La comprensión
4. La responsabilidad por los resultados"<sup>(49)</sup>

1. El enfoque al cliente: "Consiste en conocer con claridad las expectativas, los valores y las prioridades de quien recibe el trabajo y asegurarse de que los productos y servicios suministrados sean congruentes con tales expectativas"<sup>(50)</sup>

---

<sup>(49)</sup> Hartzler Meg y Henry Jane E . Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo. Pág. Como preparar equipos de trabajo eficaces. Editorial Oxford

<sup>(50)</sup> Hartzler Meg y Henry Jane E . Op Cit Pág.

2. La dirección del equipo: Se tiene que crear una visión para el equipo, definir una misión única y establecerse un propósito compartido. Y el objetivo del equipo debe concordar con el objetivo de la organización.

"La dirección se constituye entonces por los factores siguientes":

- "Documento constitutivo: Es el documento formal que establece la existencia de un equipo
- Visión: Consiste en crear una imagen mental para saber la contribución que hará el equipo en un futuro
- Misión: Es la que define el propósito del equipo y su contribución particular a la empresa.
- Metas y objetivos: "Son la declaración general de los resultados finales deseados, con objetivos que describen las acciones y actividades específicas para lograr tales resultados."<sup>(51)</sup>

Con esto se logra que el equipo este bien orientado, se especifica que se quiere lograr y se explica también como hacerlo.

"La dirección es el mecanismo que dirige intencionalmente las acciones del equipo hacia las metas"<sup>(52)</sup>

3. La comprensión: En esta área se deben identificar las fortalezas y las deficiencias de cada integrante del equipo.

El equipo debe aumentar su comprensión en:

- Uno mismo y otras personas.- Esto se logra si cada uno de los miembros del equipo reconoce y conoce las fuerzas del mismo y las de los demás.
- Los equipos.- La comprensión de la dinámica de trabajo debe ser total, lo que a su vez ayudará a resolver los problemas y tomar decisiones.

---

<sup>(51)</sup> Hartzler Meg y Henry Jane E. Op. Cit. Pág.5

<sup>(52)</sup> Hartzler Meg y Henry Jane E. Op. Cit. Pág.5

- La organización.- Finalmente también se tienen que comprender las normas y cultura de la organización para realizar las actividades acordes con dicha cultura.

4. La responsabilidad: Se deben de llegar a acuerdos sobre las tareas y obligaciones específicas de cada uno de los miembros.

El marco general de trabajo para los equipos consiste en definir una serie de criterios y normas de actuación, de acciones y funciones que sirvan de marco de referencia claro y preciso a todos los participantes en el equipo de trabajo y que al mismo tiempo cree las condiciones óptimas para el logro de los resultados deseados.

Se debe convertir a los individuos en jugadores de equipo, muchas personas son solitarias o desean ser reconocidas por sus logros individuales. Para tener un desempeño como miembros de un equipo los individuos deben ser capaces de comunicarse abierta y honestamente, entender diferencias y resolver conflictos.

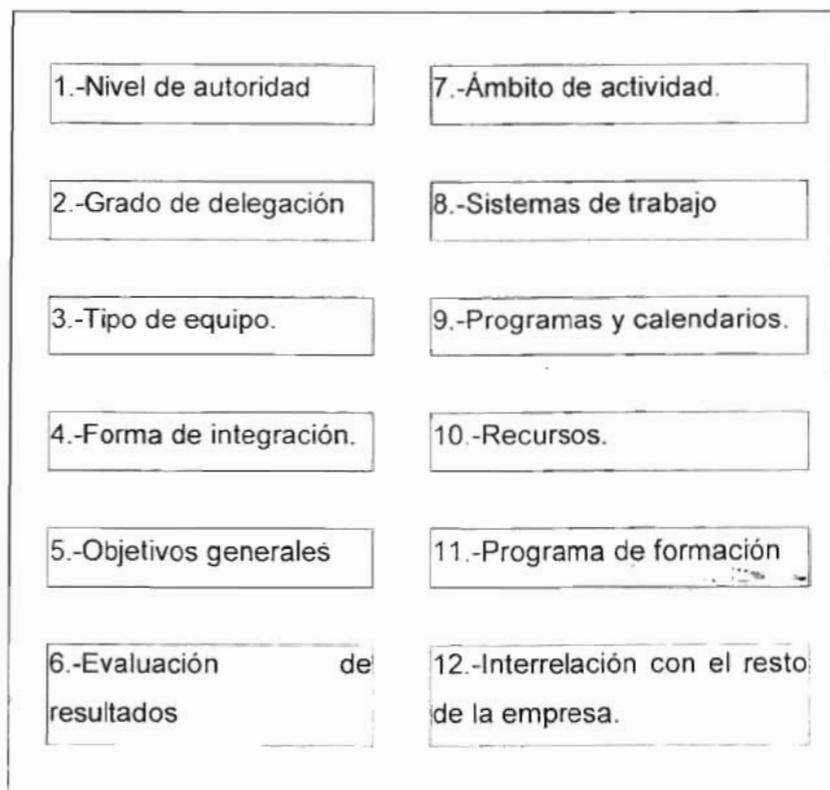
El desafío de integrar a los individuos en equipos de trabajo será mayor en donde:

- La cultura nacional sea altamente individualista
- Los equipos se establezcan en una organización que tradicionalmente ha apreciado los logros individuales.

#### **4.2. Marco de trabajo para los equipos.**

Para que un marco de trabajo ayude a los equipos a acelerar el proceso de integración para que alcancen niveles de productividad, este debe definir con la mayor precisión posible algunos aspectos básicos, en la siguiente tabla se enuncian:

Fig.1.2. " Aspectos que deben incluirse en el marco de trabajo para los equipos" <sup>(53)</sup>



<sup>(53)</sup> Gestión Eficaz del trabajo en equipo. Ediciones Díaz de Santos S.A. Pág.30 Madrid España 1998

A continuación se explica cada uno de ellos:

#### 1.- Nivel de autoridad

Un equipo debe tener autoridad suficiente fuera de su área para que éste realice sus funciones, muchas veces un equipo fracasa debido a que no tiene siquiera la autoridad para solicitar (y que le sea entregada) información básica.

#### 2.- Grado de delegación.

En el punto anterior se mencionó la autoridad externa del equipo (fuera de su área operativa) la definición de grado de delegación se refiere al ámbito de decisión que tendrá el equipo dentro de su propia área.

#### 3.- Tipos de equipos.

Existen varios tipos de equipos, unos se encargan de encontrar solución a los problemas, además son responsables de su implantación y del éxito de los resultados finales que obtenga la empresa, otros equipos se limitan a encontrar soluciones y recomendar su implementación. (Ver Capítulo 2 2.7. Clasificación de equipos de trabajo)

#### 4.- Forma de integración.

Se refiere a la forma en que estarán constituidos los equipos, en función del área de la empresa de la que provengan sus integrantes, existen cuatro formas básicas que puede adoptar un equipo:

Por el origen de sus integrantes:

- a) Unifuncionales
- b) Mixtos horizontales
- c) Mixtos verticales
- d) Mixtos multifuncionales

Por la temporalidad existen dos formas que puede adoptar el equipo:

- a) Ad hoc o temporales

b) Permanentes (Ver Capítulo 2 2.7. Clasificación de equipos de trabajo)

5.- Objetivos generales.

Se refiere a que cuanto mas precisos sean los objetivos más fácil será alcanzarlos.

6.- Evaluación de resultados.

Una parte importante de la estructuración inicial de los equipos consiste en saber: Cómo se van a evaluar los resultados del equipo, quién los evaluará, con qué criterios se determinará que el trabajo del equipo ha sido un éxito o un fracaso y con que periodicidad. Con el fin de evitar conflictos posteriores tanto los niveles de dirección como quienes lo integren se debe llegar desde un principio, a un consenso sobre la forma como se va a evaluar el trabajo del equipo.

7.- Ámbito de actividad.

La conjunción de autoridad, delegación, integración y objetivos debe conducir a una definición precisa del ámbito en que deberá trabajar el equipo. Si ese ámbito no se define con claridad, es posible que el equipo entre en conflicto con otras áreas de la empresa.

8.- Sistemas de trabajo.

Es conveniente que se definan desde un principio cuáles van a ser los sistemas de trabajo que van a utilizar los equipos para realizar su trabajo.

9.- Programas y calendarios.

Así como se establecen objetivos y criterios de evaluación de la misma forma debe programarse el tiempo de trabajo de los equipos.

#### 10.- Recursos.

Para el eficaz desarrollo de sus trabajos los equipos requieren determinados elementos o recursos, sin los cuales su trabajo se puede ver perjudicado, disminuido o incluso impedido.

Al hablar de recursos nos referimos a dinero, materiales, tiempo, equipos, programas informáticos, ayudas externas (consultores) etc.

#### 11.- Programa de formación.

Es conveniente que los integrantes de los equipos sean instruidos previamente sobre las mejores técnicas y enfoques para la conducción del trabajo en equipo.

En muchos casos la productividad de los equipos es baja debido a que se desconocen las técnicas creativas que podrían no sólo facilitar su trabajo sino, en especial, potenciar de forma importante los resultados generados.

#### 12.- Interrelación con el resto de la empresa.

Cómo es lógico, un equipo forma parte de una estructura operativa y esta en interrelación continua con toda la empresa.

Como hemos podido ver, la estructuración de un equipo de trabajo puede llegar a constituir una tarea bastante compleja que en ningún momento debe realizarse de forma improvisada o apresurada. Es preferible dedicar un poco más de tiempo a la estructuración inicial y así evitar después dedicar una gran cantidad de esfuerzos, recursos, tiempo, molestias y disgustos tratando de solucionar problemas.

### **4.3. Composición del equipo**

“La composición de un equipo estará determinada por cuatro criterios, los cuáles están íntimamente ligados:”

1. “La complejidad de la tarea

2. Las habilidades requeridas
3. Los roles personales
4. El número de integrantes<sup>(54)</sup>

1. La complejidad de la tarea: Cuanto mayor sea la complejidad de la tarea que debe afrontar, programar, analizar u organizar el equipo, mayor será el número de participantes.

La complejidad de la tarea está ligada a un segundo criterio: Las habilidades requeridas

2. Las habilidades requeridas: Existen dos criterios que determinan "quienes" deben participar en un equipo:

Todas aquellas personas cuya intervención sea necesaria para realizar con eficacia la tarea asignada al equipo (pero ni una más).

Todas aquellas que luego van a tener un alto grado de responsabilidad en la implantación de las decisiones tomadas en el equipo (nótese que no nos referimos a todas las que van a participar en la implantación).

## 2. Función y rol de los integrantes

En todo equipo, aún en los multi – funcionales, la especialización individual liga a los individuos a una función principal.

La función describe las responsabilidades principales de la persona en el puesto que ocupa.

En la descripción de la función se incluye a quien reporta la persona, quienes dependen de ella, y cuales son las responsabilidades en términos específicos, que se espera de ella.

En la gestión de la función, en el ejercicio práctico, la función enunciada se convierte en rol.

---

<sup>(54)</sup> Gestión Eficaz del trabajo en equipo, Op. Cit. Pág. 48

El rol es la forma en que la persona desempeña su función.

El rol no está predeterminado. Depende de las características situacionales de la persona (donde se conjugan historia personal, conocimientos, experiencias y actitud) y de los roles que desempeñen otros integrantes del equipo.

Los roles, así percibidos, son situacionales y contingentes.

Entonces el rol en el equipo se define como el "papel" que como miembro de un equipo en acción, desempeña cada uno de sus integrantes en relación con los demás miembros.

La perfecta integración armónica de diferentes roles o papeles es lo que da coherencia a un equipo y permite que las capacidades heterogéneas (inteligencia, habilidades, conocimientos y experiencias) de sus diferentes integrantes se potencien y generen la sinergia que va a permitir que el resultado logrado sea mayor que la simple suma de las capacidades individuales (que es precisamente, lo que se procura al integrar un equipo)

El concepto de "rol" en el equipo debe ser analizado desde dos puntos de vista diferentes: los roles formales o estructurales y los roles personales.

Los roles formales son las actividades, responsabilidades y funciones que deben desempeñar cada uno de sus integrantes como parte de la estructura operativa en que se sustenta el trabajo de equipo.

Además de los roles formales existen otros que se producen de forma espontánea, como resultado del carácter, personalidad, experiencia y habilidades personales de cada uno de los integrantes del equipo, a estos se les denomina roles personales.

En un equipo los roles personales deben compensarse entre sí, la clave radica en procurar que exista el justo equilibrio entre los miembros del

equipo y que cada uno de ellos posea las habilidades y la personalidad que le permitan asumir un rol diferente.

Existe un rol adicional que puede ser o no externo al grupo: el responsable del equipo. Esta es la persona que responde del equipo ante el resto de la organización. El responsable del equipo puede desempeñar la figura de “directivo” o asumir una posición de recurso externo al grupo, actuando como una especie de consultor interno.

Los roles negativos, como su nombre indica, afectan negativamente el trabajo del equipo de muchas formas, disminuyendo en consecuencia, sus niveles de productividad.

Los roles neutros no afectan negativamente al equipo, pero tampoco lo hacen en sentido positivo: su presencia en él no es ni positiva ni negativa: no reducen pero tampoco incrementan los niveles de productividad del equipo.

El participante ideal lo constituiría una persona que posea, al mismo tiempo:

a) Las cualidades requeridas (conocimiento del trabajo que debe realizar el equipo, experiencia, inteligencia, habilidades operativas, conocimiento de las técnicas de apoyo y similares) y

b) Las actitudes correctas (participación activa, dotes para las relaciones interpersonales, compromiso personal con el éxito del equipo, espíritu de cooperación, capacidad para la escucha activa, y similares).

#### 4. Tamaño del equipo

Todo lo anterior desemboca en: el número de miembros que integrarán el o los equipos.

Algunas personas piensan que cuanto mayor sea el equipo mejor. Se equivocan.

En algunas compañías existe la tendencia a ver a la organización como un equipo, es una expresión interesante pero no resulta muy útil.

Por su propia naturaleza los equipos no pueden ser grandes, una unidad estratégica empresarial no suele ser un equipo, puede estar formada por 20 personas o por varios cientos, cumplirán funciones múltiples y se referirían a sí mismas como equipos, pero en una empresa los departamentos no son necesariamente equipos de trabajo en realidad lo que constituyen son una red integrada de equipos. En ocasiones los equipos pueden parecer más grandes de lo que son debido a los auxiliares.

Un número pequeño de miembros no garantiza la diversidad de experiencias y conocimientos, pero también un gran número de miembros puede convertirse en una multitud difícil de controlar o provocar que se pierda demasiado tiempo tratando de coordinar la intervención y participación de todos.

Esto implica que los responsables de los equipos deban encontrar el justo equilibrio para, dependiendo de la complejidad de la tarea, seleccionar un número de participantes que aseguren la presencia en el equipo de todas las habilidades requeridas sin llegar a un número tan alto de participantes que afecte el trabajo del equipo.

Es así como el tamaño del equipo depende de la complejidad de los requerimientos del proyecto o de las personas que estén en un departamento o área, además de la mezcla de habilidades que aporten cada uno de los miembros del equipo.

Algunos afirman que el número ideal de miembros con que debe constar un equipo oscila entre 4 y 15 personas, esto dependiendo de lo que se requiera del equipo o de las metas que se pretendan alcanzar. Quince quizá sea el mayor número de personas con quienes uno puede

comunicarse sin alzar mucho la voz, y menos de cuatro enfrentan una limitación de la creatividad y variedad.

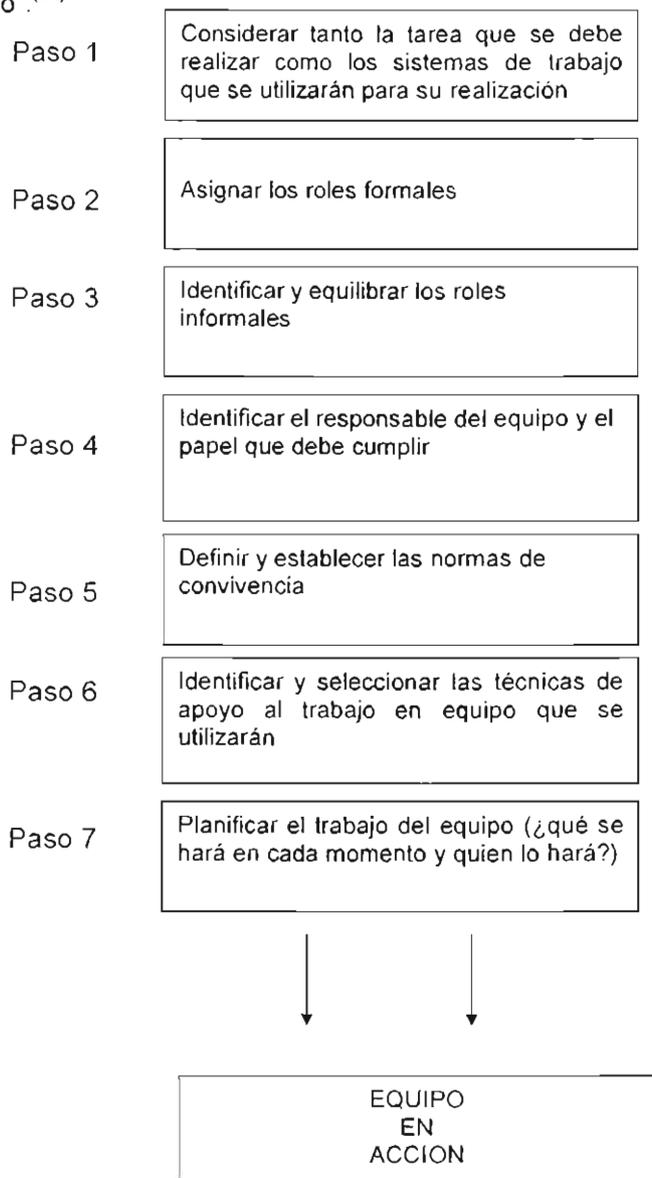
Todos coinciden en opinar que un equipo con demasiados miembros, no logra ser eficaz por las siguientes razones.

- Cada vez que se reúnan será más difícil que todos participen y se sientan comprometidos a realizar el trabajo. La contribución particular o productividad individual tenderá a ser menor o serán sólo unos cuantos los que participen.
- Aumenta el peligro de la existencia de subgrupos independientes, en lugar de estar conectados con el equipo principal quizá compitan entre sí.
- No hay esfuerzo por parte de todos los integrantes, esto por que se dispersa la responsabilidad e induce a los individuos a relajarse.
- Afecta el comportamiento de los miembros que lo integran e implica la imposibilidad de desarrollar la cohesión, el compromiso y la responsabilidad mutua.
- Elevará la probabilidad de que surjan conflictos, debemos tener cuidado, el trabajo en equipo puede ser perjudicial cuando formamos equipos por obligación pues se aplica mal el entusiasmo.

Una vez formado el equipo, el primer paso que deben dar sus miembros es el de planificar su propio trabajo.

Como podemos ver la estructuración de equipos de trabajo es de suma importancia además de que no es una tarea fácil, en la Figura 1.3. Se resumen los aspectos operativos y funcionales para la estructuración de equipos.

(FIGURA3.9) Fig.1.3. "Proceso integral para la estructuración de un equipo de trabajo":<sup>(55)</sup>



<sup>(55)</sup> Gestión Eficaz del trabajo en equipo, Ediciones Díaz de Santos S.A, Pág.99 Madrid España 1998

Como ya mencionamos una vez que se forma el equipo lo primero que hacen sus integrantes es planear su propio trabajo y el plan de trabajo debe incluir entre otros aspectos la tarea y los sistemas, temas que serán abordados con más profundidad en el siguiente subtema.

#### **4.4. La tarea y los sistemas**

Uno de los problemas centrales que afecta al querer implantar un programa de trabajo en equipo radica en que no se toman en cuenta dos elementos básicos que integran la forma de trabajar: La tarea y los sistemas

“La tarea y los sistemas son dos elementos indispensables para la eficaz estructuración de un equipo de trabajo altamente productivo, eficaz y eficiente”<sup>(56)</sup>

Entendemos como tarea el cometido que debe cumplir un equipo, lo que debe hacer y los resultados que debe obtener o generar.

Como sistemas, los mecanismos, procesos, normas, procedimientos y estímulos que utilizará el equipo para trabajar.

#### **4.5. La construcción de un equipo dinámico**

Cuando en un equipo hay un único jugador estrella que hace todos los golpes. Ese equipo podrá ganar el juego en esta ocasión, pero un verdadero equipo cuenta con jugadores que juegan bien juntos, que se ubican correctamente en el terreno y ganan constantemente como resultado del trabajo en equipo.

Lo que es cierto para los equipos verdaderos es cierto también para los negocios. A menudo, un grupo que se presenta como un equipo no es

---

<sup>(56)</sup> Gestión Eficaz del trabajo en equipo, Ediciones Díaz de Santos S.A. Pág.99 Madrid España 1998

en realidad más que un conjunto de individualidades que no tienen la más mínima idea de cómo funcionar juntos. Ese grupo no ha tenido nunca la oportunidad de convertirse en un equipo.

Lleva esfuerzo lograr que un grupo de individuos se convierta en un equipo dinámico de alto desempeño pero las recompensas justifican cada momento de planeación práctica y persistencia.

Un equipo dinámico es un equipo de alto desempeño que utiliza su energía para producir, es un equipo confiado cuyos miembros son conscientes de sus posibilidades. Y es un equipo cuyos miembros confían el uno en el otro para ayudarse y motivarse.

Todos los equipos dinámicos tienen ciertas características clave en común:

- "Establece con claridad su misión y sus objetivos.
- Opera de manera creativa.
- Se concentra en los resultados.
- Tiene clara las funciones y las responsabilidades
- Está bien organizado.
- Se afirma en las capacidades de sus integrantes.
- Apoya a su conductor y sus miembros se apoyan entre sí.
- Desarrolla clima de equipo.
- Resuelve los desacuerdos.
- Se comunica de manera abierta.
- Toma decisiones objetivas.
- Evalúa su propia efectividad. <sup>(57)</sup>

---

<sup>(57)</sup> Richard Y. Chang, La construcción de un equipo dinámico, Ediciones GRANICA México DF 2000. Pag.

A continuación se explicarán brevemente cada uno de estos.

- Establece con claridad su misión y sus objetivos

Un equipo debe comprender el objetivo global, así como sus propósitos y objetivos deben estar claramente establecidos. Además es necesario que los miembros compartan metas y objetivos, las cuales aumentan el compromiso cuando en estas todos tuvieron participación en su definición.

- Opera de manera creativa

Experimentación y creatividad son signos vitales de un equipo dinámico estos equipos asumen riesgos calculados, buscan continuamente oportunidades para implementar nuevas técnicas o procesos, además son flexibles y creativos cuando enfrentan problemas o toman decisiones.

- Se concentra en los resultados

La verdadera prueba es la capacidad de producir lo que sea requerido, cuando sea requerido.

- Tiene claras las funciones y las responsabilidades

Cada miembro del equipo sabe lo que se espera de él y conoce las funciones de sus compañeros de equipo, un equipo dinámico actualiza sus funciones y responsabilidades para seguirles el ritmo a las demandas y tecnología cambiantes.

- Esté bien organizado

Define todo desde el principio: procedimientos, políticas, reglas, etc.

- Se afirma en las capacidades de sus integrantes

Los equipos dinámicos evalúan regularmente el conocimiento, las habilidades y los talentos de su equipo. Se tiene una idea clara de los puntos fuertes y débiles de sus miembros, de modo que pueden sustentarse de manera efectiva en las capacidades individuales.

- Apoya a su conductor y sus miembros se apoyan entre sí

Los equipos dinámicos comparten los papeles de liderazgo entre sus integrantes

- Desarrolla clima de equipo

Un equipo de alto rendimiento tiene miembros que trabajan juntos con placer y adoptan altos grados de compromiso y energía grupal (sinergia)

- Resuelve los desacuerdos

Un equipo dinámico enfrenta abiertamente al conflicto cuando este ocurre.

- Se comunica de manera abierta

Todos los miembros se comunican entre sí de manera directa y honesta.

- Toma decisiones objetivas

Los miembros tienen enfoques bien establecidos y explícitos para resolver problemas y así tomar decisiones además éstas se toman a través del consenso.

- Evalúa su propia efectividad

Un equipo necesita hacerse un examen a sí mismo de manera regular para ver como se ésta comportando.

Podemos llegar a la conclusión de que construir un equipo dinámico lleva tiempo, requiere paciencia, persistencia y deseo de obtener logros.

“Hay que comprometerse con la creación de un equipo porque los equipos pueden conquistar lo que los individuos aislados no pueden”<sup>(58)</sup>.

Una persona puede correr un par de kilómetros; pero una posta de relevos puede correr ese par de kilómetros más rápido.

---

<sup>(58)</sup> Richard Y. Chang Op. Cit. Pág 8

Es esa esperanza de desempeño máximo la que lleva a los líderes a construir equipos dinámicos.

#### 4.6. Etapas o fases de evolución de los equipos de trabajo

Para formar un equipo de trabajo exitoso debemos conocer previamente las etapas o fases de evolución por las que puede pasar.

Cada autor hace su clasificación, pero en general todos coinciden en la descripción de cada una de las fases o las etapas de evolución por las que pasa un equipo de trabajo, solo cambian la forma de nombrar a cada etapa, mencionaremos dos clasificaciones.

Primera Clasificación:

Etapas:

- "Etapa 1: Formación
- Etapa 2: Tormenta
- Etapa 3: Estructuración y reglamentación
- Etapa 4: Consolidación y desarrollo"<sup>(59)</sup>

En la segunda clasificación también se establecen cuatro fases de evolución:

Fases:

- "Fase 1. Iniciación
- Fase2. Orientación
- Fase 3. Clarificación
- Fase 4. Integración"<sup>(60)</sup>

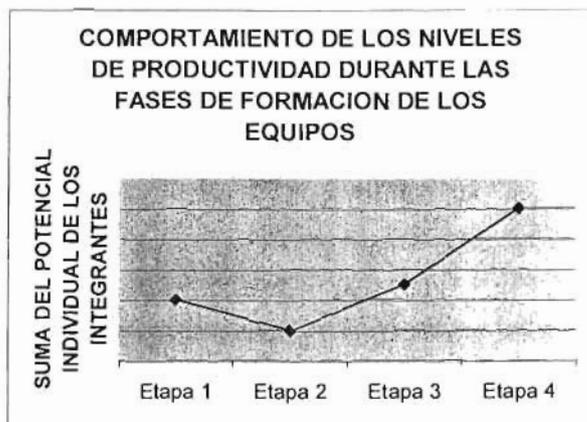
---

<sup>(59)</sup> Gestión Eficaz del trabajo en equipo, Ediciones Diaz de Santos S.A. Pág. 45 Madrid España 1998

<sup>(60)</sup> Caracciolo Annemarie, Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los equipos, Pág. 15 Editorial MC Graw Hill Colombia 2001

A continuación se mostrará en una gráfica (Fig.1.5.) como actúa la productividad en cada una de las fases por las que atraviesa el equipo. el elevado nivel de productividad que alcanza en la etapa final es la principal razón por la que se recurre a equipos bien estructurados.

Fig.1.4. Comportamiento de los niveles de productividad durante las fases de formación de los equipos de trabajo



A continuación se explica cada una de estas fases en relación a la productividad:

Etapa 1. Formación: Los niveles de productividad comienzan ligeramente por debajo del parámetro La productividad aquí la entendemos como la suma del potencial individual de los integrantes del grupo-equipo.

Etapa 2. Tormenta: Los niveles de productividad descienden de forma abrupta, hasta casi cero.

Etapa 3. Estructuración y reglamentación: Los niveles de productividad comienzan a ascender progresivamente.

Etapa 4. Consolidación y desarrollo: Los niveles de productividad llegan a superar la suma simple del potencial individual de los integrantes.

Ahora describiremos cada una de las fases por las que atraviesan los equipos:

➤ Etapa 1: Formación o Iniciación

En la etapa 1, las personas que integran el equipo comienzan a reunirse por primera vez, regularmente es por la sugerencia de un superior jerárquico. Esta etapa se caracteriza por que los miembros no tienen muy claros los objetivos del equipo y cual va a ser su contribución a los mismos, muestran cierto grado de ansiedad al no tener claras sus funciones y roles.

Al principio todos se muestran educados, agradables, las intervenciones son cautelosas y por lo regular no se ven señales de que alguien quiera imponer sus ideas. Por lo regular los integrantes muestran interés, ilusión y expectativas positivas con respecto al futuro del equipo, pero no han desarrollado sistemas de interacción efectivos y no existen sentimientos de pertenencia. Es por ello que al poco tiempo esta situación cambia, se producen los primeros enfrentamientos.

Esta etapa puede ser muy complicada, sobre todo para las personas que son tímidas o nerviosas, pues estos integrantes se pueden convertir en miembros pasivos si es que permanecen en el equipo, (que todavía no debería de llamarse equipo, mejor diremos del grupo).

Ante esta situación los resultados del grupo son medios o bajos y el esfuerzo se centra fundamentalmente en definir las metas y funciones, como en enfocar las distintas actividades y las competencias que serán precisas para lograr los objetivos.

➤ Etapa 2: Tormenta u Orientación

En la etapa 2, el grupo está totalmente descontrolado, los líderes espontáneos que hubieran podido surgir ya han sido eliminados, existen fricciones, choque de caracteres, nadie cede. Se generan críticas, ataques

personales y destructivos, las personas empiezan a ser poco flexibles. Lo que marca esta fase es el descenso significativo de la motivación de los miembros, al comprobar que sus expectativas iniciales no se cumplen con la rapidez que se había previsto. En esta fase pueden surgir sentimientos de frustración, en ocasiones también pueden aparecer sentimientos de incompetencia en aquellos miembros que consideran que no poseen los conocimientos y habilidades necesarios para realizar las funciones encomendadas.

El coordinador debe saber que estas reacciones son normales y que son parte del desarrollo del grupo.

Lo peor es que existe muy poca comunicación pues nadie escucha y otros no hablan abiertamente.

Son muchos los "grupos" que no superan esta fase (recordemos que estamos usando la palabra "grupo" por que aún no es considerado un equipo).

La situación empeora cada vez más, los integrantes pierden el interés, no hay participación, comienzan las deserciones y al final si no se pudo superar esta etapa el grupo muere sin que nadie sepa realmente cómo ni por qué.

La resolución de esta fase dependerá, en gran parte de la redefinición de metas y funciones, de forma que éstas se perciban como más accesibles con lo que serán eliminados los sentimientos de incompetencia y facilitara que el equipo alcance las primeras metas, así como el establecimiento de normas que regulen los comportamientos de los miembros.

➤ Etapa 3: Estructuración y reglamentación o clarificación

Si el grupo supera la etapa 2, entonces entra a esta etapa en la que los miembros se dan cuenta de que sus comportamientos, ya sean agresivos o

pasivos no les ayudan a conseguir los objetivos del grupo. En esta fase comienzan a desarrollarse sentimientos de confianza y respeto hacia los demás miembros y a sus aportaciones, por lo que aumenta el grado de cohesión del grupo y el sentido de pertenencia al mismo haciendo la comunicación más directa y fluida.

Además el propio grupo comienza a crear una serie de normas para organizar la forma como deben trabajar juntos y éstas ya son aceptadas poco a poco por todos.

Hasta este momento el grupo comienza a estructurarse como un equipo de trabajo.

#### ➤ Etapa 4: Consolidación y desarrollo o Integración

En esta etapa, que es la final el equipo ha establecido un sistema de trabajo que le permite realizar un intercambio libre y sincero de ideas y se inicia un proceso de apoyo mutuo.

Los miembros del equipo poseen las competencias necesarias para poder trabajar eficazmente y de forma autónoma, saben qué tienen que hacer y como hacerlo; esto es, tienen claros los objetivos y cómo conseguirlos. La distribución y redistribución de las funciones y roles se realiza en función del conocimiento y necesidades de los miembros y de los requerimientos de la situación. En este contexto el liderazgo del grupo es compartido entre el coordinador formal y el resto de los miembros según las necesidades de tarea o de interacción.

Se han desarrollado sentimientos positivos sobre los restantes miembros y sobre los logros del equipo, se reconoce, apoya y estimula la participación activa de los individuos y sus aportaciones al equipo, y para ello se utiliza una comunicación directa y fluida.

Hay ocasiones en las que se forman equipos por un tiempo limitado, para alcanzar un objetivo concreto, y cuando éste se ha logrado se disuelven. Es el caso de equipos de proyectos, de solución de problemas, etc., en este tipo de equipos existe una última fase que no se presenta en los equipos tradicionales. De las dos clasificaciones que nombramos solo Maria Teresa Palomo habla de esta última fase (Fase de Finalización). En esta fase para los equipos que son de creación temporal, se acerca el momento de la disolución del equipo y los miembros comienzan a tener conciencia de su próxima separación.

En esta situación suele producirse una disminución de las aportaciones, de la creatividad; aunque también lleva aparejado un aumento de la actividad de los miembros, con el objeto de cumplir las fechas previstas.

La clasificación de las fases o etapas para la formación de los equipos que da cada uno de los autores se dan en forma similar en todos los equipos, pero no debe olvidarse que cada equipo es único, y por tanto el proceso puede variar, por ejemplo, las distintas fases pueden atravesarse rápidamente; el grupo puede estancarse en alguna, retroceder a una fase ya superada; o simplemente "morir" antes de llegar a la última fase. Todo ello dependerá de las características de los integrantes y de sus objetivos, así como de las técnicas empleadas para favorecer la interacción entre los participantes.

Esto implica la necesidad de que las empresas grandes y pequeñas, afronten la creación de equipos de trabajo pero de forma consciente y teniendo como base un proceso formal y riguroso.

**CAPÍTULO 5**  
**CONDUCCIÓN DE**  
**EQUIPOS DE**  
**TRABAJO**

## CAPÍTULO 5. CONDUCCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

### 5.1. Áreas para la conducción de un equipo

Como ya hemos mencionado, un objetivo fundamental de formar un equipo de trabajo es el de reunir las habilidades, conocimientos, experiencias e inteligencia de un grupo de personas con el propósito de que se produzca el efecto de sinergia. Para esto se debe actuar en diez áreas muy concretas:

1. "Estimular la participación
2. Clarificar el asunto
3. Centrar la atención
4. Gestionar los fracasos
5. Afrontar los bloqueos
6. Revisiones de la situación
7. Evitar las soluciones únicas
8. Registrar los acuerdos
9. Estimular la autogestión
10. Desarrollar las habilidades para el trabajo en equipo" <sup>(61)</sup>

1. Estimular la participación: Lo primero que se debe procurar es que todos los miembros participen en los trabajos del equipo; será la única forma de lograr que cada uno de ellos haga su aporte al trabajo colectivo.

2. Clarificar el asunto: Definir con total precisión la tarea u objetivo del equipo.

---

<sup>(61)</sup> Gestión Eficaz del trabajo en equipo, Ediciones Díaz de Santos S.A., Pág. 128 Madrid España 1998

3. Centrar la atención: Es fundamental que el líder mantenga todo el tiempo la atención del equipo centrada en el objetivo que le ha sido asignado.
4. Gestionar los fracasos: El éxito a largo plazo de un equipo depende en gran medida de la forma como logre gestionar sus propios fracasos.

Todo error debe ser analizado por todo el grupo hasta encontrar sus causas con el fin de corregirlas.

Y siempre se debe <<aprender de los errores>>:

5. Afrontar los bloqueos: No se debe permitir que el debate desvíe la atención del equipo de su objetivo original.
6. Revisiones de la situación: Las revisiones de la situación responden a tres preguntas básicas: ¿Hacia dónde vamos? ¿Hasta dónde hemos llegado? ¿Cuánto nos falta por recorrer?
7. Evitar las soluciones únicas: El líder del equipo deberá ocuparse de que el equipo genere siempre soluciones alternativas para cada asunto tratado.
8. Registrar los acuerdos: Se recomienda que estos registros se expongan de manera visible, pues muchas veces las decisiones que no se escriben tienden a volverse confusas y hasta olvidarse, al mismo tiempo los registros públicos sirven como referencia y recordatorio de forma continua de el trabajo que se está realizando, los pasos que se han dado, los puntos acordados, etc. Lo que permite centrar el trabajo del equipo.
9. Estimular la autogestión: La creatividad de un equipo se potencia cuando es capaz de autogestionarse es decir, cuando el equipo es autosuficiente respecto al cometido que se le ha asignado. El líder del equipo debe ser capaz de transmitir a los miembros del equipo la idea de que ellos son responsables del trabajo que se debe realizar y que, en consecuencia, deben adoptar todas las decisiones relacionadas con el mismo.

10. Desarrollar las habilidades para el trabajo en equipo. Las habilidades personales clave para el trabajo en equipo son:

El integrante de un equipo debe ser capaz de:

- Comunicarse con los demás miembros
- Solucionar problemas
- Influir en las decisiones del equipo
- Asumir el liderazgo
- Transmitir información con suficiente claridad
- Generar ideas creativas
- Mantenerse centrado en el objetivo del equipo
- Ser sensibles a los sentimientos ajenos
- Organizar su trabajo y el del equipo
- Crear un ambiente positivo y relajado
- Crear lealtad y cohesión en el equipo
- Evaluar objetivamente las ideas
- Apoyar a los miembros que tengan algunos puntos débiles
- Ayudar y cooperar con el equipo y con cada uno de sus miembros a nivel individual
- Escuchar activamente
- Hacer críticas constructivas a los otros miembros del equipo
- Mantener la programación del tiempo
- Motivar
- Solucionar conflictos interpersonales
- Desarrollar confianza en el equipo
- Fomentar los intercambios abiertos y sinceros.

## 5.2. Las relaciones interpersonales

La gestión eficaz de las relaciones interpersonales implica centrar la atención en:

- “Controlar las personas
- Estimular la comunicación
- Estimular la escucha activa
- Gestionar la realimentación
- Controlar las reacciones personales negativas”.<sup>(62)</sup>

### *Controlar las personas*

El líder del equipo tiene que ser capaz de mantener el justo equilibrio entre <atar en corto> para evitar que el grupo se disperse y <soltar la cuerda> para no cohibir ni limitar la creatividad del equipo.

Cuánto mas habla uno de sus integrantes, menos hablan los otros miembros del equipo y, en consecuencia, menos oportunidades tienen de hacer su aportación al trabajo colectivo.

### *Estimular la comunicación*

El líder no sólo debe preocuparse por mantener una buena comunicación entre él y los miembros del equipo, sino que debe de tratar, por todos los medios, de potenciar la comunicación cruzada entre ellos.

### *Estimular la escucha activa*

La <escucha activa> requiere no sólo que se escuche atentamente lo que la otra persona está diciendo sino, además que se demuestre activamente que lo está haciendo.

---

<sup>(62)</sup> Gestión Eficaz del trabajo en equipo, Ediciones Díaz de Santos S.A., Pág. Madrid España 1998

El líder del equipo no sólo debe dar el ejemplo de escucha activa sino, además, instruir al equipo, sobre la escucha activa y estimular su aplicación constante en el equipo.

#### *Gestionar la realimentación*

Es necesario que las reuniones de los equipos sean conducidas de forma adecuada, de lo contrario se provocará que estas sean de muy poca eficacia y en consecuencia, tengan un nivel de productividad muy bajo.

#### *Controlar las reacciones personales negativas.*

Es importante prestar especial atención al hecho de que es muy fácil que una crítica termine convirtiéndose en una situación negativa, con lo que perderá toda su capacidad para producir la corrección del hecho criticado.

Debido a su estructuración inicial, a causa de una gestión poco eficaz, o simplemente con el paso del tiempo, los equipos tienden a mostrar algunos <vicios>.

Como hemos visto, la eficaz conducción de un equipo requiere de conocimientos y habilidades muy específicos que todo empresario y directivo debe obtener y desarrollar.

Los requerimientos muy particulares que exige la conducción de un equipo han llevado al desarrollo de una figura que es clave para el éxito de todo grupo de trabajo organizado: nos referimos al <facilitador>. El cual será motivo de un tema en el presente capítulo.

### **5.3. Habilidades interpersonales y la solución de conflictos**

Es normal que cuando se cambia de la forma habitual de trabajar individual a trabajar en equipo, los miembros tengan dificultades para manejar los conflictos en forma constructiva. El conflicto puede tener su origen en diversos factores tales como diferencias de personalidad y valores .

entre los integrantes del equipo. Cuando diferentes personas trabajan juntas existe siempre la posibilidad de que se produzcan desacuerdos o cuando las necesidades de uno o varios de los integrantes no coinciden con las del equipo.

La capacidad del equipo para manejar y resolver conflictos es esencial para su éxito.

El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad e innovación, incrementa el interés y curiosidad, provee un medio para ventilar problemas y reducir tensiones, y fomenta un ambiente de evaluación y cambio.

Los equipos deben armarse con las habilidades interpersonales necesarias para hacer avanzar al equipo.

Una vez que los integrantes del equipo aprendan estas habilidades se generaran muchos beneficios, como por ejemplo que las personas hablen entre sí cuando tienen un problema. Un diálogo libre permite a los empleados trabajar juntos como equipo en forma eficiente y desarrollar mejores métodos de trabajo.

Es importante comprender que las personas pueden aprender a trabajar juntos pero esto no es natural, y se debe estar dispuesto a invertir mucho tiempo y esfuerzo capacitando y enseñando al personal a trabajar juntos en forma efectiva.

El personal proporciona dos grupos de habilidades al trabajo:

- "técnicas e
- interpersonales"<sup>(63)</sup>

---

<sup>(63)</sup> Walt Bob, Slum Robert S. y Sbobol Mark R. El Líder visionario Una guía de liderazgo para el cambio y la nueva cultura organizacional. Pág. 126,127 Editorial Panorama, México 1994

La cultura empresarial en distintas empresas ha valorado mucho las primeras y ha ignorado en gran medida las segundas.

En las organizaciones del siglo XXI se deben apreciar y valorar ambos tipos de habilidades. Es por eso que es importante que cada persona desarrolle las habilidades necesarias para operar en forma efectiva en un ambiente de equipo.

"En las nuevas organizaciones, donde el trabajo de equipo es esencial, estas habilidades - en especial la de solución de conflictos- son cruciales.

La pregunta más común que todos nos hacemos cuando estamos hablando de conflictos es:

¿Cuál es la fuente del conflicto?

Lo que contestamos la mayoría de las personas y que es erróneo es:

La otra persona comprometida en la disputa.

Cuando están en conflicto, las personas piensan que saben por qué: la otra persona, de una manera u otra es un tonto. La otra persona no escucha, no le importa, o de alguna otra manera es difícil como compañera de trabajo. O es simplemente incompetente". Sea por un motivo o por otro en la privacidad de nuestros pensamientos casi siempre culpamos a la otra persona por el conflicto, "personalizamos el conflicto"<sup>(64)</sup> o sea concluimos que es ocasionado por una falla en el carácter o competencia de la otra persona.

La mayoría de las veces lo que realmente ocasiona el conflicto es un desacuerdo sobre la forma de hacer las cosas. Todos tendemos a personalizar la mayoría de los conflictos, pero la verdad es que por su naturaleza son profesionales.

---

<sup>(64)</sup> Walt Bob, Op. Cit. Pág. 127

Comprender este hecho es el primer paso para comprender el verdadero origen del conflicto.

El conflicto es natural cuando las personas trabajan juntas, la diferencia está en el resultado que se obtiene, este puede ser positivo o negativo, dependiendo de cómo se administre. El conflicto más dañino es el que se deja sin resolver. Cuando un conflicto no se resuelve le seguirá robando energía a el equipo. Los conflictos se quedan sin resolver cuando se personalizan.

"Los autores aseveran que la gran mayoría de los conflictos en el trabajo son profesionales, no personales, por su simple naturaleza"<sup>(65)</sup>

Por otro lado aunque parezca ilógico es importante que un equipo de trabajo cuente con la libertad de plantear ideas conflictivas, pues el planteamiento de estas nos lleva al descubrimiento de soluciones novedosas y creativas. En algunas empresas el conflicto es visto de manera negativa, y esto sucede por que no se sabe administrarlo, el conflicto se plantea en un nivel interpersonal, o incluso interdepartamental.

Es por ello que el conflicto de ideas debe ser adecuadamente encauzado, y conducido.

### **5.3.1. Los conflictos y la importancia metas, papeles y procedimientos**

Los conflictos surgen muchas veces de la carencia de comprensión común de metas, papeles y procedimientos en la organización. De ahí la importancia de determinarlos correctamente.

---

<sup>(65)</sup> Wall Bob; Op. Cit. Pág. 127.

<sup>(66)</sup> Wall Bob; Op. Cit. Pág. 128.

“Las metas contestan a la pregunta: ¿Qué debemos hacer? ¿Para cuándo? Los papeles responden a: ¿Quién hace qué? Los procedimientos contestan a ¿Cómo logramos hacerlo?”<sup>(66)</sup>

Con respecto a estos últimos, existe una tensión en la mayoría de las organizaciones entre los procedimientos formales e informales.

De esto nos podemos dar cuenta con un ejemplo: “Cuando se incorpora un empleado nuevo, por ejemplo, se le da una orientación que consiste al principio en aprender los procedimientos. Sin embargo alguien se llevará al empleado nuevo y le dirá: Ahora, aquí es como de verdad hacemos el trabajo por aquí” <sup>(67)</sup>

Esto dará como resultado un conjunto confuso de procedimientos formales e informales, que crea conflicto.

El culpar las diferencias de personalidad a los conflictos ya no es aceptable, siempre que se tenga un conflicto o desacuerdo se deberá hacer la pregunta: ¿Es este un desacuerdo profesional, o lo estoy volviendo personal?

El conflicto imposibilita el desarrollo del trabajo en equipo y la resolución de problemas.

Es por ello que se debe administrar correctamente, pues el costo de personalizar los conflictos en los equipos de trabajo es grande, por lo general deja a los integrantes enojados y frustrados, si ocurre muchas veces, puede disminuir la satisfacción en el trabajo o hasta arruinar la productividad, pues destruye el flujo libre de la comunicación, con conflicto las oportunidades de trabajar de dos personas juntas es casi cero, aún cuando el conflicto no se exprese abiertamente, el enojo se reflejará en el comportamiento y la actitud.

---

<sup>(67)</sup> Wall Bob. Op. Cit. Pág. 128.

Comprender la fuente verdadera de conflictos es un desafío continuo que todos los miembros del equipo deben encontrar si el equipo ha de triunfar.

Para alcanzar los acuerdos, que permitirán avanzar al equipo, debe haber comunicación en un nivel profesional. Es por ello que debemos estar conscientes que el silencio solo aumenta los problemas.

“El mercado de hoy en día requiere velocidad. La medida del éxito del equipo será la velocidad con que identifica, maneja y resuelve los conflictos”<sup>(68)</sup>.

“Cada vez que un conflicto se personaliza se estropea la comunicación, retrasa al equipo, y por lo tanto a la organización entera. Para lograr plena velocidad, los equipos en toda la organización requieren poseer una comprensión mutua de metas, papeles y procedimientos. Cada persona deberá ser capaz de mantenerse profesional durante conflictos y de buscar una solución positiva”<sup>(69)</sup>

#### **5.4. El liderazgo y el empowerment en los equipos de trabajo**

Actualmente existe un gran número de estudios sobre el tema del liderazgo al igual que definiciones de lo que es un líder. Stodgil (1974) que sugiere once perspectivas desde las que los distintos estudios definen el liderazgo:

- 1) “Como una función de los procesos de grupo;
- 2) Como parte de la personalidad;

---

<sup>(68)</sup> Walt Bob; Op. Cit. Pág.128

<sup>(69)</sup> Walt Bob; Op. Cit. Pág.130,132.

- 3) Como el arte de buscar consenso;
- 4) Como la capacidad de influir;
- 5) Como una forma de persuadir;
- 6) Como conductas o comportamientos específicos;
- 7) Como una relación de poder;
- 8) Como un instrumento para obtener los objetivos;
- 9) Como un efecto de la interacción;
- 10) Como un papel o rol;
- 11) Como el inicio de una estructura<sup>(70)</sup>.

"Líder significa, en la concepción de los especialistas de la planeación estratégica, entre los que incluimos a Kenichi Omahe (1983); ser un estratega, un globalizador de las metas, ideas y programas; un generador de actividades y procesos programados. Blanchard, en su ponencia en el Congreso de la ASTD en San Francisco, California, en 1991, se explayó en el concepto de que ser "líder es servir" (Blanchard, 1991). Esto significa que el dirigente tiene como responsabilidad poner todas sus cualidades, energías y talentos en la tarea de lograr que sus seguidores obtengan éxito, logren las metas, se desarrollen y cumplan con la misión de su puesto. Si ellos tienen éxito, el líder lo tendrá también, lo mismo que la organización o institución" <sup>(71)</sup>

Para ser líder en un equipo es indispensable tomar en cuenta dos aspectos, el primero es cultural y puede solventarse con un entrenamiento adecuado, pero no se piense que con un seminario de 15 o 20 horas se

---

<sup>(70)</sup> [http://orion2000.org/documentos/A\\_Liderazgo2.htm](http://orion2000.org/documentos/A_Liderazgo2.htm)

<sup>(71)</sup> [http://orion2000.org/documentos/A\\_Liderazgo2.htm](http://orion2000.org/documentos/A_Liderazgo2.htm)

puede convertir una persona en un líder. El segundo es actitudinal, un poco más complicado pero no de imposible solución.

Liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes y conductas tener habilidades de dirigir, orientar, motivar, integrar y optimizar el que hacer de las personas y equipos para lograr los objetivos y promover el desarrollo de sus integrantes.

Debido a que el liderazgo se considera como algo que una persona hace, podría considerarse en contra del equipo, sin embargo los equipos necesitan líderes, y "los líderes inteligentes alcanzan el equilibrio suministrando orientación y ejerciendo control"<sup>(72)</sup> es por ello que es preferible que el liderazgo sea rotativo. De hecho el que los miembros participen del liderazgo es uno de los objetivos importantes de una organización basada en equipos de trabajo.

Hay que cuidar con especial atención un equipo para que se desarrolle adecuadamente, es por ello que liderar un equipo no es una tarea fácil, la labor del líder comienza por elegir correctamente a los miembros del equipo para que éste tenga un grado adecuado de complementariedad y unidad. El líder ha de dominar los procesos o etapas por las que atraviesa un equipo como el desarrollo de confianza, comunicación, coordinación y colaboración, dependiendo de cómo se llevan estos procesos el equipo entra en un ciclo constructivo que lo refuerza o cae en un ciclo destructivo que lo va debilitando.

Un aspecto importante del liderazgo es tener una comunicación entre y con los miembros del equipo. En *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de*

---

<sup>(72)</sup> Caracciolo Annemarie, *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los equipos*, Pág. 80 Editorial MC Graw Hill Colombia 2001

*los equipos*, Annemarie Caracciolo Pág. 84 menciona una cita de Norman Allen: "La habilidad en el arte de la comunicación es vital para el éxito de un líder. El no puede lograr nada a menos que se pueda comunicar de manera efectiva"

"Los líderes deben ser buenos comunicadores"<sup>(73)</sup> Debido a la importancia de la comunicación se tratara posteriormente de manera más amplia.

"La función fundamental del líder de un equipo es la creación y fortalecimiento de su identidad. ...el líder tiene una responsabilidad básica: fomentar los objetivos comunes que, en el fondo, son el corazón del equipo y la base de su identidad"<sup>(74)</sup>.

No podemos considerar el liderazgo en los equipos de trabajo sin la existencia del empowerment, a causa del empowerment, un líder no disminuye su poder, en cambio lo aumenta, en especial si toda la organización funciona mejor.

La definición de empowerment es: "Dar a los individuos en una organización el poder para actuar por su propia iniciativa pero en beneficio del equipo como un todo. Es una idea antigua: las personas más cercanas al trabajo la entienden mejor, por que son los expertos; ellos saben lo que el cliente quiere por qué trabajan con él todos los días.

---

<sup>(73)</sup> Caracciolo Annemarie, Op. Cit. Pág. 100 y 101.

<sup>(74)</sup> Álvarez de Mon Pan de Soraluze Santiago, Cardona Soñano Pablo, Paradigmas del liderazgo, claves de la dirección de personas, Pág. 161 Editorial MC Graw Hill, España 2001

Y si su equipo es capaz de hacer bien su trabajo, y crear nuevas ideas y oportunidades, ciertamente es bueno para usted, el líder”<sup>(75)</sup>

El liderazgo y el empowerment nos llevan a hablar de otro tema muy ligado: la facilitación, “la idea de la facilitación es ayudar a las demás personas a entender y trabajar a través de sus propios asuntos, en lugar de “fijárselos”. ....El facilitador camina sobre una delicada línea entre ser reconocido y ayudar en el proceso inmediato, y ya no se cubre con el manto del “experto” que desplazaría la atención de los miembros del equipo, y las ideas y responsabilidades propias de los mismos”<sup>(76)</sup>.

Trataremos el tema del facilitador de manera más detallada en el siguiente subcapítulo.

## 5.5. El facilitador

“El facilitador: el elemento clave de la productividad de los equipos.”<sup>( 77)</sup>

La eficaz conducción de un equipo requiere de conocimientos y habilidades muy específicas, propias y especializadas sobre dicha actividad.

Muchas empresas han desarrollado una figura o <rol> adicional que denominamos <facilitador> ya que es el nombre que mejor refleja la función que debe realizar

---

<sup>(75)</sup> Caracciolo Annemarie, Op. Cit. Pág. 112.

<sup>(76)</sup> Caracciolo Annemarie, Op. Cit. Pág.112

<sup>(77)</sup> Gestión Eficaz del trabajo en equipo, Ediciones Diaz de Santos, S.A. Pág. 171, Madrid España 1998

“Facilitar el trabajo del equipo, significa realizar, antes, durante y después de las reuniones de trabajo del equipo, una serie de funciones y actividades que ayuden al grupo a alcanzar más fácilmente sus objetivos.

La responsabilidad del facilitador consiste en tomar todas las medidas que sean necesarias para que el equipo cumpla todas las condiciones que caracterizan a un equipo eficaz, eficiente y altamente productivo.

La función del facilitador es muy similar a la del líder, pero existe una diferencia fundamental: “mientras el líder es parte integrante y participa en el trabajo que realiza el equipo y en cierta medida es responsable de los resultados que se obtengan: su área de acción principal se centra en la <tarea> del equipo por el contrario, el facilitador se centra en el equipo, en facilitar las condiciones en que se realiza su trabajo y en lograr que alcance los más altos niveles de productividad: su área de acción principal son los < sistemas de trabajo y la dinámica > del equipo.

La realización de la función de facilitador depende de que la persona que la realice posea altos niveles de eficacia en las siguientes tres características:

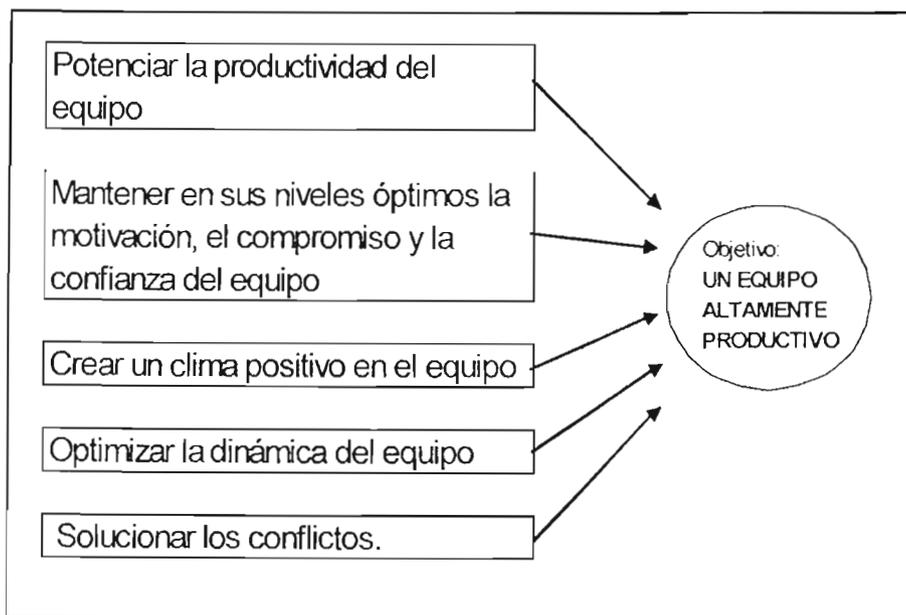
a) Dotes de liderazgo: Debe poseer dotes especiales de liderazgo ya que para imponer su autoridad dentro del equipo no puede (siquiera) basarse en una posible posición jerárquica dentro de la empresa.

b) Capacidad para actuar como árbitro: Debe poseer altos dotes de equidad demostrados para que pueda ser aceptado como árbitro, con suficiente autoridad, por todo el equipo.”<sup>(78)</sup>

---

<sup>(78)</sup> Gestión Eficaz del trabajo en equipo, Ediciones Díaz de Santos, S.A. Pág. 171.172, Madrid España 1998

Figura 1.5. "LAS FUNCIONES CLAVE DEL FACILITADOR"<sup>(79)</sup>



c) Actitud neutral: El facilitador debe ser capaz de aislarse de las tensiones propias del trabajo en equipo de tal forma que pueda visualizarlo y evaluarlo con total objetividad.

Por las características que posee un facilitador realiza algunas tareas:

Como líder debe:

- "Centrar
- Estimular
- Apoyar
- Intervenir
- Construir"<sup>(80)</sup>

Como árbitro debe:

<sup>(79)</sup> Gestión Eficaz del trabajo en equipo, Op. Cit. Pág. 171,172, 173

<sup>(80)</sup> Gestión Eficaz del trabajo en equipo, Op. Cit. Pág. 177.

- "Regular
- Equilibrar
- Proteger
- Afrontar
- Controlar

Su actitud neutral debe llevarlo a:

- Ser justo
- Compensar
- Ser objetivo
- Gestionar la realimentación

Existen dos grupos de habilidades que el facilitador debe poseer para que pueda realizar con eficacia su función:

- a) Habilidades de gestión
- b) Habilidades personales

Habilidades de gestión para:

- La comunicación
- La planificación
- El liderazgo
- La formación de personas
- La identificación y análisis de problemas
- Toma de decisiones
- Consultor
- Solución de conflictos"<sup>(81)</sup>

Habilidades personales:

- "Flexibilidad mental
- Confianza en sí mismo y capacidad para transmitirla al equipo

---

<sup>(81)</sup> Gestión Eficaz del trabajo en equipo, Op. Cit. Pág. 171,172, 173,177

- Autenticidad, coherencia en sus actuaciones
- Paciencia, perseverancia
- Ecuanimidad
- Respetado por los miembros del equipo
- Integridad, honradez, equidad
- Auto motivación, para poner el equipo a trabajar
- Perceptivo, para que pueda identificar los problemas, actitudes y estados de ánimo personales de los miembros del equipo.”<sup>(82)</sup>

La presencia del facilitador es especialmente importante cuando la empresa se plantea el desarrollo de un programa amplio de creación de equipos llamados a trabajar durante un periodo prolongado de tiempo, en diferentes áreas operativas de la empresa.

## 5.6. La comunicación

Ya se mencionó la importancia que tiene la comunicación efectiva en los equipos de trabajo, pues esta es “el elemento esencial que apuntala al éxito de su equipo...es el fundamento sobre el cual debe construir el resto de su trabajo”<sup>(83)</sup>

El verbo comunicar: “Proviene de la voz latina “comunicare” puesta o poner en común. En su acepción más general, comunicación es acción y efecto de hacer a otro que participe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto,

---

<sup>(82)</sup> Gestión Eficaz del trabajo en equipo, Op. Cit. Pág. 177

<sup>(83)</sup> Caracciolo Annemarie, Op. Cit. Pág.57

tomando su parecer"... "es el proceso mediante el cuál se transmiten significados de una persona a otra" o "es la transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas..." En este orden de ideas la comunicación es toda transmisión de información"<sup>(84)</sup>.

La escucha activa es importante para la comunicación, esta es "la habilidad de comunicarse con otra persona a través de señales verbales y no verbales, que ambas personas escuchan y entienden."<sup>(85)</sup>

Casi siempre es más fácil conseguir que las personas hablen, pero lograr que escuchen especialmente reunidas en un equipo, es otra cosa muy distinta.

Pueden existir problemas de comunicación que tienden a detener el desarrollo de equipos estos pueden ser de varias índoles, puede ser que la información sea insuficiente, incompleta, inadecuada, tendenciosa o hasta irrelevante. Otros problemas pueden ser los derivados de malas relaciones interpersonales y estos causan muchas de las dificultades serias en los equipos. Estos problemas de relación se deben a las presiones de divergencias de opinión, de las relaciones de autoridad, diferencias de

---

<sup>(84)</sup> Flores de Gortari Sergio, Emiliano Orozco Gutiérrez, Hacia una comunicación administrativa integral. Pág.24 Editorial Trillas México DF. Junio 2002

<sup>(85)</sup> Flores de Gortari Sergio, Op. Cit. Pág. 24

estatus y de una variedad de otros conflictos relacionados con la incompatibilidad entre metas individuales y de equipo.

Se deben identificar estos problemas de relación y crear canales adecuados de comunicación para manejarlos.

Hay que estar conscientes de que si la comunicación es mala, los equipos de trabajo van a funcionar mal.

La comunicación administrativa se clasifica en base a ciertos criterios:

Primero:

- "De persona a persona
- De persona a grupo
- Intergupal
- Masiva
- Directa
- Uso de aparatos mecánicos, eléctricos o electrónicos"

Por el medio de transmisión la clasifica en:

1. La palabra
  - Oral
  - Escrita
2. Señales
  - Señales audibles
  - Señales visuales
  - Señales perceptibles por otros sentidos" <sup>(86)</sup>
3. "Símbolos convencionales"
  - Comunicación gráfica

---

(86) Flores de Gortari Sergio, Op. Cit. Pág. 73

#### 4. Mixta

- Dos o más medios
- Combina medios y aparatos mecánicos

Por el contenido la clasifica en:

1. a) Interna o  
b) Externa
2. a) Formal ordinaria, u oficial  
b) Informal extraordinaria o extraoficial  
c) Implícita
3. a) Vertical: Ascendente o descendente  
b) Horizontal  
c) Transversal  
d) Circular

Por la estructura del contenido

- a) Órdenes
- b) Instrucciones
- c) Información
- d) Reuniones
- e) Asambleas
- f) Charlas
- g) Entrevistas
- h) Discursos
- i) Medidas Disciplinarias
- j) Reglas, manuales e instructivos
- k) Derechos y Obligaciones
- l) Encuestas
- m) Quejas y sugerencias

- n) Informes y Reportes
- o) Consultas
- p) Recomendaciones
- q) Acuerdos<sup>(87)</sup>

Enseguida los explicaremos de manera breve:

**Comunicaciones internas:** Todos los mensajes que se cursan dentro de la vasta red de la estructura de la institución

**Comunicaciones externas:** Tiene lugar como su nombre lo indica hacia fuera de la organización

**Comunicaciones formales ordinarias u oficiales:** Responden y mantienen a la organización, en cuanto a sus proyecciones formal y social. También se denominan laborales. Circulan por las direcciones establecidas y favorecen la coordinación de las actividades que corresponden a las distintas unidades de la entidad.

**Comunicaciones informales extraordinarias o extraoficiales:** Pueden denominarse humanas. Nutren a la organización informal y existen entre la organización informal y existen entre personas de un grupo determinado, fuera de las actividades del marco de su autoridad, responsabilidades y deberes. No siguen cursos o procedimientos de la organización formal.

**Comunicación implícita:** Se sustenta y desarrolla en los mitos, las creencias, las tradiciones de los sujetos que pertenecen al grupo de trabajo y sólo filtra la parte de información que estos consideran razonable y digna de ser aceptada. Esta comunicación no siempre parte de hechos.

**Comunicación ascendente:** Sirve para enviar mensajes del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es

---

<sup>(87)</sup> Flores de Gortari Sergio. Op. Cit. Pág. 174.

ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados.

**Comunicación descendente:** Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes de los jefes a los subordinados, su propósito es proporcionar instrucciones claras, suficientes y específicas de trabajo.

**Comunicación horizontal:** Es la que se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico.

**Comunicación longitudinal o transversal** en ambas direcciones; permite el ejercicio de la autoridad que se denomina funcional o técnica. A veces es necesario que un jefe de unidad tenga autoridad para intervenir en las actividades de otra, en casos que le interesan al primero.

**Comunicación circular:** Esta abarca todos los niveles sin ajustarse a las direcciones tradicionales, y el contenido puede ser tan amplio como lo sean el grado de aproximación y las relaciones interpersonales entre los individuos. Principalmente se origina y desarrolla en la organización informal y favorece en alto grado la efectividad en el trabajo.

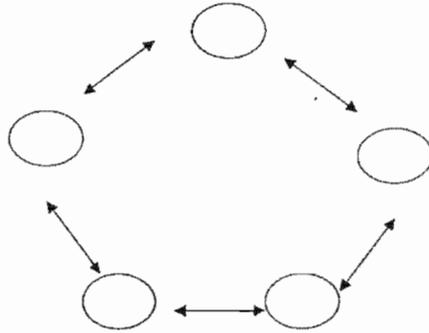
“La comunicación en los equipos de trabajo no se da en línea sino en redes.” Existen tres clases comunes de comunicación en redes: Cadena, Rueda y Red de todos los canales.<sup>(88)</sup>

---

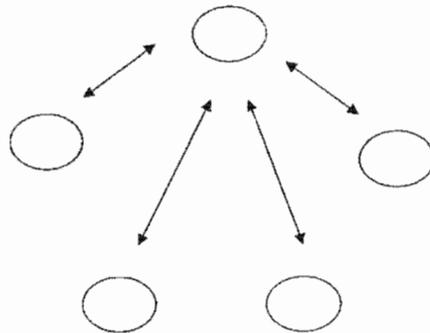
<sup>(88)</sup> Robbins Stephen P., Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica, Pág. 382 Edit. Prentice Hall, México 2002.

Fig.1.6. "Clases de comunicación en redes" <sup>(89)</sup>

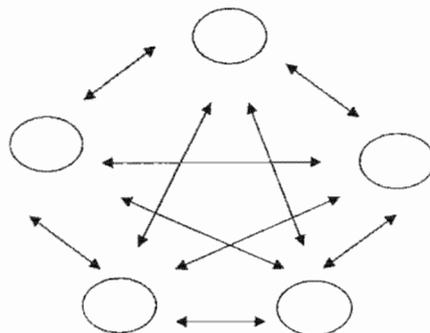
Cadena



Rueda



Todos los canales



<sup>(89)</sup> Robbins Stephen P., Op. Cit. Pág. 382.

CRITERIO	CADENA	RUEDA	TODOS LOS CANALES
Velocidad	Poca	Rápida	Rápida
Precisión	Alta	Alta	Poca
Surgimiento de un líder	Poca	Alta	Ninguna
Satisfacción de los miembros	Poca	Baja	Alta

La mejor forma de comunicación en los equipos de trabajo es manejarse en la red de la rueda, ya que tiende a que exista una comunicación más extensa entre los miembros del equipo.

### 5.7. El consenso

El consenso es un punto de acuerdo absoluto para proceder a la acción. De acuerdo con Doyle y Stratus (1976), es una solución equivalente a ganar-ganar, en la que "todo mundo siente haber ganado...una solución que no va en contra de alguna convicción o necesidad evidente (Pág. 56)<sup>(90)</sup>

Para llegar a un consenso, los miembros del grupo comparten ideas, discuten, evalúan, debaten, organizan, establecen prioridades y tratan de llegar conjuntamente a la mejor solución.

<sup>(90)</sup> Rees Fran, El liderazgo en los grupos de trabajo, Habilidades de facilitación, Pág.137, Panorama Editorial, México DF 1995

En sociedades en las que se tiene una cultura autoritaria, a los integrantes de los equipos no resulta fácil incorporar métodos democráticos como el consenso.

La mejor forma de tomar decisiones (cuando el tiempo y la situación lo permiten) es el consenso.

La búsqueda de consenso, desde la perspectiva de la comunicación, es uno de los pilares del sostén del trabajo en equipo, y a la vez uno de los valores más difíciles de lograr y mantener.

El consenso además es una de las mejores formas para tomar decisiones y tiene la ventaja que los integrantes del equipo sienten que sus opiniones son tomadas en cuenta, que son protagonistas de su propia tarea, que pueden participar más abiertamente en los canales de comunicación y se crea un mayor compromiso y motivación para cumplir con lo decidido. Crea una mayor identificación con los propósitos organizacionales, además el consenso asegura que todos ganan, al no haber votación no hay ganadores ni perdedores.

El consenso requiere de tiempo y habilidad, es por ello que debe reservarse para las decisiones importantes que requieran un alto nivel de apoyo y compromiso por parte de quienes tendrán que implementar las decisiones.

## **5.8. Organización de las reuniones**

En cualquier organización y en todas las culturas humanas, existen registros históricos de personas reunidas en grupos pequeños a intervalos

regulares, así como de grupos grandes que se reúnen de vez en cuando, a esta actividad se le llama reunión.

Las reuniones sirven para satisfacer una necesidad humana: la de pertenecer a un grupo.

Y de la misma forma los individuos se reúnen en las empresas y esto permite que se desarrolle un sentimiento de pertenencia, es así como los miembros de un equipo que no se reúnen, no adquieren el mismo sentimiento de pertenencia y no se sienten responsables de los éxitos logrados por dicho equipo.

Una reunión sirve para ciertos propósitos mucho mejor que cualquier otro sistema de comunicación.

En las reuniones se establecen: las metas, la dirección, las normas de operación del equipo etc., lo que genera en todos los presentes un compromiso con respecto a las decisiones y a los objetivos que se persiguen.

Las reuniones son el foro para compartir información, llegar a un consenso, resolver problemas y tomar decisiones colectivas. Las reuniones constituyen el ámbito natural de trabajo de los equipos.

Dos consideraciones demuestran la importancia que tiene el hecho de organizarlas adecuadamente:

- "Las reuniones son procesos de trabajo y como tal deben ser planificados
- Las reuniones son costosas" <sup>(91)</sup>

---

<sup>(91)</sup> Gestión Eficaz del trabajo en equipo, Op. Cit. Pág. 203.

“Si usted pretende lograr resultados altamente productivos de sus reuniones, organícelas y planifíquelas como hace con el resto de los procesos operativos de la empresa.

El modelo de organización y planificación de las reuniones se compone de seis pasos<sup>(92)</sup> (Fig. 6.1)

Paso 1: El esquema: En él se incluyen los problemas que se pretenden resolver, las áreas operativas involucradas y lo que se pretende alcanzar, es muy útil responder a las siguientes preguntas: ¿Para qué nos reunimos? ¿Quiénes deben participar?

Paso 2: El o los objetivos: ¿Qué pretendemos conseguir con la realización de la reunión?, ¿Qué resultados concretos deseamos obtener?

Paso 3: Los temas de la reunión: Establecerlos significa responder a la siguiente pregunta: Para lograr los objetivos ¿En qué aspectos específicos y concretos debemos trabajar?

Paso 4: La información: La información es necesaria para que el equipo pueda trabajar y es conveniente contar con esta antes de la reunión.

Paso 5: El ambiente: El lugar debe ser cómodo y aislado para que no se tengan interrupciones.

La agenda: Todo el proceso debe concluir con la elaboración de la agenda, que debe contener la fecha de reunión, el lugar, el horario de inicio y terminación, el objetivo de la reunión, los temas que se tratarán y quienes participarán.

En la figura 6.1. (Pág. sig.) se muestra este modelo.

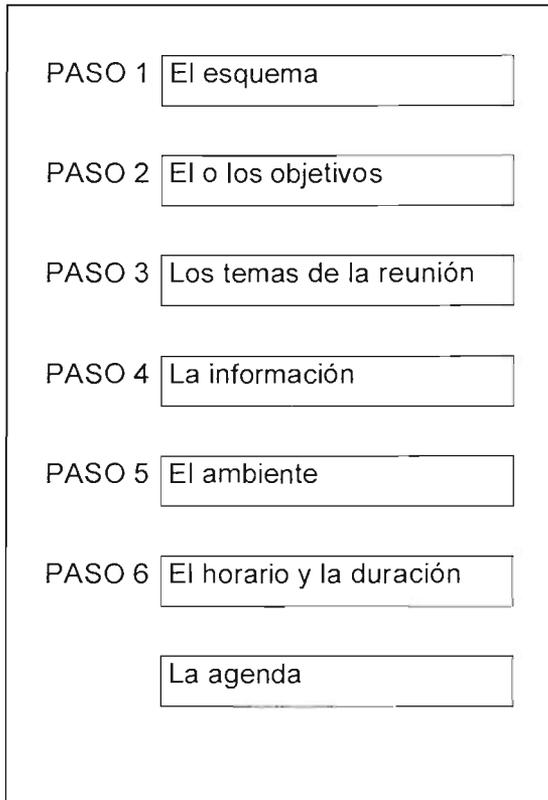
---

<sup>(92)</sup> Gestión Eficaz del trabajo en equipo, Op. Cit. Pág. 204.205.

## 5.9. La productividad en los equipos de trabajo

En los últimos años ha ido creciendo la utilización de los equipos de trabajo en las organizaciones debido a que se ha encontrado asociada la productividad con la utilización de estos. Se dice que todos los esfuerzos van encaminados para obtener productividad.

Figura 6.1. "El modelo organizativo para la planificación de reuniones"<sup>(93)</sup>



<sup>(93)</sup> Gestión Eficaz del trabajo en equipo. Op. Cit. Pág. 213,207

¿Pero que es productividad? "...como reconoce Pritchard (1992), existe acuerdo entre los teóricos y los investigadores acerca de la importancia de la productividad y de las razones que explican por qué es importante. Para este autor, la "*productividad implica lo bien que un sistema utiliza sus recursos para alcanzar sus metas*" (p.445), de modo que supone tanto un índice de los resultados en relación con los objetivos o las metas como un índice de los resultados en relación con las entradas. El primero de ellos hace referencia a la *eficacia*, es decir, los resultados con respecto a cierto estándar o expectativa; el segundo índice alude al concepto de *eficiencia*, esto es, la razón existente entre los resultados y las entradas."<sup>(94)</sup>

"Así llamamos eficacia al grado en que es alcanzado un objetivo determinado :

$$\text{Eficacia} = \text{Resultados} / \text{Objetivos} = \text{Salida(s)} / \text{Objetivos}$$

La eficiencia es: Una medida del grado de utilización de la mano de obra y puede expresarse como una relación de tiempos o de cantidades producidas

$$\text{Eficiencia} = \text{Producción Real} / \text{Producción estándar} = \text{Tiempo estándar} / \text{Tiempo real}"^{\text{(95)}}$$

Otra definición de productividad que significa lo mismo es que esta "Es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o

---

<sup>(94)</sup> Alcover de la Hera, Carlos María. Influencias del tiempo y de la pertenencia sobre la eficiencia de los equipos de trabajo. Pág.63-64. Edit. Dykinsun SL Madrid 1998

<sup>(95)</sup> Carro Alejandro N., Productividad estratégica. Un enfoque no convencional para el éxito de la empresa. Pág. Ediciones Macchi, Buenos Aires Argentina 1992.

servicios y los recursos utilizados para obtenerla... Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo”<sup>(96)</sup> Esto se suele representar con la fórmula:

$$\frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} = \text{Productividad}^{(97)}$$

O lo que es lo mismo:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción resultante}}{\text{Factores utilizados}}^{(98)}$$

Así la eficacia se define como:

“La medida en que se alcanzan las metas”<sup>(99)</sup>

“Hablando de los conceptos relacionados con la productividad encontramos el de rendimiento el cuál “es una medida del grado de utilización de un capital”<sup>(100)</sup>, también encontramos el de aprovechamiento “es una medida del grado de utilización de las materias primas y los materiales” y rentabilidad la cuál es “la relación entre la utilidad obtenida y el valor total de los activos empleados en generarla”<sup>(100)</sup>

---

(96) Prokopenko Joseph, La gestión de la productividad, Manual práctico, Pág. 3, Editorial Limusa, México DF. 1991  
Castanyer Figueras Frances, Cómo mejorar la productividad en el taller, Pág. 7 Editorial Marcombo Boixareu Editores, Barcelona –España 1987.

(97) Prokopenko Joseph, Op. Cit. Pág. 5

(98) Castanyer Figueras Frances, cómo mejorar la productividad en el taller, Pág. 7 Editorial Marcombo Boixareu Editores, Barcelona – España 1987

(99) Prokopenko Joseph, Op. Cit. Pág. 5

(100) Carro Alejandro N., Productividad estratégica, Un enfoque no convencional para el éxito de la empresa, Pág. Ediciones Macchi, Buenos Aires Argentina 1992.

**CAPÍTULO 6**  
**CASO PRÁCTICO**

## 6.1. INTRODUCCIÓN AL CASO PRÁCTICO.

El presente capítulo el cuál contiene el caso práctico, se desglosa de la siguiente manera: primero se habla de los antecedentes de Teletec SA de CV, qué es, a que se dedica, su misión, visión y política de calidad, enseguida se muestra el organigrama general de la empresa, en el cual la primera figura es la correspondiente a la dirección general, en la segunda figura aparece el organigrama de la dirección de manufactura, continuamos en la tercera figura, el organigrama de la dirección administrativa, en la cuarta figura la dirección comercial, en la quinta figura la gerencia de sistemas y finalmente en la sexta la coordinación de calidad.

Enseguida se muestra nuevamente el organigrama del equipo de manufactura, después se desglosa la descripción de los puestos del esta área o sea la descripción de los puestos de los integrantes del equipo encargado de la fabricación de gabinetes en Teletec SA de CV.

A continuación tenemos los cuestionarios que se aplicaron a cada uno de los integrantes de este equipo.

Y enseguida mostramos los resultados que se obtuvieron de esos cuestionarios. Para finalmente terminar el presente capítulo con la propuesta de mejora para el funcionamiento del equipo de trabajo del área de manufactura encargado de la fabricación de gabinetes en Teletec SA de CV.

## 6.2. ANTECEDENTES DE TELETEC S.A. DE C.V.

TELETEC S.A. DE C. V. es una empresa 100 % mexicana, fundada el 1° de Octubre de 1971.

Teletec ofrece diferentes soluciones metálicas para el alojamiento de equipos electrónicos, desarrolla y manufactura gabinetes de acuerdo a las especificaciones de sus clientes.

También manufactura productos diseñados por el mismo y de este modo tiene una línea amplia de gabinetes. Es una compañía con presencia internacional, altamente productiva con gente preparada, innovadora y competitiva.

Su principal propósito es la satisfacción de sus clientes. Es líder en el mercado mexicano en la manufactura y venta gabinetes.

Adicionalmente cuenta con la certificación de ISO 9001, y exporta aproximadamente el 60% de su producción.

Cuenta con un Departamento de Ingeniería y Diseño el cual desarrolla los productos que sus clientes requieren.

### Su Visión:

Ser la empresa líder en el mercado, con presencia internacional que proporcione diferentes soluciones metálicas a las necesidades de nuestros clientes. Llegando a ser una empresa altamente productiva con gente bien capacitada e innovadora.

### Su Misión:

Cumplir con las necesidades de nuestros Clientes. Mejorando la calidad de vida de todo el personal que labora en la empresa.

Manteniendo la buena relación en la atención de sus requerimientos dando un mejor servicio y proporcionando calidad y precio. Cumpliendo con lo establecido en las leyes ecológicas y manteniendo un equilibrio con nuestro entorno. Estableciendo procesos eficaces y realizandó la mejora continua de nuestros productos y procesos.

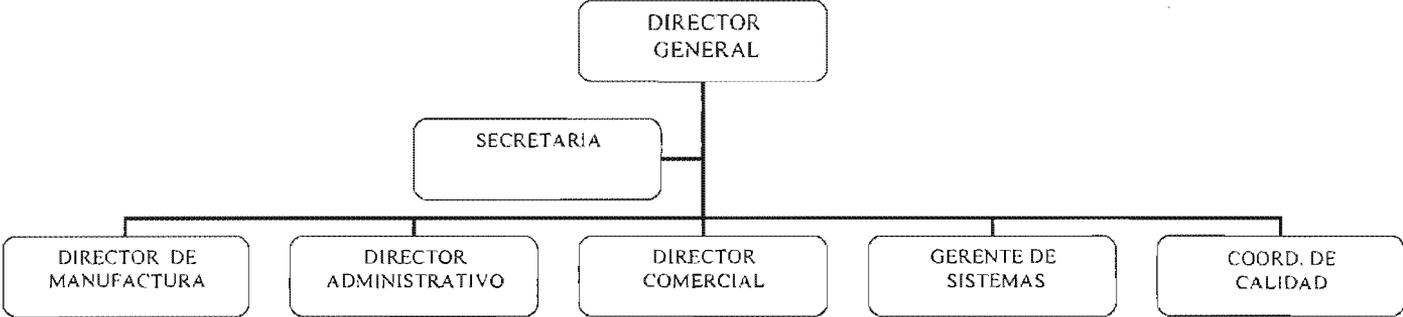
Su Política de Calidad:

En Teletec, S. A. de C. V. se cumple con las necesidades de calidad, puntualidad y precio de nuestros clientes, a través del establecimiento de una cultura de mejora continua de nuestros productos y procesos, con la participación y el desarrollo de todos los que forman parte de la empresa.

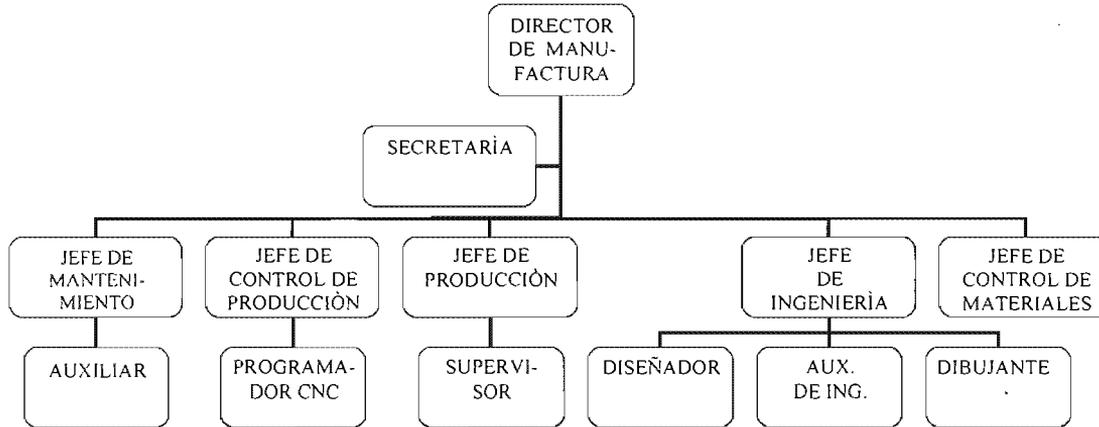
### 6.3. ORGANIGRAMA GENERAL DE TELETEC S.A. DE C.V.

Ya se mencionó qué es Teletec S.A. de C.V., a que se dedica, su misión, visión y política de calidad, ahora se mostrara el organigrama general de la empresa, en la primera figura aparece el organigrama de la dirección general, en la segunda figura a parece el organigrama de la dirección de manufactura que es la dirección que ocupará nuestro estudio a cada una de las personas que ocupan los puestos de esa dirección se les aplicaran los cuestionarios elaborados, pues ellos son los integrantes del quipo del área de manufactura encargados de la fabricación de gabinetes en Teletec SA de CV, luego de la dirección de manufactura sigue en la figura número tres la dirección administrativa, en la figura número cuatro la dirección comercial en la figura número cinco la gerencia de sistemas y finalmente en la figura numero seis la coordinación de calidad.

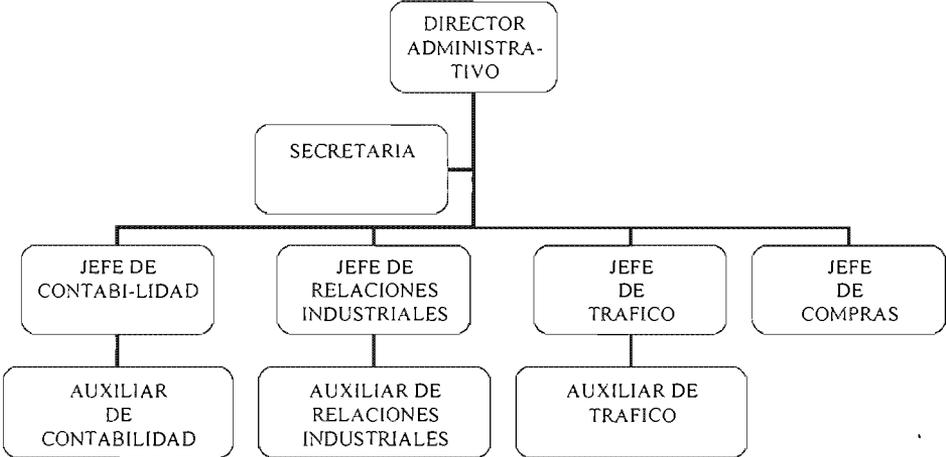
DIRECCIÓN GENERAL



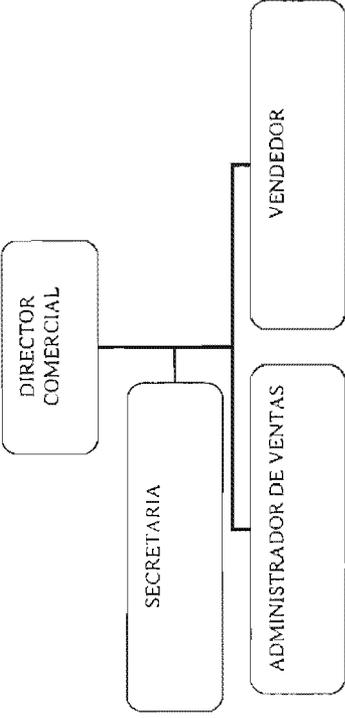
## DIRECCIÓN DE MANUFACTURA



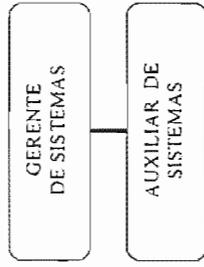
# DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA



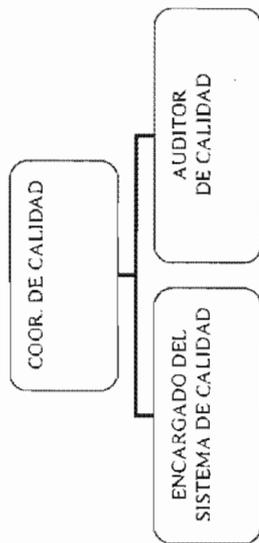
# DIRECCIÓN COMERCIAL



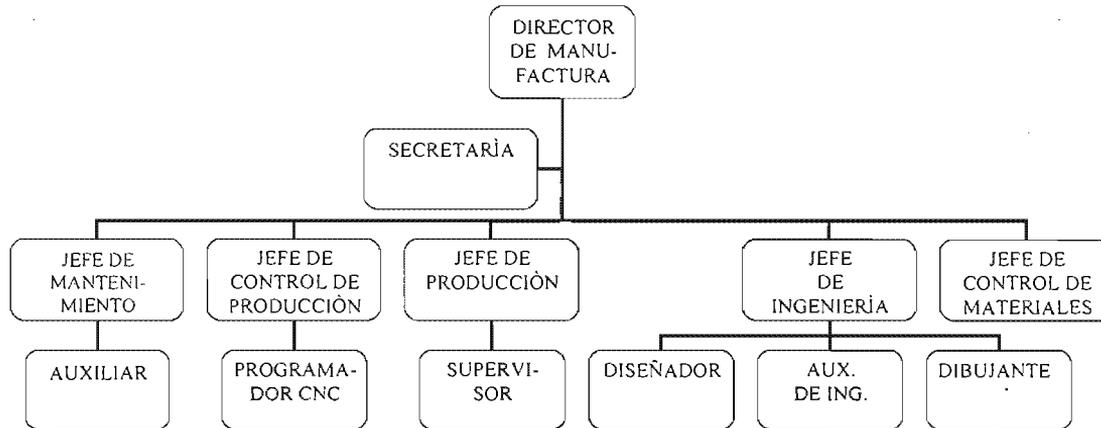
## GERENCIA DE SISTEMAS



## COORDINACIÓN DE CALIDAD



## 6.4. ORGANIGRAMA DEL EQUIPO DE MANUFACTURA



## 6.5. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO DE MANUFACTURA

1. DIRECTOR DE MANUFACTURA:
2. JEFE DE MANTENIMIENTO Y METROLOGÍA
3. AUXILIAR DE MANTENIMIENTO
4. JEFE DE CONTROL DE PRODUCCIÓN
5. PROGRAMADOR DE PUNZONADORA CNC
6. JEFE DE PRODUCCION
7. SUPERVISOR
8. JEFE DE CONTROL DE MATERIALES
9. JEFE DE INGENIERÍA Y DISEÑO
10. DISEÑADOR
11. AUXILIAR DE INGENIERÍA
12. DIBUJANTE

### 1. DIRECTOR DE MANUFACTURA:

#### RESPONSABILIDADES:

- Cumplir y respetar el presupuesto de gastos asignado a la Dirección de Manufactura.
- Responsable del Mantenimiento Preventivo y Correctivo.
- Organizar y Dirigir el Departamento de Ingeniería y diseño
- Organizar y Dirigir el Departamento de Producción.
- Entregar la producción en la fecha programada.
- Asegurar la Calidad de la Producción.
- Adquirir la materia prima y los materiales indirectos necesarios para la producción con la calidad requerida y en el menor tiempo posible.

## 2. JEFE DE MANTENIMIENTO Y METROLOGÍA

### RESPONSABILIDADES

- Garantizar que todos nuestros equipos funciones de acuerdo a sus especificaciones
- Elaborar y cumplir con su programa de mantenimiento preventivo y correctivo de nuestra maquinaria y equipo
- Mantener actualizados los inventarios de Maquinaria, Equipo, Herramientales y Troqueles.
- Mantener todos los planos del edificio actualizados
- Elaborar y mantener en óptimas condiciones todas las instalaciones y el edificio en general
- Elaborar y cumplir con el programa de verificación y/o calibración de los instrumentos y equipos de inspección medición y prueba.

## 3. AUXILIAR DE MANTENIMIENTO

### RESPONSABILIDADES

- Realizar los trabajos de mantenimiento preventivo conforme al programa establecido para el equipo y maquinaria que conforma a la empresa
- Atender con eficacia y oportunidad las fallas de mantenimiento correctivo tanto para el inmueble como la maquinaria
- Realizar los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo con limpieza orden y confiabilidad

#### 4. JEFE DE CONTROL DE PRODUCCIÓN

##### RESPONSABILIDADES:

- Organizar, Modificar, Emitir y Repartir el Programa de Producción.
- Organizar, Modificar, Emitir y Repartir el Programa de Corte.
- Solicitar y verificar Lista de Partes.
- Solicitar los cambios de Ingeniería a la Dirección de Ingeniería.
- Dirigir, organizar y controlar a los operadores de control de producción
- Verificar programas C.N.C.

#### 5. PROGRAMADOR DE PUNZONADORA CNC

##### RESPONSABILIDADES:

- Solicitar y verificar Lista de Partes
- Dirigir, organizar y controlar las máquinas C.N.C.
- Supervisar a los operadores de maquinas C.N.C.
- Capacitar a operadores de maquinas C.N.C.

#### 6. JEFE DE PRODUCCION

##### RESPONSABILIDADES:

- Verificar y seguir el Programa de Producción.
- Entregar exactamente el día que indica el Programa de Producción.
- Asegurar la Calidad de los productos terminados y sus partes.
- Verificar y controlar la seguridad, limpieza y puntualidad de los empleados y obreros.
- Coordinar el Programa de Mantenimiento Preventivo con el Jefe de Mantenimiento y Metrología.
- Vigilar y controlar la seguridad y limpieza de los departamentos de producción.

## 7. SUPERVISOR

### RESPONSABILIDADES:

- Hacer cumplir los programas de producción, secuencias de trabajo y/o calendarios de entrega.
- Controlar y administrar al personal a su cargo en aspectos de producción, calidad, cantidad, desperdicios y seguridad industrial.
- Asignar y distribuir al personal en cada área de trabajo y/o maquina asignada. De conformidad a las prioridad del programa de producción.
- Requerir al jefe de producción el personal necesario para completar la plantilla de personal asignada a cada área de trabajo.
- Organizar los diferentes turnos laborales para garantizar la continuidad de los procesos.
- Hacer cumplir y cumplir los procedimientos específicos para cada área de producción.
- Elaborar reporte diario de actividades ante el jefe de producción al finalizar cada turno laboral (puede ser en forma verbal) que contemple las acciones correctivas que resulten necesarias.
- Vigilar y controlar la seguridad y limpieza de las diferentes áreas de trabajo.
- Dar cumplimiento y hacer cumplir al personal a su cargo con el reglamento interno de trabajo.

## 8. JEFE DE CONTROL DE MATERIALES

### RESPONSABILIDADES

- Administrar y controlar el subministro de materiales para la producción
- Administrar y controlar el flujo de materiales en proceso
- Administrar y controlar el inventario de materiales utilizados para la producción

## 9. JEFE DE INGENIERÍA Y DISEÑO

### RESPONSABILIDADES:

- Administrar el departamento de ingeniería y diseño.
- Diseño de nuevos productos.
- Re-ingeniería de los productos existentes solicitados por la dirección manufactura.
- Emitir y mantener actualizada toda la información técnica relacionada con los productos.
- Elaborar y mantener los estándares de manufactura, diagramas de flujo y hojas de instrucción de operación y reportes en base a ISO-9000.
- Elaborar layout de la planta.

## 10. DISEÑADOR

### RESPONSABILIDADES:

- Diseño de nuevos productos.
- Elaboración de listas de partes, cambios de ingeniería.
- Elaborar la información técnica de los productos.
- Dar soporte técnico al área de manufactura.

## 11. AUXILIAR DE INGENIERÍA

### RESPONSABILIDADES:

- Apoyar en la elaboración de listas de partes
- Apoyar en la documentación de cambios de ingeniería, desarrollo de nuevos productos y productos especiales.
- Apoyar en la documentación ISO 9000 del Departamento

## 12. DIBUJANTE

### RESPONSABILIDADES

- Elaboración de dibujos y planos en software de diseño.

## 6.6. INVESTIGACION

### 6.6.1. Cuestionario 1

**El siguiente cuestionario es de carácter confidencial y anónimo y es sólo para fines académicos, por favor conteste con veracidad todas las preguntas.**

1. ¿Conoce la misión, visión, filosofía, metas, y objetivos de la empresa?

a) Si ( )

b) No ( )

¿Por qué?

---

---

2. ¿De las dos opciones de trabajo siguientes, cuál es la que prefiere?

Marque la opción con una X

A) Trabajar solo ( )

B) Trabajar en equipo ( )

¿Por qué?

---

---

3. ¿Cree que el trabajo que realiza satisface las necesidades del equipo a la par de sus necesidades personales?

a) Si ( )

b) No ( )

¿Por qué?

---

---

4. Con respecto al equipo de las personas responsables del diseño y fabricación de productos especiales en Teletec SA de CV:

(Marque con una x la respuesta que considere mas adecuada desde su punto de vista)

	SI	NO
4.1. Tienen un objetivo común		
4.2. Demuestran compromiso y responsabilidad		
4.3. Tienen claras sus funciones y responsabilidades		
4.4. Poseen los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para realizar con éxito las actividades y responsabilidades que conlleva su trabajo		
4.5. Existe una atmósfera de respeto		
4.6. Se sienten en confianza para poder expresar sus opiniones y sentimientos		
4.7. ¿Existe el temor a la crítica o a no ser escuchados?		
4.8. ¿Existe adecuada participación entre los miembros?		
4.9. ¿Existe comunicación?		
4.10. ¿Los miembros se necesitan unos a otros?		
4.11. ¿Existe independencia entre ellos?		

4.12. ¿Las decisiones son tomadas por consenso?		
4.13. ¿Existe colaboración y compromiso de la alta dirección para lograr los objetivos?		
4.14. ¿Existe confianza entre los miembros del equipo?		
4.15. ¿Existe apoyo mutuo entre los miembros del equipo?		
4.16. ¿Todos los miembros se sienten responsables de los resultados?		
4.17. Tu equipo cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo:		
4.18. ¿Cree que su trabajo se ve perjudicado, disminuido o incluso impedido por falta de recursos?		
4.19. ¿Existen conflictos entre los miembros del equipo?		
4.20. ¿Existe una organización adecuada para realizar el trabajo?		

Si tiene algún comentario general o particular de alguna de las preguntas, le agradeceremos lo manifieste

Pregunta #

Comentario

---



---



---

## 6.6.2. CUESTIONARIO 2

### IDENTIFICACION DE LA ETAPA EN LA QUE SE ENCUENTRA EL EQUIPO

El siguiente cuestionario es de carácter confidencial y anónimo y es sólo para fines académicos, por favor conteste con veracidad todas las preguntas.

MARQUE EL INCISO QUE MEJOR DESCRIBA LO RELATIVO A EL EQUIPO DEDICADO A LA FABRICACION DE PRODUCTOS ESPECIALES EN TELETEC SA DE CV

	A)	B)	C)	D)	
1. Objetivos del equipo	No son claros	Poco claros	Medianamente claros	Todos los integrantes los tienen claros y saben como conseguirlos	A)___ B)___ C)___ D)___
2. Roles y funciones de equipo	No son claros	Poco claros y nadie sabe que hacer	Medianamente claros	Las funciones y roles están en función al conocimiento y necesidades de los miembros y de los requerimientos de la situación.	A)___ B)___ C)___ D)___

3. Relaciones entre los miembros	Los miembros muestran educación y agrado hacia los demas pero no existe ni confianza ni sinceridad	Los integrantes muestran desagrado hacia los demas miembros (todos o algunos)	Todos procuran mostrarse tolerantes	Los miembros muestran agrado hacia los demas y existe confianza y sinceridad	A)___ B)___ C)___ D)___
4. La participación de los miembros(expresión de ideas, etc.)	Es cautelosa	Todos quieren imponer sus ideas	Trantan de ponerse de acuerdo para expresar sus ideas	Existe un alto grado de participación y todos aportan ideas.	A)___ B)___ C)___ D)___
5. Motivacion e interés	Los integrantes muestran interés, ilusión y expectativas positivas con respecto al futuro.	Descenso significativo de la motivación de los miembros , existe desinterés y se muestran negativos hacia el futuro	Los integrantes empiezan a mostrarse interesados, al mismo teimpo estan conscientes de que la situacion no es sencilla	Los integrantes muestran motivación e interes	A)___ B)___ C)___ D)___
6. El desarrollo de los sistemas de interacción	No se ha desarrollado ningun tipo de sistema de interacción	No existe ningún sistema de interacción pero además se muestran resistentes a la comunicación e interacción.	Se han desarrollado sistemas de interacción pero no muy efectivos.	Se han desarrollado sistemas de interacción efectivos que permiten el intercambio libre y sincero de ideas.	A)___ B)___ C)___ D)___

7. ¿Existen sentimientos de pertenencia?	No existe ningún sentimiento de pertenencia	Los integrantes no se sienten parte del equipo o grupo, al contrario se sienten incómodos	Empiezan a desarrollarse cierto grado de pertenencia entre los integrantes	Se han desarrollado sentimientos positivos entre los miembros y sobre los logros del equipo así un alto sentido de pertenencia	A) __ B) __ C) __ D) __
8. Los conflictos	Casi nadie opina pero han comenzado a surgir los enfrentamientos por diferencia de opinion	existe choque de caracteres y los enfrentamientos por diferencia de opinion generan críticas y ataques personales y destructivos	Existen conflictos pero la mayoría intenta solucionarlos aunque no se logra del todo	Cuando surgen diferencias de opinión se resuelven constructivamente	A) __ B) __ C) __ D) __
9. La flexibilidad en las personas	Existe muy poca flexibilidad entre los integrantes	Por las fricciones que se han comenzado a tener comienza haber serios problemas de flexibilidad	Nadie cede	Existe flexibilidad suficiente para llegar a acuerdos constructivos para el equipo	A) __ B) .. C) __ D) __

10. Los líderes	Los líderes que han comenzado a surgir no son muy aceptados	No es aceptada la existencia de líderes y además los que intentan asumir esta posición son atacados por los demás	Los líderes que pudieron surgir han sido eliminados	El liderazgo del grupo es compartido entre el coordinador formal y el resto de los miembros según las necesidades de tarea o de interacción	A) __ B) __ C) __ D) __
11. Comunicación	No es buena pues falta confianza	Existe muy poca, nadie escucha y otros no hablan abiertamente	La comunicación comienza a mejorar.	La comunicación comienza a ser más directa y fluida.	A) __ B) __ C) __ D) __
12. Las normas para organizar la forma como deben trabajar juntos	No existen y hay una gran desorganización	El equipo esta totalmente descontrolado	Ya han sido creadas y son aceptadas poco a poco por todos.	Las normas que existen permiten que exista confianza y respeto hacia los demás miembros y todos las aceptan y cumplen	A) __ B) __ C) __ D) __

### 6.6.3. CUESTIONARIO 3

#### Comunicación

El siguiente cuestionario es de carácter confidencial y anónimo, y es sólo para fines académicos, por favor conteste con veracidad todas las preguntas

PREGUNTAS	SI	NO
1. ¿Acostumbra hablar antes de pensar?		
2. ¿Tiene dificultades para organizar sus ideas en forma coherente ?		
3.¿Tiene problemas para transmitir lo que está pensando a otras personas (por cualquier medio)? Si su respuesta es No pase a la pregunta #5.		
4. ¿De las siguientes dos opciones señale cuál es la que le causa más dificultad( puede señalar las dos)?		
4.a) ¿Hablar frente a frente lo que está pensando?		
4.b) ¿Expresar en forma escrita lo que está pensando?		
5. ¿Considera que cuando usted habla, sus compañeros de equipo le prestan la debida atención?		
6.¿Tiene problemas para entender los que sus compañeros de equipo le informan (por cualquier medio)?		
7. ¿Los mensajes que le llegan por escrito son de fácil comprensión (en ellos son usadas frases y palabras sencillas, oraciones y párrafos breves y tienen una estructura clara)?		
8. ¿Cuando alguno de sus compañeros habla usted presta la debida atención?		
9. ¿Considera que dedica tiempo suficiente para interpretar la información que le transmiten sin emitir juicios, respuestas y realizar acciones en forma apresurada?		
10. ¿Elija el medio que utiliza con más frecuencia para transmitir información? (escoja sólo 1)		
Conversación frente a frente		
El teléfono		
Memorándum		
Correo electrónico		
Otro ¿Cuál? _____		
11. ¿Existe retroalimentación en su equipo?		

12. Elija una de las dos siguientes opciones:		
12.a) Casi siempre existe transmisión de información por medio de canales formales (comunicación formal)		
12.b) Casi siempre existe transmisión de información por medio de canales informales (comunicación informal)		
13. ¿Se ha generado algún problema debido a que la información que se trasmite por medio de canales informales es errónea o fragmentaria?		
14. ¿Tiene más confianza en rumores o en redes informales de información que en la cadena formal de mando?		
15. ¿Piensa que sus superiores giran órdenes precisas y entendibles?		
16. ¿La información que le transmiten sus subordinados es suficiente para tomar decisiones?		
17. ¿Considera que tiene una buena comunicación con sus compañeros del mismo nivel jerárquico?		
18. ¿Cree que las diferencias en la forma de interpretar las cosas ocasionan problemas de comunicación entre los integrantes de su equipo?		
19. ¿Considera que en su equipo de trabajo algunos integrantes sólo escuchan lo que quieren o les conviene escuchar?		
20. ¿Considera que usted o algún integrantes de su equipo emite juicios antes de escuchar el mensaje completo?		
21. ¿Considera que no existe buena comunicación debido a falta de confianza entre sus integrantes?		
22. ¿Tiene dificultad para entender la terminología técnica que usan sus superiores o compañeros de equipo?		
23. ¿Considera que existen malas relaciones interpersonales dentro de su equipo de trabajo y eso afecta la comunicación?		
24. ¿Considera que la información es manipulada entre algunos de los integrantes del equipo parabeneficio de estos?		
25. ¿Cree usted que la estructura (jerárquica) de la organización dificulta la comunicación dentro de su equipo de trabajo?		
26. ¿Le ocasiona algún problema para comunicarse, la distancia física entre sus compañeros de equipo?		
27. ¿La comunicación es exacta, clara, directa y fluida?		

**6.6.4. Cuestionario 4**  
**Conflictos**

El siguiente cuestionario es confidencial y anónimo, y es solo para fines académicos por favor conteste con veracidad todas las preguntas.

1. ¿De las siguientes opciones señale (X) la que crea que es causa de conflicto entre los miembros de su equipo?(Puede señalar más de una)

1.1. Existen conflictos entre los integrantes de su equipo por que todos tienen diferentes opiniones con respecto a la dirección que hay que seguir.....( )

1.2. Existen conflictos entre los integrantes de su equipo por las diferencias de pensamientos, sentimientos y forma de percibir las cosas no son respetadas ni aceptadas.....( )

1.3. Existen conflictos por que las relaciones entre algún (os) integrantes se encuentran deterioradas.....( )

1.4. Por que es importante para usted o para algún otro miembro "salvar el honor" (mantener la imagen deseada).....( )

1.5. Por la falta de confianza.....( )

1.6. ¿Además de las anteriores usted cree que existe alguna otra causa de conflicto entre los integrantes del equipo? ¿Cuál?

---

---

2. ¿De las siguientes dos opciones señale cuál considera verdadera? (Por favor subraye)

2 a) Los conflictos son benéficos por que fomentan las innovaciones, la creatividad y la adaptación, mejoran el desempeño en el equipo de trabajo, eso trae como resultado mayor productividad, solo hay que saber manejarlos y resolverlos.

2 b) Los conflictos son perjudiciales por que traen como resultado mal estado de ánimo, enorme insatisfacción, provocan presión, tensión, angustia y aumentan el clima de desconfianza y es casi imposible resolverlos.

3. De las siguientes opciones señale la que prefiere para resolver o manejar los conflictos que se presentan en su equipo de trabajo (Marque X, solo una opción, (a la que recurra siempre o el mayor número de veces)

3.1. Procura guardarse los desacuerdos a fin de evitar las discusiones con sus compañeros de equipo o distanciarse física y/o mentalmente cuando surge algún conflicto.....( )

3.2. Casi siempre se adapta y esta de acuerdo con las sugerencias de los demás y muestra voluntad para cooperar, esto lo lleva en ocasiones a satisfacer los intereses de sus compañeros de equipo por encima de los propios.....( )

3.3. Trata de satisfacer sus propios intereses, y no está dispuesto a satisfacer los intereses de los otros, es firme en sus opiniones, si puede usa el poder que tiene para obtener beneficios.....( )

3.4. Le gusta negociar con sus compañeros de equipo a fin de lograr un compromiso y renuncia a algo a cambio de obtener otra cosa.....( )

3.6. Le agrada intercambiar información precisa con sus compañeros de trabajo para que se puedan resolver los problemas y la solución sea aceptada por todos.....( )

4. ¿De las siguientes opciones cuál define mejor como se encuentran actualmente los conflictos entre los integrantes de su equipo? (Sólo puede escoger una opción, Marque X)

4 a) Aún no se manifiestan, aunque existen conciencias de uno o más integrantes de la existencia de condiciones para que surja algún conflicto

4 b) Se manifiestan las diferencias de opinión, hay incompatibilidad de metas y valores

4 c) Hay un involucramiento emocional en un conflicto que crea ansiedad, tensión, frustración u hostilidad en uno o más miembros del equipo.

4 d) El comportamiento observable de uno o varios integrantes parece estar destinado a frustrar los intentos de otra persona por alcanzar sus metas

4 e) Existen secuelas de un conflicto pasado pues nunca se pudo resolver

5. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor cuáles son los resultados de los conflictos que se originan en su equipo de trabajo? (Señale con X la que ocurre la mayoría de las ocasiones?)

5 a) Todas las partes en conflicto pierden

5 b) Siempre hay una parte que cede y pierde y la otra que se aferra a su decisión gana

5 c) Por lo regular se llega a una solución en la que ambas partes ganan

## 6.7. DIAGNÓSTICO

### 6.7.1. Resultados del cuestionario 1

**Objetivo:** Hacer un sondeo para conocer el estado general del equipo de trabajo.

1. ¿Conoce la misión, visión, filosofía, metas, y objetivos de la empresa?

El 8.34% de los integrantes del equipo las tiene presentes y piensa que son muy importantes.

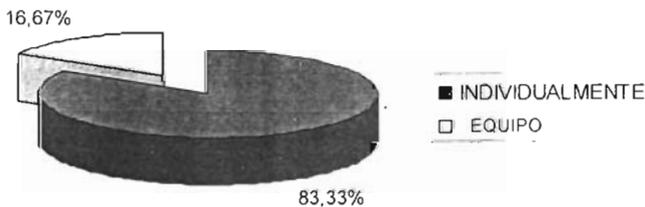
El 75% de los integrantes del equipo sólo la recuerda y la lee cuándo es necesario, por ejemplo: en auditorías de calidad.

El 17.66% piensa que no es importante recordarlas ni tener conocimiento de ellas.

2. ¿De las dos opciones de trabajo siguientes, cuál es la que prefiere?

---

#### LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO PREFIEREN TRABAJAR:



El 18% de los integrantes prefiere trabajar en equipo porque facilita la toma de decisiones, y mejora la comunicación.

El 82% prefiere trabajar individualmente porque consume más tiempo el trabajar en equipo, prefieren trabajar individualmente porque cuando trabajan en equipo no todos trabajan, y además genera muchos conflictos.

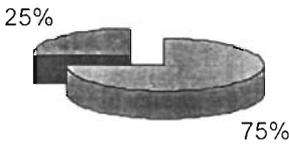
**3. ¿Cree que el trabajo que realiza satisface las necesidades del equipo a la par de sus necesidades personales?**

El 25% piensa que si son satisfechas las necesidades personales a la par de las del equipo porque el trabajar en ese equipo les da seguridad económica.

El 75% piensa que no son satisfechas las necesidades personales a la par de las del equipo, pues sienten que no es valorado su trabajo ni ellos son tomados en cuenta.

---

### SATISFACCIÓN DE NECESIDADES DEL EQUIPO Y PERSONALES



- No son satisfechas las necesidades del equipo a la par de las personales
- Son satisfechas las necesidades del equipo a la par de las personales

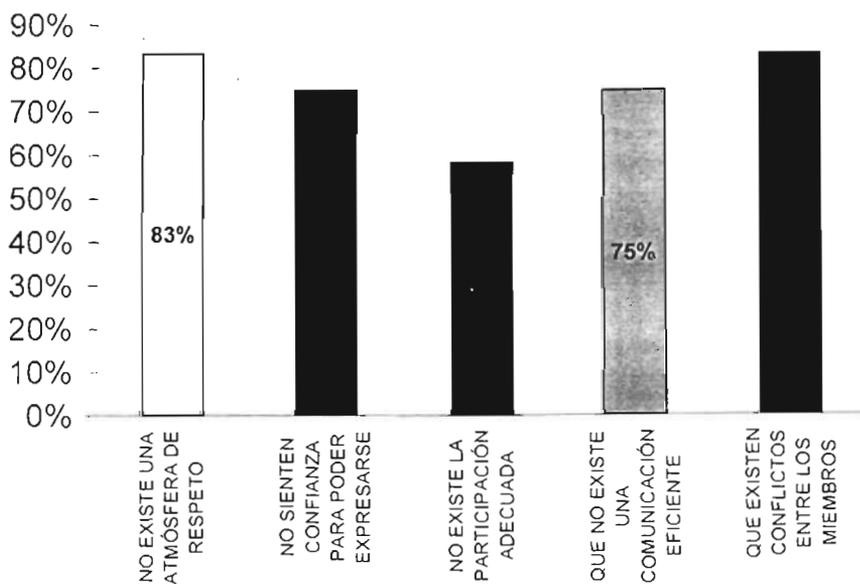
**4. Con respecto al equipo de las personas responsables del diseño y fabricación de productos especiales en Teletec SA de CV:**

Contestaron lo siguiente:

<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
4.1.Tienen un objetivo común	66.67%	33.33%
4.2.Demuestran compromiso y responsabilidad	66.67%	33.33%
4.3.Tienen claras sus funciones y responsabilidades	50.00%	50.00%
4.4. Poseen los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para realizar con éxito las actividades y responsabilidades que conlleva su trabajo	75.00%	25.00%
<b>4.5. Existe una atmósfera de respeto</b>	16.67%	83.33%
<b>4.6. Se sienten en confianza para poder expresar sus opiniones y sentimientos</b>	25.00%	75.00%
<b>4.7. ¿Existe adecuada participación y apoyo entre y los miembros?</b>	16.67%	83.33%
<b>4.8. ¿Existe comunicación eficiente?</b>	25.00%	75.00%
4.9. ¿Las decisiones son tomadas por consenso?	58.33%	41.67%
4.10. ¿Existe colaboración y compromiso de la alta dirección para lograr los objetivos?	75.00%	25.00%
4.11.¿Considera que la forma en que se evalúan los resultados del equipo es la mejor?	50.00%	50.00%
4.12. Tú equipo cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo:	58.33%	41.67%

4.13. ¿Existen conflictos entre los miembros del equipo?	83.33%	16.67%
4.14. ¿Existe una organización adecuada para realizar el trabajo?	66.67%	33.33%

LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO PIENSAN:



### 6.7.2. Resultados del cuestionario 2

**Objetivo:** Determinar en qué etapa de evolución se encuentra el equipo de trabajo

INCISO A = ETAPA 1, INCISO B = ETAPA 2, INCISO C = ETAPA 3, Y INCISO D = ETAPA 4					
VARIABLE	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPA DE MAYOR INCIDENCIA
1. Objetivos del equipo	66.67%	25.00%	8.33%	0.00%	ETAPA 1
2. Roles y funciones de equipo	58.33%	33.33%	8.33%	0.00%	ETAPA 1
3. Relaciones entre los miembros	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	ETAPA 2
4. La participación de los miembros (expresión de ideas, etc.)	25.00%	58.33%	16.67%	0.00%	ETAPA 2
5. Motivación e interés	25.00%	41.67%	33.33%	0.00%	ETAPA 2
6. El desarrollo de los sistemas de interacción	75.00%	16.67%	8.33%	0.00%	ETAPA 1
7. ¿Existen sentimientos de pertenencia?	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	ETAPA 2
8. Los conflictos	8.33%	75.00%	16.67%	0.00%	ETAPA 2
9. La flexibilidad en las personas	25.00%	33.33%	41.67%	0.00%	ETAPA 3

10. Los líderes	33.33%	50.00%	16.67%	0.00%	ETAPA 2
11. Comunicación	16.67%	66.67%	16.67%	0.00%	ETAPA 2
12. Las normas para organizar la forma como deben trabajar juntos	25.00%	33.33%	41.67%	0.00%	ETAPA 3
TOTALES	35.42%	47.22%	17.36%	0.00%	ETAPA 2

De acuerdo a el inciso que escogieron los integrantes del equipo se obtuvo lo siguiente:

El 35.42% considera que el equipo se encuentra en la etapa 1

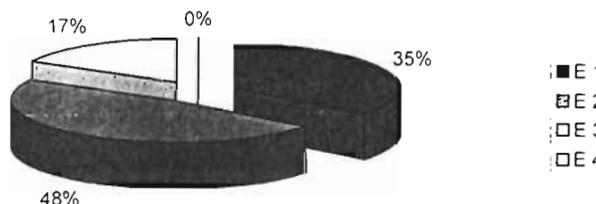
El 47.22% considera que el equipo se encuentra en la etapa 2

El 17.36% considera que el equipo se encuentra en la etapa 3

Ningún integrante considera que el equipo se encuentra en la etapa 4

Etapa	E 1	E 2	E 3	E 4	ETAPA DE MAYOR INCIDENCIA
Porcentaje	35.42%	47.22%	17.36%	0%	ETAPA 2

#### ETAPA DEL EQUIPO DE MANUFACTURA



La Etapa 1 es considerada como la etapa de formación, y es en ésta dónde los niveles de productividad comienzan ligeramente por debajo de los parámetros establecidos. (entendiendo aquí por productividad a la suma del potencial individual de los integrantes del grupo-equipo). La Etapa 2 es considerada como tormenta en ella los niveles de productividad descienden de forma abrupta, hasta casi cero El 83% de las respuestas obtenidas de los integrantes del equipo nos indican que este se encuentra entre la etapa 1 y la etapa 2. La Etapa 3 que es considerada como la etapa en la que se da la estructuración y reglamentación, en ella los niveles de productividad comienzan a ascender progresivamente y sólo se obtuvo un 17%. La Etapa 4 es considerada como la etapa de consolidación y desarrollo y en esta los niveles de productividad llegan a superar la suma del potencial individual de los integrantes, obteniendo lo que llamamos sinergia.

### 6.7.3. Resultados cuestionario 3 Comunicación

**Objetivo:** Analizar el proceso de comunicación del equipo responsable de la fabricación de muebles en Teletec SA de CV en las tres direcciones (descendente, ascendente y lateral) e identificar los problemas y barreras que impiden que se de una comunicación eficaz.

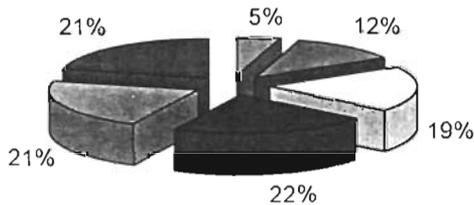
PREGUNTAS	SI	NO
1. ¿Acostumbra hablar antes de pensar?	16.67%	83.33%
2. ¿Tiene dificultades para organizar sus ideas en forma coherente ?	41.67%	58.33%
3. ¿Tiene problemas para transmitir lo que está pensando a otras personas (por cualquier medio)? Si su respuesta es No pase a la pregunta #5.	66.67%	33.33%
4. ¿De las siguientes dos opciones señale cuál es la que le causa más dificultad( puede señalar las dos)?	0.00%	100.00%
4.a) ¿Hablar frente a frente lo que está pensando?	50.00%	50.00%
4.b) ¿Expresar en forma escrita lo que está pensando?	66.67%	33.33%
5. ¿Considera que cuando usted habla, sus compañeros de equipo le prestan la debida atención?	25.00%	75.00%
6. ¿Tiene problemas para entender lo que sus compañeros de equipo le informan (por cualquier medio)?	75.00%	25.00%
7. ¿Los mensajes que le llegan por escrito son de fácil comprensión (en ellos son usadas frases y palabras sencillas, oraciones y párrafos breves y tienen una estructura clara)?	8.33%	91.67%
8. ¿Cuando alguno de sus compañeros habla usted presta la debida atención?	33.33%	66.67%
9. ¿Considera que dedica tiempo suficiente para interpretar la información que le transmiten sin emitir juicios, respuestas y realizar acciones en forma apresurada?	25.00%	75.00%
10. ¿Elija el medio que utiliza con más frecuencia para transmitir información? (escoja sólo 1)	0.00%	100.00%
Conversación frente a frente	33.33%	66.67%
El teléfono	8.33%	91.67%
Memorándum	8.33%	91.67%
Correo electrónico	41.67%	58.33%
Otro ¿Cuál?		
11. ¿Existe retroalimentación en su equipo?	25.00%	75.00%
12. Elija una de las dos siguientes opciones:		
12.a) Casi siempre existe transmisión de información por medio de canales formales (comunicación formal)	83.33%	16.67%

12.b) Casi siempre existe transmisión de información por medio de canales informales (comunicación informal)	16.67%	83.33%
13. ¿Se ha generado algún problema debido a que la información que se trasmite por medio de canales informales es errónea o fragmentaria?	16.67%	83.33%
14. ¿Tiene más confianza en rumores o en redes informales de información que en la cadena formal de mando?	25.00%	75.00%
15. ¿Piensa que sus superiores giran órdenes precisas y entendibles?	25.00%	75.00%
16. ¿La información que le transmiten sus subordinados es suficiente para tomar decisiones?	16.67%	83.33%
17. ¿Considera que tiene una buena comunicación con sus compañeros del mismo nivel jerárquico?	25.00%	75.00%
18. ¿Cree que las diferencias en la forma de interpretar las cosas ocasionan problemas de comunicación entre los integrantes de su equipo?	75.00%	25.00%
19. ¿Considera que en su equipo de trabajo algunos integrantes sólo escuchan lo que quieren o les conviene escuchar?	25.00%	75.00%
20. ¿Considera que usted o algún integrantes de su equipo emite juicios antes de escuchar el mensaje completo?	33.33%	66.67%
21. ¿Considera que no existe buena comunicación debido a falta de confianza entre sus integrantes?	75.00%	25.00%
22. ¿Tiene dificultad para entender la terminología técnica que usan sus superiores o compañeros de equipo?	66.67%	33.33%
23. ¿Considera que existen malas relaciones interpersonales dentro de su equipo de trabajo y eso afecta la comunicación?	75.00%	25.00%
24. ¿Considera que la información es manipulada entre algunos de los integrantes del equipo parabeneficio de estos?	25.00%	75.00%
25. ¿Cree usted que la estructura (jerárquica) de la organización dificulta la comunicación dentro de su equipo de trabajo?	25.00%	75.00%
26. ¿Le ocasiona algún problema para comunicarse, la distancia física entre sus compañeros de equipo?	25.00%	75.00%
27. ¿La comunicación es exacta, clara, directa y fluida?	16.67%	83.33%

## Comunicación

<b>FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN DEL EQUIPO</b>		
Tienen problemas en el desarrollo de una idea	16.67%	(Pregunta No. 1)
Tienen problemas en la codificación	41.67%	(Pregunta No. 2)
Tienen problemas en la transmisión	66.67%	(Pregunta No. 3)
Tienen problemas en la recepción y decodificación	75.00%	(Pregunta No. 4)
Tiene problemas para llevar a cabo la acción	75.00%	(Pregunta No. 5)
No existe retroalimentación	75.00%	(Pregunta No. 6)

**PROCESO DE COMUNICACIÓN**

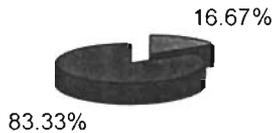


- Tienen problemas en el desarrollo de una idea
- ▣ Tienen problemas en la codificación
- Tienen problemas en la transmisión
- Tienen problemas en la recepción y decodificación
- Tiene problemas para llevar a cabo la acción
- No existe retroalimentación

## Comunicación

<b>COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL EN EL EQUIPO DE TRABAJO</b>		
Existe comunicación formal	16.67%	(Pregunta No.12. a )
Existe comunicación informal	83.33%	(Pregunta No.12. b )

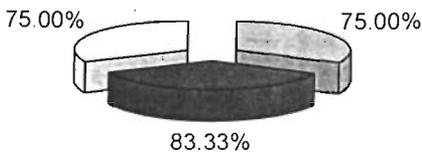
### COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL EN EL EQUIPO DE TRABAJO



Existe comunicación formal   
  Existe comunicación informal

<b>COMUNICACIÓN DESCENDENTE, ASCENDENTE Y HORIZONTAL</b>		
No existe buena comunicación descendente	75.00%	(Pregunta No.15)
No existe buena comunicación ascendente	83.33%	(Pregunta No.16)
No existe buena comunicación horizontal	75.00%	(Pregunta No.17)

### COMUNICACIÓN DESCENDENTE, ASCENDENTE Y HORIZONTAL



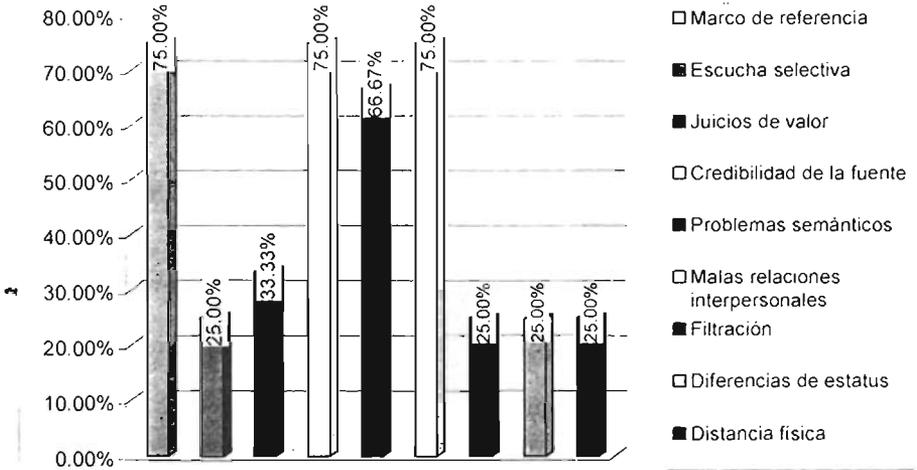
No existe buena comunicación descendente  
 No existe buena comunicación ascendente  
 No existe buena comunicación horizontal

## Comunicación

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN EN EL EQUIPO		
TIPO DE BARRERA	%	PREGUNTA DE
Marco de referencia	75.00%	(Pregunta No.18)
Escucha selectiva	25.00%	(Pregunta No.19)
Juicios de valor	33.33%	(Pregunta No. 20)
Credibilidad de la fuente	75.00%	(Pregunta No. 21)
Problemas semánticos	66.67%	(Pregunta No. 22)
Malas relaciones interpersonales	75.00%	(Pregunta No. 23)
Filtración	25.00%	(Pregunta No. 24)
Diferencias de estatus	25.00%	(Pregunta No.25)
Distancia física	25.00%	(Pregunta No. 26)

- Marco de referencia: Se refiere a que distintos integrantes del equipo interpretan el mismo mensaje de manera diferente.
- Escucha selectiva: Los integrantes del equipo escuchan sólo lo que se quieren oír.
- Juicios de valor: Los integrantes del equipo le dan un valor al mensaje antes de recibir el mensaje completo.
- Credibilidad de la fuente: Los integrantes del equipo otorgan credibilidad a un mensaje dependiendo de la confianza que se tiene hacia el emisor.
- Problemas semánticos: Una misma palabra (s) tiene significado distinto para los integrantes del equipo.
- Malas relaciones interpersonales: Existen conflictos o diferencias interpersonales entre los integrantes del equipo.
- Filtración: Los integrantes manipulan la información para que el receptor la reciba como positiva.
- Diferencias de estatus : Las incomodidades que se crean por la diferencia en la jerarquía de la organización.
- Distancia física

## BARRERAS DE COMUNICACIÓN EN EL EQUIPO DE MANUFACTURA



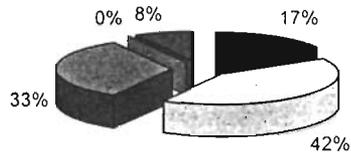
#### 6.7.4. Resultados cuestionario 4 Conflictos

**Objetivo:** Obtener evidencia para determinar las causas de la existencia de conflictos en el equipo de trabajo, así como la forma en que lo perciben los miembros, el nivel o etapa en la que se encuentra dicho conflicto y la forma en que manejan el conflicto los miembros, sus resultados.

La pregunta #1 tiene como objetivo conocer las causas de los conflictos entre los integrantes del equipo.

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. Los integrantes del equipo consideran que las causas de los conflictos entre ellos son por que:	
1.1. Por que todos tienen diferentes opiniones con respecto a la dirección que hay que seguir	16.67%
1.2. Por que las diferencias de pensamientos, sentimientos y forma de percibir las cosas no son repestadas ni aceptadas.	41.67%
1.3. Por que las relaciones entre algún (os) integrantes se encuentran deterioradas	33.33%
1.4. Por que es importante para usted o para algún otro miembro "salvar el honor" (mantener la imagen deseada)	0.00%
1.5. Por la falta de confianza.	8.33%
Otra causa por la que se generan conflictos entre los miembros del equipo es:	
La personalidad y temperamento entre los miembros de su equipo son incompatibles o chocan.	8.33%

### CAUSAS DE CONFLICTO ENTRE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO

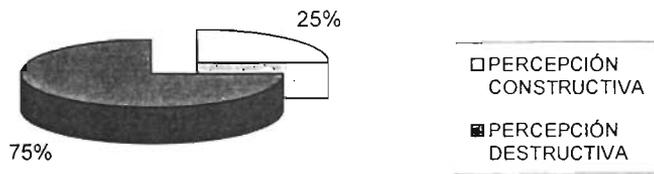


- 1.1. Por que todos tienen diferentes opiniones con respecto a la dirección que hay que seguir
- 1.2. Por que las diferencias de pensamientos, sentimientos y forma de percibir las cosas no son repestadas ni aceptadas.
- 1.3. Por que las relaciones entre algún (os) integrantes se encuentran deterioradas
- 1.4. Por que es importante para usted o para algún otro miembro "salvar el honor" (mantener la imagen deseada)
- 1.5. Por la falta de confianza.

La pregunta #2 tiene como objetivo conocer la forma en que son percibidos los conflictos.

PREGUNTA	FORMA DE PERCIBIR EL CONFLICTO	RESPUESTA
2. a) Los conflictos son benéficos por que fomentan las innovaciones, la creatividad y la adaptación, mejoran el desempeño en el equipo de trabajo, eso trae como resultado mayor productividad, solo hay que saber manejarlos y resolverlos.	PERCEPCIÓN CONSTRUCTIVA	25.00%
2. b) Los conflictos son perjudiciales por que traen como resultado mal estado de ánimo, enorme insatisfacción, provocan presión, tensión, angustia y aumentan el clima de desconfianza y es casi imposible resolverlos.	PERCEPCIÓN DESTRUCTIVA	75.00%

PERCEPCIÓN DEL CONFLICTO

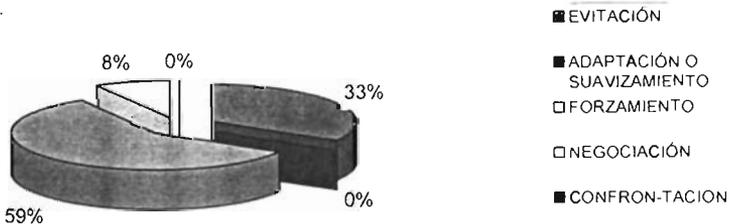


Esto quiere decir que el 25% de los miembros del equipo perciben los conflictos de manera constructiva o positiva Y el 75% de ellos lo percibe de manera destructiva o negativa.

La pregunta #3 tiene como objetivo conocer la forma que prefieren los integrantes del equipo manejar o resolver los conflictos

PREGUNTA	FORMA DE MANEJAR EL CONFLICTO	RESPUESTA
3.1. Procura guardarse los desacuerdos a fin de evitar las discusiones con sus compañeros de equipo o distanciarse física y/o mentalmente cuando surge algún conflicto	EVITACIÓN	33.33%
3.2. Casi siempre se adapta y esta de acuerdo con las sugerencias de los demás y muestra voluntad para cooperar, esto lo lleva en ocasiones a satisfacer los intereses de sus compañeros de equipo por encima de los propios	ADAPTACIÓN O SUAVIZAMIENTO	0.00%
3.3. Trata de satisfacer sus propios intereses, y no está dispuesto a satisfacer los intereses de los otros, es firme en sus opiniones, si puede usa el poder que tiene para obtener beneficios	FORZAMIENTO	58.33%
3.4. Le gusta negociar con sus compañeros de equipo a fin de lograr un compromiso y renuncia a algo a cambio de obtener otra cosa	NEGOCIACIÓN	8.33%
3.6 Le agrada intercambiar información precisa con sus compañeros de trabajo para que se puedan resolver los problemas y la solución sea aceptada por todos	CONFRONTACIÓN	0.00%

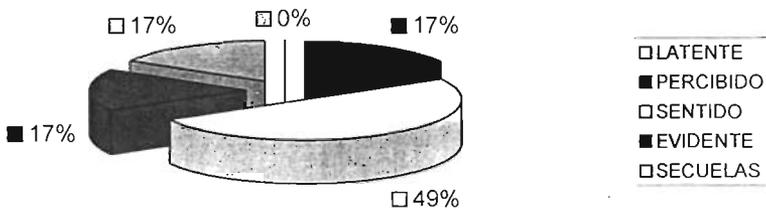
LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO MANEJAN LOS CONFLICTOS :



4. La pregunta # 4 tiene como objetivo definir como se encuentran actualmente los conflictos entre los integrantes del equipo

PREGUNTA	ETAPA DEL CONFLICTO	RESPUESTA
4. a) Aún no se manifiestan, aunque existe conciencia de la existencia de condiciones para que surja algún conflicto	LATENTE	0.00%
4. b) Se manifiestan las diferencias de opinión, hay incompatibilidad de metas y valores	PERCIBIDO	16.67%
4. c) Hay un involucramiento emocional en un conflicto que crea ansiedad, tensión, frustración u hostilidad en uno o más miembros del equipo.	SENTIDO	50.00%
4. d) El comportamiento observable de uno o varios integrantes parece estar destinado a frustrar los intentos de otra persona por alcanzar sus metas	EVIDENTE	16.67%
4. e) Existen secuelas de un conflicto pasado pues nunca se pudo resolver	SECUELAS	16.67%

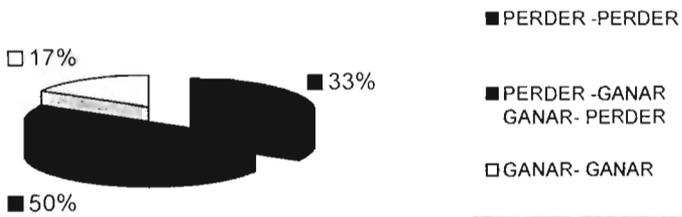
**ETAPA EN LA QUE SE ENCUENTRAN LOS CONFLICTOS**



5. La pregunta #5 tiene como objetivo conocer los resultados de los conflictos entre los integrantes del equipo

PREGUNTA	RESULTADOS DEL CONFLICTO	RESPUESTAS
5. a) Todas las partes en conflicto pierden	PERDER -PERDER	33.33%
5. b) Siempre hay una parte que cede y pierde y la otra que se aferra a su decisión y gana	PERDER -GANAR GANAR- PERDER	50.00%
5. c) Por lo regular se llega a una solución en la que ambas partes ganan	GANAR- GANAR	16.67%

**RESULTADO DE LOS CONFLICTOS ENTRE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO**



## 6.8. PROPUESTA DE MEJORA PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO DEL ÁREA DE MANUFACTURA ENCARGADO DE LA FABRICACIÓN DE GABINETES EN TELETEC SA DE CV

### GUÍA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Actualmente las organizaciones para lograr sus objetivos requieren de un alto grado de interdependencia entre las personas que en ellas laboran, las tareas ya no pueden llevarse a cabo en forma aislada y cada vez se hace más necesaria la existencia de múltiples conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para cumplir con los objetivos, una forma de aprovechar e integrar conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes es mediante la formación de equipos de trabajo. Pero el formar equipos de trabajo no es una tarea sencilla.

Como ya se mencionaba anteriormente los equipos no nacen, se hacen, y para conseguir que el equipo se desempeñe con éxito y que sus resultados sean mayores a los que tendría la suma de sus integrantes por separado, se requiere de un gran esfuerzo y trabajo continuo.

Un equipo de trabajo no es sólo el hecho de reunir a un grupo de personas para que trabajen juntas, en Teletec S.A de C.V se nombró al equipo de trabajo del área de manufactura sin darle a sus integrantes capacitación básica para su formación.

En esta organización existe una cultura individualista, pero es necesario el desarrollo y éxito de este equipo para que se puedan lograr los objetivos.

Por medio de la aplicación de cuestionarios y del estudio y análisis de los resultados de éstos concluimos que el equipo de trabajo tiene algunos

problemas los cuáles se enfatizan dos áreas principalmente: la comunicación y conflictos entre sus integrantes.

Para que el equipo tenga un buen funcionamiento y mejore su desempeño se necesita la participación de todos sus miembros, debiéndose dirigir por sí mismos en sus tareas clave y recibir apoyo y orientación, se tiene que buscar la forma de que el equipo trabaje lo mejor posible, así surge la necesidad de hacer una propuesta que tiene el objetivo de mejorar el desempeño del equipo de trabajo del área de manufactura.

### **Motivos de la propuesta**

Se ha observado que el equipo de trabajo del área de manufactura encargado de la fabricación de gabinetes tiene problemas en su funcionamiento. Estos problemas se originan principalmente por la deficiente comunicación y conflictos que existen entre los integrantes del equipo, es por ello que se ha elaborado una propuesta para mejorar su funcionamiento.

### **Objetivos de la propuesta**

1. Proporcionar una guía para que el equipo realice algunos pasos básicos para su desarrollo.
2. Proporcionar una guía que contiene puntos básicos para mejorar la comunicación entre los integrantes del equipo. (Ver Anexo I. Pág. i)
3. Proporcionar una guía que contiene puntos básicos para manejar los conflictos constructivamente entre los integrantes del equipo. . (Ver Anexo I. Pág. ii)

Entonces la propuesta consta de:

- Una guía para la estructuración del equipo de trabajo
- Dos manuales: “Manual básico de comunicación efectiva” y “Manual básico para el manejo de conflictos” (Anexos I y II)

### 6.8.1. GUÍA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Los equipos de trabajo previo a su formación deben realizar una serie de pasos que son básicos para su estructuración inicial, los cuales el equipo de manufactura no llevó a cabo desde su formación.

Los pasos son los siguientes:

**1. Equilibrar las necesidades del equipo.** Es fundamental satisfacer los intereses personales de cada integrante al mismo tiempo que se satisfacen los del equipo. El 75% piensa que no satisface sus necesidades personales, y hay algo que debemos recordar para formar un equipo exitoso: los individuos solo aceptarán trabajar en equipo si esto les permite satisfacer sus propias necesidades.

Propuesta: Se puede empezar por aplicar un cuestionario de detección de necesidades del personal, analizarlo y posteriormente tratar de satisfacer las necesidades de las dos partes (las individuales y las del equipo)

**2. Direcccionar al equipo:** Uno de los aspectos básicos para la formación de equipos es que sus integrantes deben tener un perfecto conocimiento de la misión, visión, filosofía, metas y objetivos de la organización, en este caso el 75% de los integrantes conoce poco estos puntos, solo el 8.34% los conoce mucho y el 16.66% no los conoce.

Propuesta: Se debe dar mayor difusión a la misión, visión, filosofía, metas y objetivos de la organización, para esto se podrían organizar conferencias, hacer publicaciones en carteles u otro medio escrito que este a la vista de todos.

Posteriormente y con igual importancia los integrantes del equipo se deberán reunir y crear una visión, misión y objetivos propios para el equipo. (Obviamente estos deben concordar con el objetivo de la organización). El crear una visión, misión y objetivos propios son la base para que el equipo tenga un buen desempeño.

Los integrantes se pueden apoyar con las siguientes preguntas:

Visión.- ¿Cuál será la contribución que hará el equipo a Teletec SA de CV?

Misión.- ¿Cuál es el propósito del equipo y su contribución particular a Teletec SA de CV?

Metas y objetivos.- ¿Cuáles son los resultados finales deseados? ¿Cuáles son las acciones y actividades específicas para lograr tales resultados?

Con esto se logrará que los integrantes del equipo sepan que quieren lograr y también como hacerlo.

**3. Cambio a una cultura de equipo:** Para que el equipo funcione cada uno de los integrantes debe de estar convencido de la necesidad de cambiar la cultura individualista por una de trabajo en equipo. El equipo del área de manufactura posee una cultura altamente individualista, el 83.33% de sus miembros a pesar de ser parte de un equipo de trabajo prefieren trabajar individualmente.

Es necesario cambiar a una cultura de trabajo en equipo en todo Teletec para que la organización funcione, pero sería muy bueno comenzar con este equipo.

Propuesta: Aunque el cambiar de una cultura individualista a una de trabajo en equipo es una tarea sumamente difícil, no es imposible y se podría empezar por colocar carteles programar conferencias, talleres y otras actividades similares que promuevan el trabajo en equipo, así como elaborar un programa de capacitación que incluya a todo el personal de Teletec S.A. de C.V. para que se instruya en los puntos para la formación y desarrollo de equipos de trabajo.

**4. Establecer tareas y sistemas de trabajo:** Es necesario que cuanto antes el equipo del área de manufactura establezca las tareas de cada integrante pues el 50% del los integrantes no tienen claras sus funciones y responsabilidades, además deberá establecer, los sistemas de trabajo que utilizará.

Propuesta: Para establecer la tarea se pueden auxiliar de las siguientes preguntas: ¿Cuál es la misión que debe cumplir el equipo de trabajo? ¿Qué es lo que debe hacer? ¿Qué resultados debe obtener o generar? Y sobre todo ¿Qué debe hacer cada integrante?

Para establecer los sistemas: ¿Qué mecanismos, procesos, normas y procedimientos utilizará el equipo para trabajar?

Es importante que desde el principio un equipo de trabajo tenga claros estos puntos para evitar después posibles conflictos.

**5. Formulación de normas:** Se deben definir las normas y criterios que todos los integrantes del equipo deben seguir, para que estas sirvan de marco de referencia para la actuación de cada uno. Cuando no existen normas es común que no exista tampoco el respeto, así en el equipo el

83.33% piensa que no existe una atmósfera de respeto, y al no existir respeto los integrantes no se sienten en confianza para poder expresarse (el 75% no se siente en confianza para expresarse) y así disminuye la participación y la comunicación (el 83.33% piensa que no existe la participación adecuada, el 75% piensa que no existe una comunicación eficiente)

Propuesta: Los integrantes del equipo se deben de reunir y establecer sus propias normas de convivencia, integrantes del equipo para crear un ambiente de respeto lo que a su vez generará confianza. Esto ayudará al desarrollo de las capacidades y cualidades de cada integrante del equipo, por lo que se recomienda hacer una lista de normas para el equipo y escribirlas con el fin de que cada uno las conozca y las tenga presentes.

**6.- Determinar las evaluaciones de resultados:** Desde un principio se debe de llegar a un consenso sobre la forma como se va a evaluar el trabajo del equipo. El 50% piensa que la forma en que se evalúa su trabajo no es la mejor.

Propuesta: Para llegar a un acuerdo de cómo se van a evaluar los resultados del área se podría organizar una reunión y entre todos los integrantes responder las siguientes preguntas: ¿Cómo se van a evaluar los resultados del equipo del área de manufactura? ¿Quién hará dicha evaluación? ¿Con qué criterios se determinará que el trabajo del equipo ha sido un éxito o un fracaso? ¿Cada cuánto tiempo se harán las evaluaciones?

**7.- Establecer calendarios y programas:** El equipo del área de manufactura tiene calendarios de entrega y programas de producción los cuáles determinan las actividades que van a realizar, pero aún así tienen problemas con los tiempos de entrega y especificaciones del cliente en los productos.

Propuesta: Hace falta comunicación entre los miembros del equipo para poder coordinarse adecuadamente además de que los conflictos no son manejados adecuadamente. La falta de comunicación y la existencia de conflictos destructivos producen lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en los procesos productivos y por consecuencia retardo en las entregas y problemas para cumplir las especificaciones.

Para que un equipo de trabajo funcione sus integrantes deben de ser capaces de comunicarse abierta y honestamente y entender sus diferencias para resolver conflictos. Por ello abarcaremos el tema de comunicación y conflictos en los siguientes dos incisos de manera más profunda.

**8. Comunicarse de manera efectiva:** Para que el equipo de trabajo funcione es básico que exista una buena comunicación y el 75% de los integrantes opina que no existe una buena comunicación. Es a través de la comunicación como los integrantes del equipo lograrán entenderse y coordinarse para el crecimiento y desarrollo del equipo. Y es la ausencia o carencia de comunicación lo que seguirá generando problemas.

La comunicación la podemos entender como un proceso que consta de varias etapas, las cuáles deben de llevarse a cabo para que esta sea efectiva.

Las etapas del proceso de comunicación son: 1. Desarrollo de una idea, 2. Codificación, 3. Transmisión, 4. Recepción, 5. Decodificación, 6. Acción 7. Retroalimentación.

1. Desarrollo de una idea: El desarrollo de una idea es resumida en algunos libros como "Asegurate de conectar tú cerebro antes de abrir la boca". La mayoría de los integrantes no tienen problema en este punto, solo el 16.67% considera que acostumbra hablar antes de pensar. Pero aunque el integrante que desea transmitir una idea (emisor) piense las cosas antes de

decirlas, tiene que saber cómo expresarlas para que los demás miembros las entiendan, y éste es el siguiente paso.

2. Codificación: Para que exista una buena codificación el emisor debe organizar sus ideas en la mente y convertirlas en palabras o cualquier otro símbolo, el 41.67% de los integrantes considera que tiene dificultades para organizar sus ideas en forma coherente.

3. Transmisión: Es que el emisor decida el canal por el cuál transmitirá la información. Es importante que el emisor sepa bien lo que quiere decir y además que eso concuerde con lo que realmente dijo. El 66.67% considera que tiene problemas para transmitir lo que está pensando.

Las dos formas más comunes de transmitir una idea son la palabra hablada frente a frente y la palabra escrita.

Siempre que sea posible se debe utilizar la comunicación cara a cara pues ésta nos permite observar las reacciones de la otra persona y así ambas partes obtienen retroalimentación no verbal. En el equipo de trabajo el 50% tiene problemas para hablar frente a frente. La comunicación escrita al igual que la oral debe de ser clara, precisa, completa y correcta. En el equipo de manufactura los integrantes del equipo consideran que el 66.67% tiene problemas para expresar en forma escrita lo que están pensando.

4. Recepción: Es donde el receptor recibe el mensaje, aquí es importante que el receptor sea buen oyente. Todos los pasos del proceso de comunicación son importantes pero en éste especialmente los integrantes del equipo tienen problemas, el 75% considera que no se le presta atención al emisor.

5. Decodificación: La decodificación es la comprensión del mensaje por parte del receptor. Para poder entender el mensaje los receptores deben prestar atención al emisor, y el 66.67% considera que no le presta la debida atención a sus compañeros cuando hablan. También en esta etapa del proceso de comunicación el cuestionario arrojó que los integrantes tienen problemas, el 75% considera que tiene problemas para entender lo que sus compañeros de equipo le informan, en especial cuando los mensajes son por escrito, ya mencionamos que en los mensajes escritos se deben usar frases y palabras sencillas, oraciones y párrafos breves y debe de tener una estructura clara. El 91.67% de los integrantes tiene problemas para comprender los mensajes escritos.

Con respecto a la comunicación cara a cara ya mencionamos que es importante tener empatía y usar un lenguaje sencillo y comprensible, el 50% considera que tiene dificultad para entender la terminología técnica que usan sus superiores y compañeros, lo que significa que no se ponen en el lugar del otro a la hora de expresar sus ideas.

6. Acción: Es lo que el receptor hace con la información o el mensaje, es importante que se tome el tiempo necesario para decodificar el mensaje y poder actuar, pero el 75% considera que no dedica el tiempo suficiente para interpretar la información que le transmiten.

Las habilidades de comunicación son un elemento clave para el éxito del equipo de trabajo, estas habilidades influirán de forma decisiva en los resultados del equipo del área de manufactura de Teletec SA de CV.

La comunicación se clasifica de acuerdo a varios criterios: Primero por la estructuración formal del equipo: comunicación formal y luego por la estructuración informal del equipo: comunicación informal.

Comunicación formal: Es la comunicación que fluye por la estructura oficial del equipo, esta incluye: la comunicación vertical descendente, vertical ascendente y horizontal.

Comunicación vertical descendente: Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes de los jefes a los subordinados, su propósito es proporcionar instrucciones claras, suficientes y específicas de trabajo, el 66.67% considera que a sus subordinados les quedan claras las ordenes que les dan. Pero sus subordinados no piensan lo mismo (Ver comunicación vertical ascendente)

Comunicación vertical ascendente: Sirve para enviar mensajes del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, el 75% de los integrantes piensa que sus superiores no giran órdenes precisas y entendibles.

Comunicación horizontal: Es la que se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico, el 75% de los integrantes considera que no tiene buena comunicación con sus compañeros.

También existen otros tipos de comunicación que pueden ser la longitudinal o transversal y la circular, la primera es la que permite el ejercicio de la autoridad que se denomina funcional o técnica y esta es útil cuando es necesario que el jefe de un departamento tenga autoridad para intervenir en las actividades de otro, en casos que le competen al primero, en el equipo de trabajo del área de manufactura es muy útil pues se necesitan romper ciertas barreras para que los miembros del equipo se integren aunque sean de diferente departamento. La comunicación circular abarca todos los niveles sin ajustarse a las direcciones tradicionales, y el contenido puede ser tan

amplio como lo sean el grado de aproximación y las relaciones interpersonales entre los integrantes del equipo. Principalmente se origina y desarrolla en la organización informal y favorece en alto grado la efectividad en el trabajo, con esto hablaremos de la comunicación informal.

**Comunicación informal:** Cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que la comunicación es informal. Comprende toda información no oficial que fluye entre los integrantes que forman el equipo de trabajo.

Una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia de los integrantes del equipo es por medio de la comunicación informal, pero el 58.33% considera que no existe transmisión de información por medio de canales informales.

**Barreras de comunicación:** Las barreras de comunicación son las que impiden que el proceso de comunicación se lleve a cabo con éxito. En el presente trabajo se mencionan las más comunes: El 75% considera que existe la barrera de marco de referencia, el 25% la de escucha selectiva, el 33.33% juicios de valor el 75% credibilidad de la fuente, el 66.67% problemas semánticos, el 75% malas relaciones interpersonales, el 25% filtración, el 25% diferencias de estatus y el 25.00% distancia física.

- **Marco de referencia:** Se refiere a que distintos integrantes del equipo pueden interpretar el mismo mensaje de manera diferente, según las experiencias de cada uno.
- **Escucha selectiva:** Los integrantes del equipo tienden a rechazar la información que está en conflicto con sus creencias, sólo se escucha lo que se quiere oír.

- Juicios de valor: Hacer un juicio de valor implica asignar un valor al mensaje antes de recibir la información o mensaje completo.
- Credibilidad de la fuente: La credibilidad de la fuente consiste en la confianza que el receptor(s) tengan hacia la persona que está comunicando algo.
- Problemas semánticos: Significa que las palabras pueden significar distintas cosas para distintas personas, el comunicador puede hablar el mismo idioma que el receptor y aún así no transmitir la comprensión.
- Malas relaciones interpersonales: La comunicación no se lleva a cabo en forma exitosa si existen conflictos o diferencias graves mal manejadas entre los integrantes del equipo.
- Filtración: Se refiere a la manipulación de la información para que el receptor la reciba como positiva, suele suceder en la comunicación ascendente.
- Diferencias de estatus: Las diferencias de estatus (diferencias en la jerarquía de la organización, pueden ser percibidas por las personas como barrera y frenar la comunicación: Un subordinado por no preguntar algo que no entendió se calla y se rompe la comunicación.
- Distancia física: Se refiere como su nombre lo dice a la distancia que existe entre los integrantes y que impide que estos puedan comunicarse.

### Propuesta para mejorar la comunicación entre los integrantes del equipo de trabajo:

Hay que estar conscientes de que si la comunicación es mala, los equipos de trabajo van a funcionar mal. En algunas ocasiones cuando

alguno de los elementos del proceso de comunicación (desarrollo, codificación, transmisión, recepción, decodificación etc) sufre algún problema del tipo que sea para completar su fase, surge lo que llamamos barreras de la comunicación.

Para mejorar las fases del proceso de comunicación y superar las barreras que impiden que este proceso se lleve con éxito se recomiendan los siguientes pasos:

1. Conocer las etapas del proceso de comunicación: Para mejorar las etapas del proceso de comunicación y así eliminar las barreras primero se tienen que conocer. Para esto se diseñó un manual básico de comunicación (Ver Anexo I) con esto cada uno de los integrantes identificará en que parte del proceso tiene problemas y le será más sencillo resolverlos.

2. Comunicarse cara a cara cada que sea posible: La comunicación cara a cara facilitará el entendimiento entre los integrantes del equipo de trabajo, pues cada uno puede observar los gestos de sus compañeros y obtener retroalimentación de ellos, de este modo mejorará la comunicación además de tener la opción de preguntar si algo no quedó claro.

3. Tener empatía: El emisor se tiene que poner en el lugar de la otra persona para expresar con las palabras adecuadas lo que le queremos transmitir y la otra parte el receptor tratar de entender lo que el emisor le quiso decir. Nos sirve en la etapa de transmisión y recepción.

4. Expresar los mensajes en un lenguaje sencillo y comprensible: Además de tener empatía es necesario que los mensajes sean claros y entendibles, en ocasiones es útil recurrir a la repetición del mensaje. Para la

comunicación escrita no debemos olvidar: Usar palabras y frases sencillas y conocidas, oraciones y párrafos breves y usar una estructura clara. Esto es útil para la etapa de transmisión.

5. Escuchar efectivamente: No fingir que se está prestando atención, es importante, que el receptor escuche al transmisor para que la etapa de decodificación sea llevada a cabo con éxito y se rompa la barrera de "Escucha selectiva", se debe escuchar todo no sólo lo que se quiere oír, aún cuando la información esté en conflicto con nuestras creencias. Aprender a escuchar es parte de decodificar adecuadamente, es comprender lo que el emisor quiso transmitirnos en su mensaje. Si se aprende a escuchar se podrá mejorar en gran medida el problema de recepción y decodificación que tiene el equipo. Es útil conocer nuestros prejuicios para poder controlarlos mejor y que no interfieran en la percepción del mensaje, tener la mente abierta y no apresurarnos a formular un juicio hasta que hayamos escuchado el mensaje completo, esto nos ayudará a romper con la barrera de "Juicios de valor" pues evitará así asignar un valor al mensaje antes de recibir la información o mensaje completo. También es importante observar las claves no verbales y mantenerse alerta e interesado.

6. Estar consciente de las diferencias de opinión y aceptarlas: No molestarse o desarrollar una actitud negativa hacia la otra parte que opina diferente a nosotros, es importante no utilizar palabras groseras y no perder la calma. Con esto se ayudará a superar la barrera de "Malas relaciones interpersonales" pues entre los integrantes del equipo debe existir apoyo y aceptación.

7. Darle a la otra parte la libertad de expresar estas diferencias: Además de estar conscientes de las diferencias debemos ser capaces de

dejar que la otra parte las exprese, no debemos ser dominantes, ni usar sarcasmos en el diálogo, mucho menos utilizar el poder para amenazar. Esto nos servirá para romper la barrera "Deformación", que es la que está relacionada con formas de pensar, crianza etc. Además de la de "Diferencias de estatus" pues los subordinados se sentirán con la confianza de expresar las cosas como las perciben independientemente de las diferencias en la jerarquía de la organización.

8. Comunicar lo importante: Se debe aprender a diferenciar entre la información importante y la que no lo es, se evitará la "Sobrecarga" pues de nada sirve que exista demasiada información que no sea útil e importante.

9. Confiar en la fuente: La credibilidad de la fuente consiste en la confianza que el receptor(s) tenga hacia la persona que esta comunicando algo, si no existe esta confianza se forma una barrera para una comunicación efectiva.

10. No temer a preguntar: También está relacionada con la confianza, si algo no quedó claro pregunte, no intente adivinar el significado. Se debe cuidar lo que la otra parte está diciendo (emisor) para que entendamos.

11. Mejorar la comunicación entre superiores, subordinados y compañeros: Esto se logra proporcionando instrucciones claras, suficientes y específicas de trabajo, podemos apoyarnos en las siguientes preguntas:

-¿Quién debe hacer qué?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, ¿Dónde? y ¿Por qué?.

Los superiores deben de asegurarse de que los subordinados entendieron las órdenes, es preciso que usen palabras claras y sencillas para comunicarse con ellos y prestarles mayor atención ya que ellos son los que les dan a conocer lo que acontece en los sitios de trabajo

Se puede promover la integración y coordinación del personal del mismo nivel jerárquico mediante la comunicación formal, se podrían realizar

reuniones, mandar memorandos, comunicarse por intranet lo que facilitaría el funcionamiento del equipo de trabajo y el enlace de sus actividades, favoreciendo así los intercambios de información lo que a su vez contribuye a la agilización de los procesos.

12. Mejorar la comunicación informal: Se podrían organizar actividades que no sean laborales y que promuevan este tipo de comunicación. Pues cuando la comunicación informal es mala es muy probable que la formal también lo sea.

13. No olvidar nunca la retroalimentación: Es importante la existencia de retroalimentación pues así se evitarán malos entendidos. En algunos casos es recomendable decir: "¿Entendí correctamente: lo que UD. quiere decir es que...?". o como ya lo mencionamos preguntar lo que no se haya entendido perfectamente.

**9. Resolver conflictos:** Es normal que entre los miembros de un "equipo" surjan dificultades o desacuerdos cuando en una organización la cultura es altamente individualista y se pretende trabajar en equipo.

A estos desacuerdos o dificultades que surgen entre los miembros del equipo se les denomina conflictos.

El 16.67% piensa que los conflictos surgen por que todos tienen diferentes opiniones con respecto a la dirección que hay que seguir, el 41.67% opina que es por que las diferencias de pensamientos, sentimientos y forma de percibir las cosas, no son respetadas ni aceptadas, el 33.33%, por que las relaciones entre algún (os) integrantes se encuentran deterioradas, el 0.00% por que es importante para algún miembro "salvar el honor" (mantener la imagen deseada) el 8.33% por la falta de confianza entre los miembros y otro 8.33% opina que es por que la personalidad y temperamento entre los miembros de su equipo son incompatibles o chocan.

Entre los miembros del equipo existe, como ya mencionamos, un fuerte problema de comunicación lo que origina también estos conflictos, existe diferencia en la forma de percibir las cosas, es por ello que cada uno de los integrantes debe saber que la comprensión sobre cómo piensa la otra parte es una actividad útil que le va ayudar a resolver el conflicto.

Es necesario también que los miembros del equipo cambien su forma de percibir el conflicto, ya que los conflictos en sí no son malos ni buenos sino depende de cómo se manejen producen resultados positivos o negativos, el 75% opina que los conflictos son perjudiciales por que traen como resultado mal estado de ánimo, enorme insatisfacción, provocan presión, tensión, angustia y aumentan el clima de desconfianza y es casi imposible resolverlos, esto quiere decir que tienen una percepción destructiva del conflicto, y sólo el 25% opina que los conflictos son benéficos por que fomentan las innovaciones, la creatividad y la adaptación, mejoran el desempeño en el equipo de trabajo, y eso trae como resultado mayor productividad, solo hay que saber manejarlos y resolverlos, esta última es una percepción constructiva del conflicto.

Los integrantes del equipo deben aprender a manejar los conflictos de manera constructiva pues la mayoría, el 58.33% los maneja por forzamiento o sea trata de satisfacer sus propios intereses, y no está dispuesto a satisfacer los intereses de los otros, es firme en sus opiniones y si puede usa el poder que tiene para obtener beneficios. El 33.33% utiliza la evitación o sea se guarda los desacuerdos a fin de evitar las discusiones con sus compañeros de equipo o distanciarse física y/o mentalmente cuando surge algún conflicto y sólo a el 8.33% le gusta negociar con sus compañeros de equipo a fin de lograr un compromiso y renuncia a algo a cambio de obtener otra cosa. al 0.00% le agrada intercambiar información precisa con sus

compañeros de trabajo para que se puedan resolver los problemas y la solución sea aceptada por todos, a esta forma de manejar los conflictos se le denomina confrontación.

También es importante identificar la etapa en la que se encuentra el conflicto, el 16.67% considera que la etapa en la que se encuentra el conflicto es "percibido" que es cuando se manifiestan las diferencias de opinión, y hay incompatibilidad de metas y valores, el 50% considera que hay un involucramiento emocional en un conflicto que crea ansiedad, tensión, frustración u hostilidad en uno o más miembros del equipo, a esta etapa se le denomina "sentido", solo el 16.67% considera que el conflicto se encuentra en la etapa de evidente, que es cuando el comportamiento observable de uno o varios integrantes parece estar destinado a frustrar los intentos de otra persona por alcanzar sus metas y el otro 16.67% considera que el conflicto se encuentra en la parte de secuelas, existen secuelas de un conflicto pasado pues nunca se pudo resolver.

Los resultados de un conflicto constructivo deberían de ser que ganaran las dos partes en conflicto y se pudiera manejar y resolver de la mejor manera. Pero en el equipo de trabajo del área de manufactura el 33.33% considera que todas las partes en conflicto pierden, el 50% opina que siempre hay una parte que cede y por consecuencia pierde y la otra que se aferra a su decisión y gana, y solo el 16.67% opina que se llega a una solución en la que ambas partes ganan.

El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad e innovación, incrementa el interés y curiosidad, provee un medio para ventilar problemas y reducir tensiones, y fomenta un ambiente de evaluación y cambio.

### Propuesta para el manejo de conflictos entre los integrantes del equipo:

Los integrantes del equipo deben poner en práctica algunas actividades para poder resolver los conflictos: Deben enfrentar abiertamente el conflicto cuando este ocurre para así poder resolverlo. Su capacidad para manejar y resolver conflictos es esencial para su éxito. Los puntos que se mencionan a continuación pueden ayudar en gran medida a mejorar la solución de los conflictos y obtener resultados en los que todos los involucrados ganen.

1. No personalizar el conflicto: Cuando entre los integrantes de un equipo existe algún tipo de conflicto se culpa a la otra persona, esto es personalizar el conflicto, pero la verdad es que por su naturaleza son profesionales, este es el primer paso para comprender el verdadero origen del conflicto. El culpar a las diferencias de personalidad entre los integrantes del equipo no es aceptable, siempre que se tenga un conflicto o desacuerdo debemos hacernos la pregunta: ¿Es este un desacuerdo profesional, o lo estoy volviendo personal?

2. Administrar el conflicto: Es natural que entre los integrantes del equipo surjan conflictos cuando trabajan juntos, pero la diferencia esta en el resultado que se obtiene de este conflicto, este puede ser positivo o negativo, dependiendo de cómo se administre. Hay que administrarlo de tal forma que nos lleve a obtener resultados benéficos para el equipo.

3. No dejar conflictos sin resolver: El conflicto más dañino es el que se deja sin resolver. Cuando un conflicto no se resuelve le seguirá robando energía a los miembros del equipo. El conflicto imposibilita el desarrollo del trabajo en equipo y la resolución de problemas.

4. Permitir cierto grado de conflicto y encauzarlo: Plantear ideas conflictivas es bueno para el equipo. aunque parezca ilógico es importante que un equipo de trabajo cuente con la libertad de plantear ideas conflictivas,

pues el planteamiento de estas nos lleva al descubrimiento de soluciones novedosas y creativas. Claro que el conflicto de ideas debe ser adecuadamente encauzado, y conducido.

5. Comprensión de metas, papeles y procedimientos: Las metas, papeles y procedimientos son importantes por qué los conflictos en muchas ocasiones surgen de la carencia de la comprensión de estos. De ahí la importancia de determinarlos correctamente. Nos podemos ayudar con las siguientes preguntas:

Para las metas: ¿Qué debemos hacer? ¿Para cuándo?

Para los papeles: ¿Quién hace qué?

Para los procedimientos: ¿Cómo logramos hacerlo?

6. Los integrantes deben hablar entre sí cuando tienen un problema. Este diálogo les permitirá a los empleados trabajar juntos como equipo en forma eficiente y desarrollar mejores métodos de trabajo. Para alcanzar los acuerdos, que permitirán avanzar al equipo, debe haber comunicación en un nivel profesional. Es por ello que debemos estar concientes que el silencio solo aumenta los problemas.

7. La suposición de que las personas saben en forma natural como trabajar juntas, ha saboteado la capacidad para hacer las cosas. Es importante comprender que las personas pueden aprender a trabajar juntas pero esto no es natural, y se debe estar dispuesto a invertir mucho tiempo y esfuerzo capacitando y enseñando al personal a trabajar juntos en forma efectiva.

8. Crear una visión positiva del conflicto: Actualmente el conflicto es visto por los participantes como destructivo, esta es una consideración limitada, pues el conflicto puede derivar en resultados benéficos o perjudiciales, todo depende de cómo se maneje, una visión positiva del

conflicto es concebirlo como inevitable y buscar la manera de que pueda ofrecer resultados constructivos. Así cambiar la forma de percepción del conflicto de destructiva a constructiva.

9. Aprender a percibir las cosas como las aprecia la otra parte: Las diferencias entre las partes se definen esencialmente por las diferencias en las maneras de pensar, se debe desarrollar la habilidad de apreciar las situaciones como la aprecia la otra parte.

La medida del éxito del equipo será la velocidad con que identifica, maneja y resuelve los conflictos. Cada vez que un conflicto se personaliza se estropea la comunicación, retrasa al equipo, y por lo tanto a la organización entera.

10. Buscar el consenso: El consenso es un punto de acuerdo absoluto para proceder a la acción, es una solución equivalente a ganar-ganar. Para llegar a un consenso, los miembros del equipo deben de realizar los siguientes pasos:

1. Intercambiar ideas y exponerlas
2. Discutir y evaluar esas ideas
3. Debatir, organizar y establecer prioridades para las ideas
4. Llegar entre todos los miembros a la mejor solución.

Los aspectos negativos de los conflictos entre los miembros del equipo de manufactura en Teletec SA de CV atentan directamente sobre su productividad.

Para complementar los dos puntos anteriores (8. y 9.) se elaborará un manual ("Manual básico de comunicación para equipos de trabajo" y "Manual básico para el manejo de conflictos) (Ver Anexos I Y II).

**10. Realizar juntas para revisiones de la situación:** Las revisiones de la situación responden a tres preguntas básicas: ¿Hacia dónde vamos? ¿Hasta dónde hemos llegado? ¿Cuánto nos falta por recorrer? En estas juntas es importante que: Se registren los acuerdos y logros: Una buena opción es escribir en un pizarrón las decisiones, para que no exista confusión u olvido. Además de que puede servir como recordatorio y es una forma continua del trabajo que se está realizando, los pasos que se han dado, los puntos acordados, etc.

### **Facilitación:**

Para llevar a cabo todos los puntos anteriores y que el equipo del área de manufactura tenga éxito es necesaria la figura de un facilitador, que ayude al equipo a integrarse y a desarrollar las habilidades necesarias para el trabajo en equipo.

Como ya mencionábamos en el capítulo 4 , la función del facilitador es muy similar a la del líder, la diferencia estriba en que el líder es parte integrante del equipo y participa en el trabajo que realiza el equipo y en cierta medida es responsable de los resultados que se obtenga su equipo de trabajo o sea su acción principal se centra en la tarea del equipo, por el contrario el facilitador se centra en el equipo, en facilitar las condiciones en que se realiza su trabajo y en lograr que alcance los más altos niveles de productividad, su área de acción principal son los sistemas de trabajo.

Todos los integrantes del equipo del área de manufactura tienen dificultad para integrarse a su equipo, en mayor o menor grado pero el

equipo tiene problemas en su desempeño, y es por ello que por el momento no resultaría benéfico que alguno de los integrantes realizará el papel de líder del equipo. Por esto hacemos la propuesta de contratar a un instructor guía (facilitador) que tenga experiencia en equipos de trabajo. Ya posteriormente cuando el equipo se estabilice y sea capaz de comunicarse abiertamente y manejar sus conflictos constructivamente se podrá nombrar a un integrante para que desarrolle el papel de líder, es recomendable que se role este papel entre todos los integrantes. De hecho el que los miembros participen del liderazgo es uno de los objetivos importantes de una organización basada en equipos de trabajo.

El facilitador debe poseer conocimientos y habilidades específicas,

- Dotes de liderazgo
- Capacidad para actuar como árbitro
- Habilidades de comunicación e influencia
- Habilidades para la planeación
- Actitud neutral: Ser objetivo
- Habilidades para la identificación y análisis de problemas
- Consultor
- Mantener entre los integrantes niveles óptimos de motivación, compromiso y confianza
- Crear un clima positivo
- Manejar conflictos y enseñar a manejarlos constructivamente

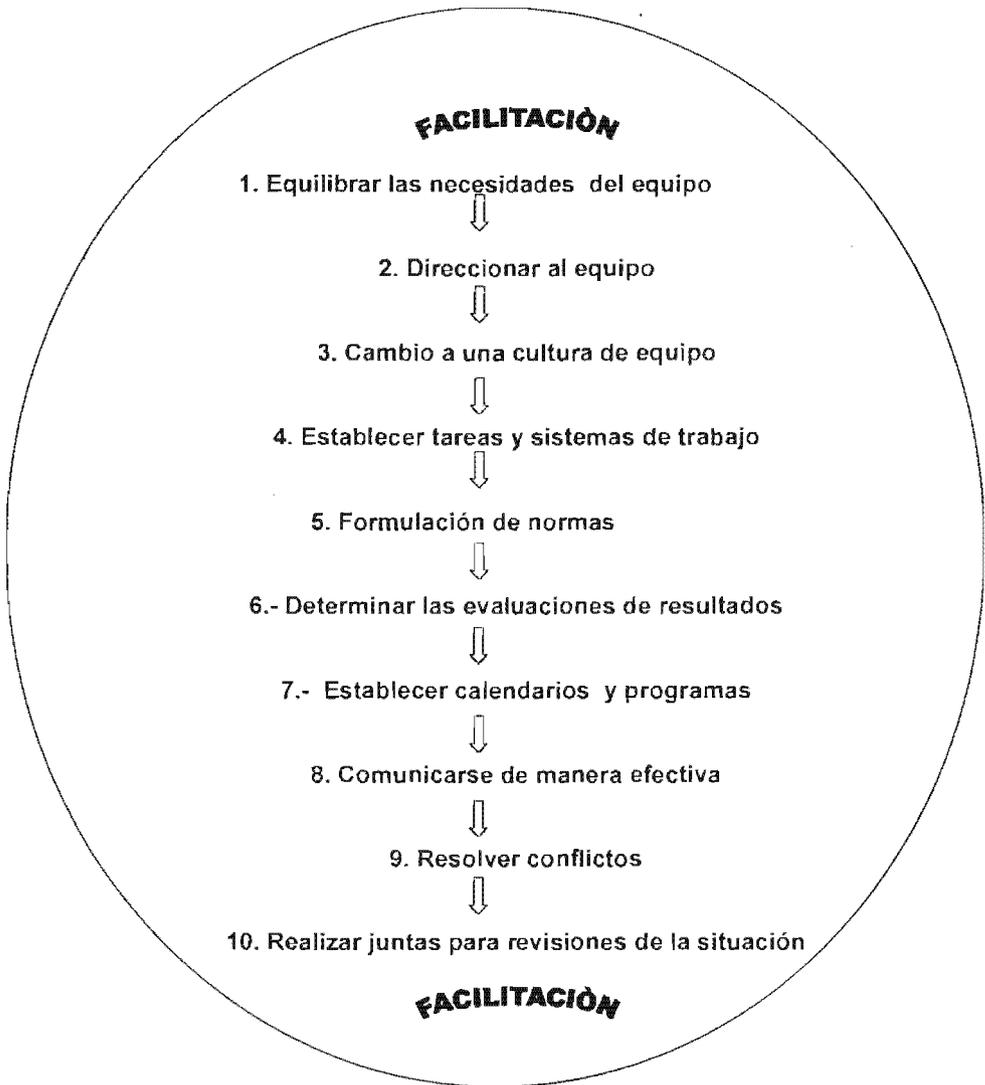
Además debe tener otras habilidades igual de importantes:

- Flexibilidad mental
- Confianza en sí mismo y capacidad para transmitirla al equipo
- Autenticidad, coherencia en sus actuaciones

- Paciencia, perseverancia
- Imparcialidad
- Integridad, honradez, justicia.

Se pretende que con esta propuesta el equipo de trabajo del área de manufactura encargado de la fabricación de gabinetes en Teletec SA de C.V. mejore su funcionamiento.

6.8.2 DIAGRAMA DE PROPUESTA PARA MEJORAR EL  
FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO DEL AREA DE  
MANUFACTURA



## CONCLUSIONES

El papel que juega el administrador en las organizaciones es de vital importancia, pues debe vigilar su buen funcionamiento; uno de los objetivos principales es el lograr que las empresas sean altamente productivas y además crear un ambiente adecuado de trabajo.

Los administradores actuales tienen que buscar la mejor manera de trabajar para que las organizaciones alcancen el éxito, uno de los estilos de trabajo que ha dado mejores resultados son los equipos de trabajo, las actitudes cooperativas son imprescindibles en las organizaciones actuales y se necesita gente que tenga múltiples conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para alcanzar los objetivos organizacionales, la sinergia que se obtiene al formar equipos de trabajo, la productividad que se alcanza con equipos bien desarrollados y el ambiente de trabajo es lo que guiará al éxito y permanencia a las organizaciones.

Para ello se necesita que los administradores funjan como facilitadores en los equipos de trabajo y guíen al equipo para que entre sus integrantes se pueda dar una comunicación eficaz y se puedan resolver constructivamente los conflictos.

La gran mayoría de las organizaciones mexicanas son micro, pequeñas y medianas, en ellas impera una cultura individualista, y es aquí donde los administradores tienen un gran reto para hacer por medio del trabajo en equipo que éstas se mantengan en el mercado y alcancen el éxito.

Teletec es una empresa mexicana en la que los resultados que se obtuvieron de los cuestionarios aplicados a los integrantes del equipo de manufactura confirman que el equipo de trabajo tiene problemas de

comunicación y conflictos entre sus integrantes lo que actualmente provoca su mal funcionamiento.

Podemos enumerar las conclusiones de la siguiente forma:

En el equipo de trabajo del área de manufactura encargado de la fabricación de gabinetes :

- Impera una cultura individualista: El 83.33% de los integrantes prefieren trabajar solos que trabajar en equipo.
- Existen problemas de comunicación entre los integrantes del equipo: el 75% piensa que no existe una comunicación eficiente.
- Existen problemas de comunicación entre subordinados y superiores, el 66.67% de los superiores considera que a sus subordinados les quedan claras las órdenes que les dan. Pero sus subordinados no piensan lo mismo pues el 75% de los integrantes piensa que sus superiores no giran órdenes precisas y entendibles y el 75% de los integrantes considera que no tiene buena comunicación con sus compañeros.
- Tiene problemas para manejar los conflictos constructivamente el 41.67% opina que es por que las diferencias de pensamientos, sentimientos y forma de percibir las cosas no son respetadas ni aceptadas
- El principal motivo por el que los integrantes no pueden resolver sus conflictos es por que los personalizan y tienen una visión negativa de éste, el 75% opina que los conflictos son perjudiciales

Entonces lo que se denomina en Teletec SA de CV como el equipo de trabajo del área de manufactura, es, en realidad un grupo de personas reunidas que tienen problemas de comunicación y conflictos, las cuales se encuentran en la segunda etapa de desarrollo de los equipos de trabajo en

la cual un equipo no obtiene los mejores resultados y es por ello que necesitan de un facilitador que les guíe y mediante los pasos propuestos (Propuesta de mejora para el funcionamiento del equipo de trabajo del área de manufactura encargado de la fabricación de gabinetes en Teletec S.A. de C.V.) puedan convertirse en un equipo altamente productivo.

# **ANEXOS**

**ANEXO**

**I**

**TELETEC**

*ISO 9001*

**MANUAL BÁSICO DE  
COMUNICACIÓN PARA  
EQUIPOS DE TRABAJO  
EN TELETEC SA DE CV**

# INDICE

## Pág.

INTRODUCCIÓN AL MANUAL	1
1. LA COMUNICACIÓN	
1.1. ¿Qué es la comunicación?	2
1.2. Emisor	2
1.3. Receptor	2
1.4. Mensaje	2
1.5. Canales	2
EL PROCESO DE COMUNICACIÓN	
2.1. Desarrollo de una idea	3
2.2. Codificación	3
2.3. Transmisión	3
2.4. Recepción	3
2.5. Decodificación	3
2.6. Acción	3
2.7. Retroalimentación	3
3. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN	
3.1. Semánticas	4
3.2. Físicas	4
3.3. Fisiológicas	4
3.4. Psicológicas	4
3.5. Administrativas	4
3.6. Deformación	5
3.7. Filtración	5
3.8. Sobrecarga	5
3.9. Escucha selectiva	5
3.10. Juicios de valor	5
3.11. Credibilidad de la fuente	5
3.12. Diferencias de estatus	5
3.13. Distancia física	5
4. CLASIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN	
4.1. Formal	5
4.1.1. Vertical	
a) Ascendente	6
b) Descendente	7
4.1.2. Horizontal	7
4.1.3. Transversal	7
4.2. Informal	7
4.2.1. Circular	7
5.1. CONSEJOS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN	7

## INTRODUCCIÓN AL MANUAL

---

Este manual básico de comunicación para equipos de trabajo tiene como objetivo orientar a los integrantes del equipo del área de manufactura así como a cualquier otro integrante de Teletec SA de CV en los aspectos básicos de la comunicación.

En el presente se describen los elementos básicos de la comunicación: Emisor, receptor, mensaje y canales. Así como los puntos básicos del proceso de comunicación: Desarrollo de una idea, codificación, transmisión, decodificación, acción y retroalimentación, también algunas de las barreras que impiden que esta comunicación sea efectiva. Y los tipos de comunicación.

Con este documento se pretende recopilar de manera sencilla y entendible los puntos básicos de la comunicación.

## **1. LA COMUNICACIÓN**

### **1.1. ¿Qué es la comunicación?**

Un concepto simple de comunicación es que esta es todo intercambio de información entre dos o más partes.

O es el resultado de un entendimiento mutuo entre el comunicador (emisor) y el receptor. La comunicación tiene éxito únicamente si el comunicador logra transmitir dicho entendimiento al receptor.

### **1.2. El Emisor**

Es la persona que desea transmitir un mensaje.

### **1.3. Receptor**

Es la persona a quién se dirige el mensaje

### **1.4. Mensaje**

Es lo que se comunica

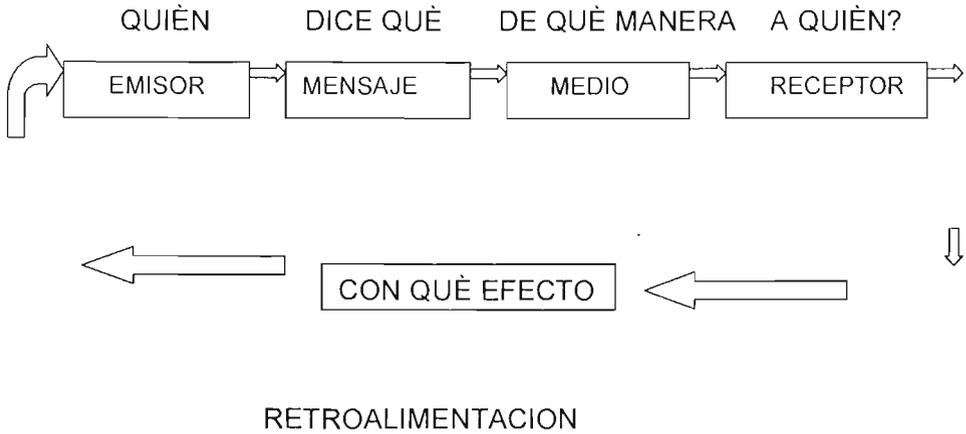
### **1.5. Canales**

Son los medios a través de los cuales viaja un mensaje.

## **2. El proceso de comunicación**

El proceso de comunicación es el método por el cuál un emisor establece contacto con un receptor por medio de un mensaje.

A continuación se muestra un esquema que ejemplifica este proceso:



## 2. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

El proceso de comunicación consta de varios pasos estos son:

1. Desarrollo de una idea
2. Codificación
3. Transmisión
4. Recepción
5. Decodificación
6. Acción
7. Retroalimentación

### 2.1. Desarrollo de una idea

Es resumida en algunos libros como "Asegúrate de conectar tú cerebro antes de abrir la boca".

### 2.2. Codificación

Para que exista una buena codificación el emisor debe organizar sus ideas en la mente y convertirlas en palabras o cualquier otro símbolo

### **2.3. Transmisión**

Es que el emisor decida el canal por el cuál transmitirá la información, es importante que el emisor sepa bien lo que quiere decir y además que eso concuerde con lo que realmente dijo. Las dos formas más comunes de transmitir una idea son la palabra hablada frente a frente y la palabra escrita.

### **2.4. Recepción**

Es donde el receptor recibe el mensaje, aquí es importante que el receptor sea buen oyente.

### **2.5. Decodificación**

La decodificación es la comprensión del mensaje por parte del receptor. Para poder entender el mensaje los receptores deben prestar atención al emisor.

Decodificar adecuadamente es comprender lo que el emisor quiso transmitirnos en su mensaje.

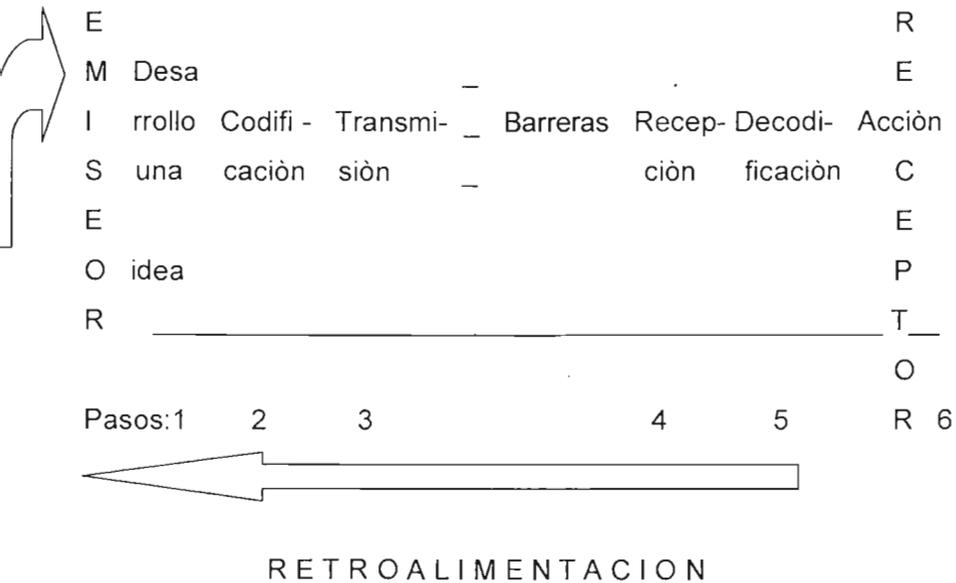
### **2.6. Acción**

Es lo que el receptor hace con la información o el mensaje, es importante que se tome el tiempo necesario para decodificar el mensaje y poder actuar.

### **2.7. Retroalimentación**

Es el eslabón final en el proceso de comunicación; pone el mensaje de vuelta para evitar malos entendidos.

En el siguiente esquema se muestran los pasos del proceso de comunicación.



### 3. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Las barreras se pueden clasificar en razón de que se generen o provengan del transmisor, receptor o de la organización en:

#### 3.1. Semánticas

Se da por que las palabras pueden significar distintas cosas para distintas personas, el comunicador puede hablar el mismo idioma que el receptor y aún así no transmitir la comprensión.

### **3.2. Físicas**

Se originan por la distancia que existe entre los integrantes y que impide que estos puedan comunicarse o bien a una falla en la selección de los medios utilizados para transportar el mensaje

### **3.3. Fisiológicas**

Se ocasionan por malformaciones, disfunciones y otras limitantes funcionales de las personas que intervienen en el proceso.

### **3.4. Psicológicas**

Se deben a que distintos integrantes del equipo pueden interpretar el mismo mensaje de manera diferente, según las experiencias de cada uno. Esta también es conocida como **marco de referencia**.

### **3.5. Administrativas**

La estructura y el funcionamiento de la organización dan lugar a problemas de comunicación.

**Otra manera de clasificarlas es la siguiente:**

### **3.6. Deformación**

Que es como las barreras psicológicas o marco de referencia relacionado con formas de pensar, crianza etc.

### **3.7. Filtración**

Es manipular la información según las intenciones del emisor, se da generalmente en la comunicación ascendente.

### **3.8. Sobrecarga**

Existe demasiada información y no toda es importante, no se comunica lo principal.

### **3.9. Escucha selectiva**

Los integrantes del equipo tienden a rechazar la información que está en conflicto con sus creencias, sólo se escucha lo que se quiere oír.

### **3.10. Juicios de valor**

Hacer un juicio de valor implica asignar un valor al mensaje antes de recibir la información o mensaje completo.

### **3.11. Credibilidad de la fuente**

La credibilidad de la fuente consiste en la confianza que el receptor(s) tenga hacia la persona que esta comunicando algo.

### **3.12. Malas relaciones interpersonales**

La comunicación no se lleva a cabo en forma exitosa si existen conflictos o diferencias graves mal manejadas entre los integrantes del equipo.

### **3.13. Diferencias de estatus**

Las diferencias de estatus (diferencias en la jerarquía de la organización, pueden ser percibidas por las personas como barrera y frenar la comunicación: Un subordinado por no preguntar algo que no entendió se calla y se rompe la comunicación.

## **4. CLASIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

### **4.1. Comunicación formal**

Comunicaciones formales ordinarias u oficiales: Son las que responden y mantienen a la organización, en cuanto a sus proyecciones formal y social. También se denominan laborales. Circulan por las direcciones establecidas y favorecen la coordinación de las actividades que corresponden a las distintas unidades de la entidad. Entre ellas podemos encontrar la comunicación vertical descendente y ascendente, la horizontal y la transversal.

#### **4.1.1. Comunicación vertical**

##### **a) Descendente**

La comunicación vertical descendente es utilizada para emitir mensajes de los jefes a los subordinados, su propósito común es proporcionar instrucciones claras, suficientes y específicas de trabajo.

Para que esta sea efectiva se deben proporcionar instrucciones claras, suficientes y específicas de trabajo podemos apoyarnos en las siguientes preguntas:

¿Quién debe hacer qué?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, ¿Dónde? y ¿Por qué?

##### **b) Ascendente**

La comunicación vertical ascendente, sirve para enviar mensajes del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados. Los superiores deben asegurarse de que los subordinados entendieron las ordenes, es preciso que usen palabras claras y sencillas para comunicarse con ellos y prestarles

mayor atención ya que ellos son los que les dan a conocer lo que acontece en los sitios de trabajo

#### **4.1.2. Comunicación horizontal**

La comunicación horizontal es la que se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. Es indispensable promover la integración y coordinación del personal del mismo nivel jerárquico.

#### **4.1.3. Comunicación longitudinal o transversal**

Esta permite el ejercicio de la autoridad que se denomina funcional o técnica. A veces es necesario que un jefe de unidad tenga autoridad para intervenir en las actividades de otra, en casos que le interesan al primero.

### **4.2. Comunicación informal**

Comunicaciones informales extraordinarias o extraoficiales: Cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que la comunicación es informal. Comprende toda información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. Una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia de los integrantes del equipo es por medio de la comunicación informal.

#### **4.2.1. Comunicación circular**

Esta abarca todos los niveles sin ajustarse a las direcciones tradicionales, y el contenido puede ser tan amplio como lo sean el grado de aproximación y las relaciones interpersonales entre los individuos.

Principalmente se origina y desarrolla en la organización informal y favorece en alto grado la efectividad en el trabajo.

### **5.1. CONSEJOS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN**

- Utilizar la retroalimentación
- Siempre que sea posible utilizar la comunicación cara a cara
- Aprender a escuchar
- Escribir adecuadamente

La comunicación escrita debe de ser:

- Clara
- Precisa
- Completa
- Correcta
- Usar frases y palabras sencillas
- Oraciones y párrafos breves
- Tener una estructura clara

Para comunicarnos adecuadamente cara a cara no debemos olvidar:

- Tener empatía: Ponerse en el lugar de la otra persona
- Expresarnos en lenguaje sencillo y comprensible
- Es útil recurrir a la repetición del mensaje

- Escuchar efectivamente: No fingir que se está prestando atención
- Estar consciente de las diferencias de opinión y aceptarlas
- Darle a la otra parte la libertad de expresar estas diferencias
- Lo que no debemos hacer:
- No ser dominante con la otra parte
- No usar sarcasmos en el diálogo
- No utilizar el poder para amenazar
- No utilizar palabras groseras
- No perder la calma
- No actuar en forma temerosa
- No molestarse o desarrollar una actitud negativa hacia la otra parte

A continuación se mencionan algunos puntos útiles para mejorar la escucha:

- Conozca sus prejuicios para que pueda controlarlos mejor y no interfieran en la percepción del mensaje
- Tenga la mente abierta
- Demore en formular un juicio sobre el emisor hasta que haya escuchado el mensaje completo
- Escuche las palabras y observe también las claves no verbales
- Manténgase alerta e interesado

- No interrumpa al emisor
- Si algo no le quedó claro pregunte, no intente adivinar el significado. En algunos casos es recomendable interrumpir ocasionalmente para decir: "¿Entendí correctamente, lo que UD. quiere decir es que...?", la otra parte sentirá la satisfacción de ser escuchada y además comprendida.

# **ANEXO**

## **II**



**MANUAL BÁSICO  
PARA EL MANEJO DE  
CONFLICTOS EN LOS  
EQUIPOS DE TRABAJO  
EN TELETEC SA DE CV**

## **INDICE**

	Pág.
INTRODUCCIÓN AL MANUAL	1
1. LOS CONFLICTOS	
1.1. ¿Qué es el conflicto?	2
2. CAUSAS DEL CONFLICTO	
3. FORMAS DE PERCEPCION DEL CONFLICTO	
3.1. Constructivamente	2
3.2. Destructivamente	3
4. FORMAS DE MANEJAR LOS CONFLICTOS	
4.1. Evitación	3
4.2. Suavizamiento	3
4.3. Forzamiento	3
4.4. Negociación	3
4.5. Confrontación	4
5. ETAPAS DE LOS CONFLICTOS	
5.1. Latente	4
5.2. Percibido	4
5.3. Sentido	4
5.4. Evidente	4
5.5. Secuelas	4
6. RESULTADOS DE LOS CONFLICTOS	
6.1. Perder-perder	4
6.2. Perder – ganar ganar - perder	4
6.3. Ganar – ganar	5
7. PASOS PARA MANEJAR CONFLICTOS CONTRUCTIVAMENTE	5

## INTRODUCCIÓN AL MANUAL

---

Este manual básico de manejo de conflictos para los equipos de trabajo tiene como objetivo orientar a los integrantes del equipo de él área de manufactura en el manejo constructivo de conflictos, y a cualquier otro integrante de Teletec SA de CV, mediante un sencillo documento, entendible para cualquier miembro de esta organización. En el presente se describen qué son los conflictos, las causas que los originan, las formas que existen de percibirlos, la manera en que se pueden manejar, las etapas de los conflictos, los resultados de estos y los pasos para manejarlos constructivamente.

## **1. LOS CONFLICTOS**

### **1.1. ¿Qué es el conflicto?**

Conflicto quiere decir desacuerdo u oposición entre dos o más personas

## **2. CAUSAS DE LOS CONFLICTOS**

Los conflictos surgen por diferentes causas entre las más comunes encontramos las siguientes:

Todos tienen diferentes opiniones con respecto a la dirección que hay que seguir y las diferencias de pensamientos, sentimientos y forma de percibir las cosas no son respetadas ni aceptadas.

Por que las relaciones entre algún (os) integrantes se encuentran deterioradas

Por que es importante para algún otro miembro "salvar el honor" (mantener la imagen deseada)

Por la falta de confianza entre los miembros

Por que la personalidad y temperamento entre los miembros de su equipo son incompatibles o chocan.

## **3. PERCEPCIÓN DEL CONFLICTO**

Hay dos formas de percibir los conflictos una constructiva y otra destructiva.

### **3.1. Constructiva**

La siguiente es una percepción constructiva de los conflictos:

Los conflictos fomentan las innovaciones, la creatividad y la adaptación, proveen un medio para ventilar problemas y reducir tensiones, y fomentan un ambiente de evaluación y cambio

esto mejora la toma de las decisiones y el desempeño en el equipo de trabajo, solo hay que saber manejarlos y resolverlos.

### **3.2. Destructivos**

La siguiente es una percepción destructiva de los conflictos:

Los conflictos son perjudiciales por que traen como resultado mal estado de ánimo, enorme insatisfacción, provocan presión, tensión, angustia y aumentan el clima de desconfianza y es casi imposible resolverlos

Los conflictos en si no son buenos ni malos el resultado de estos puede ser benéfico o perjudicial para el equipo de trabajo dependiendo de cómo sus integrantes los manejen

## **4. MANEJO DE CONFLICTOS**

Hay varias formas de manejar los conflictos en seguida se describen:

### **4.1. Forzamiento**

El integrante trata de satisfacer sus propios intereses, y no está dispuesto a satisfacer los intereses de los otros, es firme en sus opiniones, si puede usa el poder que tiene para obtener beneficios

### **4.2. Evitación**

Guarda los desacuerdos a fin de evitar discusiones con sus compañeros de equipo, o se distancia física y/o mentalmente cuando surge algún conflicto

### **4.3. Negociación**

El integrante negocia con sus compañeros de equipo a fin de lograr un compromiso y renuncia a algo a cambio de obtener otra cosa.

### **4.4. Confrontación**

Le agrada intercambiar información precisa con sus compañeros

de trabajo para que se puedan resolver los problemas y la solución sea aceptada por todos.

Éstas dos últimas en especial la confrontación son las mejores formas de manejar los conflictos para que estos produzcan resultados benéficos.

## **5. ETAPA EN LA QUE SE ENCUENTRA EL CONFLICTO**

Los conflictos pasan por varias etapas, a continuación se describe cada una de ellas:

### **5.1. Percibido**

Es cuando se manifiestan las diferencias de opinión, hay incompatibilidad de metas y valores

### **5.2. Sentido**

Cuando hay un involucramiento que crea ansiedad, tensión, frustración u hostilidad en uno o más miembros del equipo.

### **5.3. Evidente**

Es cuando el comportamiento observable de uno o varios integrantes parece estar destinado a frustrar los intentos de otra persona.

### **5.4. Secuelas**

Cuando el conflicto se encuentra en esta etapa es por que existen consecuencias de un conflicto que nunca se resolvió.

## **6. RESULTADOS DEL CONFLICTO**

Los conflictos tienen resultados y estos pueden ser benéficos o no, dependiendo de cómo se hayan manejado.

### **6.1. Perder-perder**

Es cuando las partes involucradas en el conflicto pierden

### **6.2. Perder-ganar**

#### **Ganar-perder**

Es cuando una parte cede y pierde y la otra que se aferra a su decisión gana.

### **6.3. Ganar-ganar**

Es cuando ambas partes ganan.

## **7. PASOS PARA MANEJAR CONFLICTOS CONSTRUCTIVAMENTE:**

Los integrantes del equipo deben enfrentar abiertamente el conflicto cuando este ocurre para así poder resolverlo. En seguida se mencionan algunos pasos para ayudar a resolver y manejar los conflictos.

1. No personalizar el conflicto: Personalizar un conflicto es culpar a la otra persona, y el primer paso para manejar adecuadamente un conflicto es comprender el hecho de que los conflictos por su naturaleza son profesionales

2. Administrar el conflicto: Es natural que entre los integrantes del equipo surjan conflictos cuando trabajan juntos, pero la diferencia esta en el resultado que se obtiene de este conflicto, este puede ser positivo o negativo, dependiendo de cómo se administre. Ya mencionamos la forma de manejar los conflictos en el punto cuatro.

3. No dejar conflictos sin resolver: El conflicto más dañino es el que se deja sin resolver. Cuando un conflicto no se resuelve le seguirá robando energía a los miembros del equipo.

4. Permitir cierto grado de conflicto y encauzarlo: Plantear ideas conflictivas es bueno para el equipo, aunque parezca ilógico es importante que un equipo de trabajo cuente con la libertad de

plantear ideas conflictivas, pues el planteamiento de estas lleva al descubrimiento de soluciones novedosas y creativas.

5. Comprensión de metas, papeles y procedimientos: Las metas, papeles y procedimientos son importantes por qué los conflictos en muchas ocasiones surgen de la carencia de la comprensión de estos. De ahí la importancia de determinarlos correctamente. Podemos realizar las siguientes preguntas para las metas: ¿Qué debemos hacer? ¿Para cuándo?, y para los papeles: ¿Quién hace qué?, para los procedimientos: ¿Cómo logramos hacerlo?

6. Los integrantes deben hablar entre sí: Cuando tienen un problema, los integrantes deben dialogar, esto les permitirá trabajar juntos como equipo en forma eficiente y desarrollar mejores métodos de trabajo. Para alcanzar los acuerdos, que permitirán avanzar al equipo, debe haber comunicación en un nivel profesional. Es por ello que debemos estar concientes que el silencio solo aumenta los problemas.

7. Las personas no saben trabajar juntas de manera natural: La suposición de que las personas saben en forma natural como trabajar juntas, ha saboteado la capacidad para hacer las cosas. Es importante comprender que las personas pueden aprender a trabajar juntos pero esto no es natural, y se debe estar dispuesto a invertir mucho tiempo y esfuerzo capacitando y enseñando al personal a trabajar juntos en forma efectiva.

8. Crear una visión positiva del conflicto: El conflicto puede derivar en resultados benéficos o perjudiciales, todo depende

de cómo se maneje, una visión positiva del conflicto es concebirlo como inevitable y buscar la manera de que pueda ofrecer resultados constructivos. Así cambiar la forma de percepción del conflicto de destructiva a constructiva.

8. Aprender a percibir las cosas como las aprecia la otra parte: Las diferencias entre las partes se definen esencialmente por las diferencias en las maneras de pensar, se debe desarrollar la habilidad de apreciar las situaciones como la aprecia la otra parte.

El mercado de hoy en día requiere velocidad. La medida del éxito del equipo será la velocidad con que identifica, maneja y resuelve los conflictos y retos que enfrenta. Cada vez que un conflicto se personaliza se estropea la comunicación, retrasa al equipo, y por lo tanto a la organización entera.

9. Buscar el consenso: El consenso es un punto de acuerdo absoluto para proceder a la acción, es una solución equivalente a ganar-ganar. Para llegar a un consenso, los miembros del equipo deben de realizar los siguientes pasos:

1. Intercambiar ideas y exponerlas
2. Discutir y evaluar esas ideas
3. Debatir, organizar y establecer prioridades para las ideas
4. Llegar entre todos los miembros a la mejor solución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcover de la Hera, Carlos María, "Influencias del tiempo y de la pertenencia sobre la eficiencia de los equipos de trabajo", Edit. Dykinsun SL Madrid 1998.
- Álvarez de Mon Pan de Soraluze Santiago, Cardona Soriano Pablo, "Paradigmas del liderazgo, claves de la dirección de personas", Editorial MC Graw Hill, España 2001.
- Caracciolo Annemarie, "Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los equipos", Editorial MC Graw Hill Colombia 2001.
- Carro Alejandro N., "Productividad estratégica, Un enfoque no convencional para el éxito de la empresa", Ediciones Macchi, Buenos Aires Argentina 1992.
- Castanyer Figueras Frances, "Cómo mejorar la productividad en el taller", Editorial Marcombo Boixareu Editores, Barcelona –España 1987.
- Fainstein, Héctor N, "La gestión de equipos eficaces", Ediciones Machi, México DF 1997.
- Flores de Gortari Sergio, Emiliano Orozco Gutiérrez, "Hacia una comunicación administrativa integral", Editorial Trillas México DF Junio 2002.
- "Gestión Eficaz del trabajo en equipo", Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid España 1998.
- Hartzler Meng y Henry Jane E., "Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo", Edit. Oxford México, México DF 1999.
- Harvey Robbins y Finley Michael, "Por que fallan los equipos", Ediciones GRANICA. México DF 1999.

- Hernández Sampieri Roberto, "Metodología de la Investigación", Editorial MC Graw Hill, Tercera Edición, México DF 2004.
- Keith Davis y John W. Newstrom, "Comportamiento humano en el trabajo", Editorial MC Graw Hill. Décima edición, México 2000
- Lussier N. Robert y Achua F. Christopher, Liderazgo, "Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades", Editorial Thomson Learning, México 2002.
- Palomo Vadillo, María Teresa, "Liderazgo y motivación de equipos de trabajo", Editorial ESIC, Madrid 2000.
- Prokopenko Joseph, "La gestión de la productividad, Manual práctico", Editorial Limusa, México DF 1991.
- Rees Fran, "El liderazgo en los grupos de trabajo, Habilidades de facilitación", Panorama Editorial, México DF 1995.
- Richard Y. Chang, "La construcción de un equipo dinámico", Ediciones GRANICA México DF 2000.
- Robbins Stephen P., "Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica", Edit. Prentice Hall , México 2002.
- Walt Bob; Slum Robert S. y Sbobol Mark R. "El Líder visionario. Una guía de liderazgo para el cambio y la nueva cultura organizacional", Editorial Panorama, México 1994.
- [www.bcventral.com.arl](http://www.bcventral.com.arl)
- [www.coaching.cl//Articulos /JCE equipo1.htm](http://www.coaching.cl//Articulos /JCE equipo1.htm)
- [www.pyme.com.mx/articulos/equipos.htm](http://www.pyme.com.mx/articulos/equipos.htm)