



**UNIVERSIDAD LATINA, S.C.**

---

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

---

CAMPUS CUERNAVACA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“DESARROLLO DE UN MODELO DE EQUIPOS DE ALTO  
DESEMPEÑO EN LA EMPRESA GREIF MORELOS”**

*T E S I S*  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
*P R E S E N T A*  
YURINEY ABONZA AMARO

ASESOR: MA. EDUARDO TRULIN QUEZADA



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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



UNIVERSIDAD LATINA S.C.

Cuernavaca Morelos, a 26 de Junio de 2012.

M.B.A. JOSÉ MATA DOMÍNGUEZ

DIRECTOR TÉCNICO DE LAS  
LICENCIATURAS EN  
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA  
UNIVERSIDAD LATINA S.C.  
CAMPUS CUERNAVACA  
PRESENTE

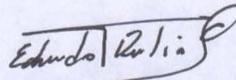
Por medio de la presente me permito informar a usted que la alumna:

C. YURINEY ABONZA AMARO / 403522707

Ha concluido la investigación de la Tesis Profesional titulada:

"DESARROLLO DE UN MODELO DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN LA EMPRESA GREIF  
MORELOS"

Misma que llena a mi juicio los requisitos marcados en la Legislación Universitaria y en la  
normatividad de la Universidad Latina para las Tesis Profesionales, por lo que otorgo el voto  
aprobatorio como asesor.



MTRO. EDUARDO TRULÍN QUEZADA.



Universidad  
Latina

Cuernavaca Morelos, a 26 de Junio de 2012.

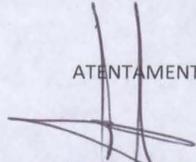
**M.C. RAMIRO JESUS SANDOVAL**  
DIRECTOR GENERAL DE REVALIDACIÓN  
E INCORPORACIÓN DE ESTUDIOS DE LA U.N.A.M.

PRESENTE

La C. YURINEY ABONZA AMARO ha elaborado la tesis profesional titulada: “DESARROLLO DE UN MODELO DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN LA EMPRESA GREIF MORELOS”, bajo la Dirección del MTRO. EDUARDO TRULÍN QUEZADA; para obtener el título de Licenciada en Administración.

La alumna ha concluido la tesis de referencia, misma que llena a mi juicio los requisitos marcados en la legislación Universitaria y en la normatividad escolar de la Universidad Latina para las Tesis Profesionales, por lo que otorgo la aprobación para todos los efectos académicos correspondientes.

ATENTAMENTE.



**M.B.A. JOSÉ MATA DOMÍNGUEZ**  
DIRECTOR TÉCNICO DE LAS  
LICENCIATURAS EN  
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA  
UNIVERSIDAD LATINA S.C.  
CAMPUS CUERNAVACA

Info@unila.edu.mx  
unila.edu.mx

Campus Sur  
Pedro Henriquez Ureña 173,  
Los Reyes Coyoacán,  
México, D.F., 04330  
9171 9670 al 80

Campus Roma  
Chihuahua 202,  
Roma,  
México, D.F., 06700  
3640 0880 al 90

Campus Cuernavaca  
Vicente Guerrero 1806,  
Las Maravillas,  
Cuernavaca, Morelos, 62230  
(777) 160 1020 al 30

Campus Cuautla  
Carretera Federal México-Oaxaca 1060,  
Hermenegildo Galeana,  
Cuautla, Morelos, 62741  
(735) 3524 697  
3545 120



---

## AGRADECIMIENTOS

---

Agradezco a mis padres Nelly y Victor, por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un ejemplo de vida a seguir.

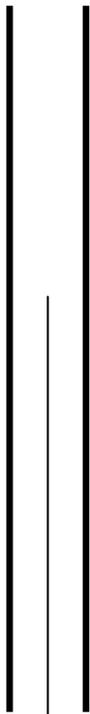
A mi hermano Xavier por ser parte importante de mi vida, y representar la unidad familiar.

A la familia Amaro (a mis Abuelitos que tanto quiero, Tíos, primos, por su apoyo incondicional, ya que sin ustedes este proyecto no sería realidad.

A todos mis amigos, compañeros y maestros, a la Universidad Latina, que formaron parte de esta aventura y siempre estarán en mis recuerdos.

con todo mi cariño

Yury ☺



**“DESARROLLO DE UN MODELO DE EQUIPOS DE ALTO  
DESEMPEÑO EN LA EMPRESA GREIF MORELOS”**

## CONTENIDO

### PRESENTACIÓN

### INTRODUCCIÓN

## CAPÍTULO 1

### LA ADMINISTRACIÓN Y SU DESARROLLO HACIA EL TRABAJO EN EQUIPO.

- 1.1 Evolución del Pensamiento Administrativo.
- 1.2 El Trabajo en Equipo en las Organizaciones.
- 1.3 Concepto de Equipo.
- 1.4 Concepto de Grupo.
- 1.5 Diferencia entre Grupo y Equipo de Trabajo.
- 1.6 Tipos de Equipos.
- 1.7 Desarrollo de las Teorías de Trabajo en Equipo dominantes en las Organizaciones modernas.
- 1.8 Importancia del Liderazgo.
- 1.9 Concepto de Líder.
- 1.10 Concepto de Liderazgo.
- 1.11 Clasificación de Líderes.
- 1.12 Estilos de Liderazgo más desarrollado en las Organizaciones modernas.

## CAPÍTULO 2

### DESARROLLO DE EQUIPOS EFECTIVOS DE ALTO DESEMPEÑO.

- 2.1 Implantación del Trabajo en Equipo para mejorar el Desempeño del Personal.
  - 2.1.1 Competencias Individuales y Colectivas en un Equipo de Alto Desempeño.
  - 2.1.2 Características de los Equipos de Alto Desempeño.
- 2.2 Alineamiento del Equipo como Factor Dinámico en la Organización.
- 2.3 Relación Interpersonal como Proceso Sinérgico.

## CAPÍTULO 3

### ANTECEDENTES DEL CASO DE ESTUDIO GREIF.

- 3.1 Características Administrativas en la última década en el Caso Greif.
- 3.2 Estructura Orgánica del Caso GREIF.
- 3.3 Proceso Histórico del Caso GREIF.
- 3.4 Características e Influencias de la Cultura Organizacional en GREIF.
- 3.5 Análisis FODA del Caso GREIF Morelos.

## CAPÍTULO 4

### MODELO PROPUESTO DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA EL CASO GREIF MORELOS.

- 4.1 Greif Morelos, sus Líderes y Estructuras.
- 4.2 Modelo Propuesto.
  - 4.2.1 Alineamiento de factores.
  - 4.2.2 Gestión del Cambio.
  - 4.2.3 Construcción de un Equipo de Alto Desempeño.

## CONCLUSIÓN

## INTRODUCCIÓN

El mundo contemporáneo ha ido evolucionando a rápida velocidad, y con ello los Procesos Organizacionales. Los Antiguos modelos de Administración del trabajo garantizaban cierta privacidad y seguridad emocional de los colaboradores dentro de las Organizaciones, al no exigir mantener relaciones muy apegadas con sus Jefes o sus iguales.

Con el tiempo se han presentado desafíos en las Organizaciones, los cuales dejan en claro, la necesidad de cambiar en relación con la manera de interactuar con los demás hacia el interior de la misma. Por esta razón, y por las diversas necesidades de reducir los costos, las Organizaciones comienzan a pensar en adoptar los distintos estilos de Organización del Trabajo, como son: la creación de Grupos, Equipos de Trabajo y los Equipos de Alto Desempeño, como una forma de trabajo habitual; que les permita la realización de sus metas y objetivos.

De tal manera que en el Caso de Estudio GREIF Morelos, desde hace mucho tiempo atrás, existieron los Grupos de Trabajo, los cuales llegaron a transformarse en un Equipo. Lo que propone el presente trabajo de investigación, es desarrollar Equipos de Trabajo de Alto Desempeño, para lo cual es fundamental que cada uno de sus miembros, sea conciente de las características que éstos deben poseer, ya que se requiere preparar a las personas para ser Líderes, Gerentes y Gestores, mediante el desarrollo de habilidades y competencias, con ayuda de la utilización de diversas herramientas como el Entrenamiento, el Empoderamiento y la Retroalimentación.

Finalmente, de todo lo anterior, se dice que, aquellos que pretendan formar parte de estos Equipos de Alto Desempeño, deben alinearse y aprender a tener buenas relaciones interpersonales que permitan trabajar con Sinergia.

## PRESENTACIÓN

## JUSTIFICACIÓN

En un mercado globalizado, que presenta un alto nivel de competición y la difusión cada vez más rápida de la información, requiere el desarrollo de las personas y el alineamiento de los equipos internos para atender, mantener, y fidelizar la relación con los clientes.

El reto es, si se quiere sobrevivir, el desarrollo de una cultura interna de excelencia, con el liderazgo alineado y respetado, equipos de alto desempeño y trabajar para entender y satisfacer al cliente, con agilidad para reaccionar ante los cambios constantes que el Mercado impone.

Greif es una empresa americana fundada a finales del siglo XIX, que se dedica a la elaboración de contenedores industriales de diversos materiales como acero, plástico y fibra de cartón. También se dedica a la silvicultura en Estados Unidos y Canadá. Es una empresa líder a nivel mundial y tiene filiales alrededor de todo el mundo.

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, ha llevado a la empresa Greif a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual. Alcanzar y mantener el éxito en Greif requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Greif posee una estructura plana y con menos niveles jerárquicos, pero requiere de una interacción mayor entre las personas, que solo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

En el caso Greif el desarrollo del liderazgo y trabajo en equipo se ha dado desde sus inicios, pero de una forma empírica sin estructura ni desarrollo dirigido, por tanto muchas ocasiones han desembocado en bajo rendimiento del personal y logros limitados en las metas y objetivos.

Derivado de lo anterior se a observado perdida (desperdicio) del recurso humano tanto en tiempo como en habilidades personales, duplicando actividades y funciones, desviando los talentos de sus actividades naturales a actividades poco productivas.

Por tal razón, la presente investigación, busca la creación e implementación de un modelo que permita a Greif Morelos lograr Equipos de Alto Desempeño, y de esta forma optimice los resultados en las diversas áreas de dicha empresa.

#### OBJETIVO GENERAL.

- Construir y desarrollar Equipos de Alto Desempeño en Greif Morelos que permita elevar el rendimiento de los grupos de trabajo para alcanzar los estándares mundiales.

#### OBJETIVOS PARTICULARES.

- Gestionar el cambio a través de un adecuado entrenamiento, evitando en lo posible la resistencia al mismo.
- Crear Gerentes, Gestores y Líderes para guiar los equipos de alto desempeño a la consecución de metas y objetivos comunes.
- Entrenar y alinear a los miembros del equipo con las metas y objetivos organizacionales.

#### HIPÓTESIS.

Con la creación e implementación del Modelo de equipos de alto desempeño se desea optimizar los resultados e indicadores mensurables en las diversas áreas de trabajo de la empresa Greif Morelos.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En Greif los equipos se han creado de acuerdo a las necesidades de la época, inclusive pasando por los mas rudimentarios, denominado solo grupos de trabajo no integrándose aun en equipos con metas y objetivos claros; logrando solo pobres resultados de la asociación de diversos talentos mal coordinados y peor dirigidos; así pues se a convertido en un problema que actualmente provocan mala comunicación y un desarrollo deficiente en los colaboradores de la compañía en estudio.

Los equipos de trabajo en el caso Greif Morelos son estructuras poco confiables porque se caracterizan por una comunicación que no esta orientada a establecer diálogos y mal direccionada, el sentido de pertenencia es bajo, la constitución de los equipos no se orienta al logro de los resultados mensurables, la intervención de los coordinadores muy pocas veces favorecen el desarrollo de las tareas.

En el trabajo de equipo y el logro de los objetivos la especialización de sus miembros no establece una diferencia en elevar la productividad del equipo, salvo las actividades de los coordinadores del caso Greif Morelos, las actividades de los integrantes del equipo no están claramente definidas; en algunas ocasiones se establecen técnicas y tácticas poco explicitas para el desarrollo de las tareas y logro de resultados.

En el caso Greif Morelos uno de los principales retos de sus gerentes, directores o líderes de equipos, es la formación de equipos de trabajo de alto desempeño. Para que se pueda construir un equipo de alto desempeño se debe crear un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, un claro entendimiento del objetivo a lograr y la participación de cada miembro tratando de aprovechar al máximo sus fortalezas.

La creación de un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación y el claro entendimiento de los objetivos a lograr, hará que los gerentes, directores o líderes de equipo del caso Greif Morelos desarrollen Equipos de Alto Desempeño.

¿Son los equipos de alto desempeño la solución al desperdicio del capital Intelectual de Greif Morelos?

¿El desarrollo de líderes, gestores y gerentes proveerán de las herramientas necesarias a los equipos de trabajo para un adecuado desarrollo de sus actividades y consecución de objetivos y metas?

¿La competencia entre los miembros del equipo se dará en una forma perjudicial para el desarrollo de las actividades?

¿La creación del modelo propuesto permitirá crear el valor buscado de evitar la disgregación de las actividades de los grupos de trabajo

## CAPÍTULO 1. LA ADMINISTRACIÓN Y SU DESARROLLO HACIA EL TRABAJO EN EQUIPO.

### 1.1 EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.

En la administración, han existido diferentes corrientes o enfoques, es por esto que se conocen varias concepciones acerca de la forma más acertada en que se debe administrar una organización.

La historia de estas tendencias administrativas se remonta al imperio chino 500 años AC. Sería Confucio quien sentara las bases de la administración China. Después de los chinos, vinieron los egipcios con un sistema administrativo organizado en agricultura, pastoreo y comercio. Más adelante los romanos desarrollan un excelente sistema tanto en la agricultura, la minería y el comercio además de la guerra, lo cual los lleva a la prosperidad durante varios siglos, el espíritu de orden administrativo que tuvo el Imperio Romano hizo que se lograra, a la par de las guerras y conquistas, la organización de las instituciones de manera satisfactoria. Forzados por la conquista de nuevos territorios y pueblos, los romanos tempranamente concentraron su mente en la manera más efectiva de organizar y controlar su imperio. En el año 284 D. de J.C. siendo Dicoleciano emperador, instituyó, debido al tamaño del imperio, un nuevo sistema de organización en el que se ponía énfasis en la delegación sucesiva de autoridad. Comprendiendo que no podría controlar las dilatadas fronteras del imperio sin mayor delegación de autoridad, dividió el imperio en 101 provincias. Ellas, a su vez, estaban agrupadas para formar trece diócesis, finalmente reagrupadas para formar cuatro importantes divisiones geográficas. Nombró vicarios para gobernar las diócesis, reservando una para si mismo. A cada uno les delegó sólo la autoridad relacionada con el gobierno civil, negándoles el control del ejército estacionado dentro de sus provincias y removiéndolos a dos niveles de emperador.

La meta de Dicoleciano fue vigorizar y solidificar la autoridad imperial, extendiendo de esta manera el “principio de gradación”. El efecto neto fue solidificar la organización reduciendo la importancia de la provincia como unidad de gobierno.

En la edad media europea se desarrolló un sistema político único: el feudalismo. La organización del feudalismo fue de “gradación”, con grados descendentes de autoridad delegada. En la cúspide de la gran pirámide feudal estaba el emperador o el rey, perteneciendo a él toda la tierra y sus dominios.

Finalmente, la organización feudal enseñó a los administradores que la delegación de autoridad no es una abdicación (que el delegante siempre tiene la autoridad para recuperar lo que él ha delegado y que la delegación confería, pero no transmitía autoridad) la inapropiada delegación de autoridad por transferencia enseñó claramente que si un administrador deseaba organizar una función sobre una base descentralizada, la organización debe ser efectuada sobre una base de autoridad conferida, de otro modo la búsqueda descentralización se convertía en desintegración.

Después de la organización feudalista viene el período de las revoluciones, entre ellas, la Revolución Industrial, tiene sus inicios a fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX. Consiste en un cambio de los modelos de producción; aquella producción hecha a mano y limitada pasa a ser una producción hecha a máquina y en serie. Donde se presenta con mayor fuerza es en Inglaterra, pero también hay cambios fuertes en Francia, Italia, Alemania, EE.UU., etc.

Dentro de los principales cambios y aportaciones de la revolución industrial están:

- 1) Cambios de los sistemas de producción.
- 2) Disminución en los costos de producción.
- 3) Aparecen los grandes inventos.
- 4) Aparece una nueva clase social: el obrero.
- 5) Desaparece el pequeño artesano.
- 6) Aparece la competencia.

Durante la segunda mitad del siglo XIX comenzó en América una nueva era industrial, como consecuencia principal de la expansión de la industria mecánica y de la abolición de la

esclavitud.<sup>1</sup> Es así, como se muestra la manera en la que ha ido evolucionando la forma de administrar y organizar el trabajo, siempre a la par de las necesidades que el entorno exige.

De esta forma comienza a hablarse de la Administración Científica, éste enfoque permite concebir a la Administración desde otra perspectiva por las exigencias de las empresas y la evolución en la forma de organizar el trabajo.

A continuación analizaremos las diferentes Escuelas o Teorías sobre la Administración Científica según Münch Galindo y García Martínez:<sup>2</sup>

- ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

La contribución de la administración científica fue la mejora general en la administración fabril. Tan pronto como se abrió camino para las mejoras en el taller, se generalizó a ventas y administración general y otras facetas de la empresa. Trajo consigo una más efectiva utilización de equipo, mano de obra y materiales. Estimuló el desarrollo de controles, rutas y planificación más exactos. Para el trabajador resultó en una mejor selección de puestos, más oportunidades de avance, salarios más altos, mejores condiciones de trabajo, horas de trabajo apropiadas y una ampliación del alcance de la iniciativa individual a través de mejores oportunidades de trabajo y aplicaciones de incentivos.

Para la administración, ha señalado el camino a una más efectiva organización, un producto más confiable, una mejor fuerza de trabajo, un cliente mejor comprendido, una mejor imagen corporativa y una posición más efectiva en cuanto a utilidades.

Los principales exponentes y aportaciones:

a. CHARLES BABBAGE

---

<sup>1</sup> Evolución del Pensamiento Administrativo consultado en <http://webpcmania.blogcindario.com> Septiembre 2007.

<sup>2</sup> Münch Galindo y García Martínez (1998) Fundamentos de Administración 5ta. Edic. México, D.F. Editorial Trillas. P. 203-219.

Charles Babbage contribuyó al inicio y desarrollo del enfoque científico del estudio de la administración. También señaló que la administración debía averiguar el número de veces que cada operación era repetida por hora, que el trabajo debía ser dividido en esfuerzo físico y mental, que el costo exacto de cada proceso debería determinarse; y que cada trabajador debería obtener una bonificación proporcional a su propia eficiencia y el éxito del negocio.

#### b. HENRY ROBINSON TOWNE

Towne actuó como instrumento directo en la implementación de nuevos métodos administrativos en las plantas de su empresa. Towne destaca que la administración del taller es tan importante como la administración de ingeniería en la eficiente dirección de una empresa.

Towne también afirmó que el reparto de utilidades no es un ajuste equitativo ni una solución correcta a un problema económico. El plan de Towne garantizaba una tasa de salarios definida para cada empleado, con la ganancia que cada departamento obtenía sobre un nivel científicamente calculado.

#### c. ROBERT OWEN

Fue el fundador de las primeras sociedades cooperativas. Owen desarrolló un enfoque analítico y sistemático para aplicarlo a la administración de talleres, también estableció conceptos fundamentales en muchas áreas.

#### d. FREDERICK W. TAYLOR

Taylor, en lugar de ser “los hombres del látigo”, los administradores deberían desarrollar una nueva filosofía y un nuevo enfoque a la administración. Tendrían que

cambiar a una visión más amplia, más comprensiva para concebir su trabajo como una incorporación de los elementos de planificación, organización y control.

La propuesta de Taylor tiene tres elementos fundamentales:

- 1) Estudio del trabajo (organización y programación del trabajo) “desarrollo de una ciencia” y “distribución equitativa del trabajo”.
- 2) Selección técnica e instrucción del trabajador. “Selección y desarrollo científico del obrero”.
- 3) Control (por parte de los administradores) del trabajo (ejecutado por el obrero). “Cooperación cordial entre administración y obreros”

#### e. LILIAN Y FRANK GILBRETH

Frank Gilbreth fue considerado como el padre del eficientismo, un estadista de la administración científica que influyó en el pensamiento industrial, su principal obra: "Ciencia de la Administración"

Su esposa Lilian fue una psicóloga que introdujo a los estudios administrativos en las industrias; la ciencia de la psicología.

Dentro de las principales aportaciones de Frank Gilbreth a la administración se encuentra:

- 1) El estudio de tiempos y movimientos
- 2) Aplicación del cine para el estudio de tiempos y movimientos
- 3) Desarrollo de los diagramas de flujo
- 4) Lista blanca de méritos
- 5) Importancia de la estadística en la administración
- 6) Micromovimientos de las tareas y su importancia en la productividad.

#### f. HENRY LAURENCE GANTT.

Gantt fue contemporáneo y protegido de Frederick W. Taylor. Su obra: "Adiestramiento a los obreros", sus principales aportaciones son:

- 1) Sistema de bonificación de tareas de acuerdo a la calidad y cantidad de las mismas.
- 2) Adiestramiento de los obreros.
- 3) Aplicación de la psicología al trato de los obreros.
- 4) Gráficas de GANTT.

▪ ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CLÁSICA DE FAYOL.

Fundador de la escuela Anatomista o Fisiologista. Es sin lugar a dudas el europeo más distinguido en el campo del pensamiento administrativo. Fayol observó que la administración es una actividad común en cualquier tipo de organización donde este presente el hombre. Fayol siempre sostuvo que su éxito se debía no sólo a sus cualidades personales, sino a los métodos que empleaba. Este autor dedica sus últimos años de su vida a la tarea de demostrar que, con la previsión científica y los métodos adecuados de gerencia, indefectiblemente se obtendrán resultados satisfactorios.

Fayol promulgó varios elementos claves:

- 1) Agrupación del conjunto de actividades que realiza la organización. “Operaciones que realizan las empresas”.
- 2) Definición de las funciones que debe desarrollar un administrador. “Elementos de la administración”.
- 3) Formulación de criterios que deben orientar la actividad administrativa. “Principios generales de la administración”.

- ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN EMPÍRICA

Esta corriente postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el pasado reciente, la costumbre o la tradición. Su objetivo es evitar errores basándose en situaciones pasadas. Sus principales representantes son Peter F. Drucker, Ernest Dale y Lawrence Appley, quienes realizaron estudios basados en experiencias prácticas, en los que descartaron casi todos los fundamentos teóricos.

- ESCUELA AMBIENTAL

Esta corriente administrativa fue emitida por psicólogos experimentales. Se basa en la idea de que el ser humano se desempeñara mejor si las condiciones ambientales que lo rodean (luz, sonido, calor, humedad, etc.) están en armonía con su organismo. Se intenta obtener una mayor productividad, proporcionando al trabajador condiciones de trabajo más agradables.

- ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

Las reacciones negativas de los trabajadores frente al taylorismo y los resultados mediocres en su aplicación, así como los principios para la selección científica de los trabajadores, generaron el desarrollo de la psicología industrial. Nació así la escuela del comportamiento humano, conocida también como la escuela de las relaciones humanas, misma que otorga mayor importancia al hombre, al hacer de la conducta de éste el punto focal de la acción administrativa. Su aportación a la administración es muy grande, ya que todas las nuevas corrientes administrativas se basan en esta escuela. La administración que no toma en cuenta al elemento humano esta condenada al fracaso. El autor más sobresaliente que pertenecen a esta escuela:

a. GEORGE ELTON MAYO.

Su interés primordial era analizar, en el trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo, en relación con la producción. Con su teoría a la que se llama “del descubrimiento del hombre” resultado del experimento en las plantas que la Western Electric Company tenía en Hawthorne, vino a iniciar la aplicación de las relaciones humanas que, aun en la actualidad, es vital para el éxito de una empresa. Demostró que sin la cooperación y la solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser considerados en los proyectos, de ser escuchados, de ser considerados en igualdad por parte de sus superiores, es difícil, y en ocasiones, casi imposible llegar a los objetivos fijados. Para él era importante integrar al hombre en grupos de trabajo, buscando las relaciones interpersonales del trabajador.

▪ ESCUELA DEL SISTEMA SOCIAL

Su enfoque primordial es el reconocimiento de la importancia de la organización informal, de los niveles, status y símbolos de sus integrantes, y su efecto en el funcionamiento de la organización formal.

La administración se enfoca desde el punto de vista del sistema social o de las relaciones interculturales. Trata de combinar, por una parte, la estructura formal con el aspecto humano y, por otra parte, la organización empresarial con el sistema social; esto origina la sociología de la organización, en la que se analiza a la empresa a través de sus diferentes relaciones. Esta escuela proporciona importantes aportaciones en el sentido de que considera el fenómeno social como un aspecto importante de las organizaciones. Sus principales representantes son:

a. MAX WEBER.

Su propuesta básica fue que la aplicación del principio de especialización ocasiona mayor precisión, velocidad y conocimiento en el desarrollo del trabajo.

b. OLIVER SHELDON.

Se refirió a organización, dirección y control, de la administración dentro de la industria, enfocándose muy especialmente al área de producción. Por otra parte contribuyo con estudios acerca del enfoque de sistemas, estilos de dirección general y psicología industrial.

c. CHESTER BARNARD.

Explico el rol de la organización informal, y cómo suple los canales de comunicación de la organización formal y ayuda a mantener los sentimientos individuales de autorespeto en integridad personal.

Postulo su teoría de la autoridad en la que desmostro que los subordinados pueden frustrar la autoridad que ellos no acepten. Contempló la organización como un sistema social y concluyo que la persistencia de ese sistema depende de su efectividad para lograr los objetivos colectivos y de su eficacia para satisfacer las metas individuales.

▪ ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS.

Según esta corriente los sistemas son el punto fundamental en el que se basa la administración. El sistema es un conjunto formado por partes, de tal modo asociadas, que forman un todo coherente, o unidad. En otras palabras, es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier organización.

Este tipo de administración aporta conocimientos importantes sobre todo para el manejo de grandes organizaciones, aunque es demasiado especializada y descuida el factor humano. Algunos de los autores mas connotados de este enfoque son Norbert Wienes, March y Simon Murdick, Joel Ross y West Churchman.

- ESCUELA DE LA TEORÍA DE LAS DECISIONES.

Se le llama también escuela racional; postula que el hombre no es algo que pueda manipularse, sino que es un ente capaz de adaptarse y evaluar diferentes grupos de circunstancias. En esta escuela los factores económicos, sociales, técnicos, etc., influyen grandemente en la conducta y productividad del hombre. De ahí la importancia de desarrollar modelos experimentales que permitan simular la conducta potencial del ser humano ante diversas situaciones, ya que el proceso de decidir es el proceso de la administración.

Considera a la empresa como unidad tomadora de decisiones; este enfoque frecuentemente se limita al razonamiento económico de la utilidad y de las incertidumbres.

- ESCUELA DE LA MEDICIÓN CUANTITATIVA.

El enfoque matemático postula que la administración es una entidad lógica cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, como relaciones y datos que se pueden medir. Su aplicación es básica en el proceso decisional.

- NEO-HUMANO RELACIONISMO.

Llamado así porque da un nuevo enfoque a las relaciones humanas en la empresa, se inicia en 1940; considera que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa y que este enfoque no puede ser casual sino que debe fundamentarse en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones y necesidades, ya que el factor humano resulta determinante en la empresa. Sus principales exponentes son Abraham Maslow, Herzberg, Douglas Mc Gregor y Rensis Likert.

## ▪ CORRIENTES ACTUALES EN LA ADMINISTRACIÓN

Aparte de las numerosas escuelas estudiadas, día con día surgen aportaciones y enfoques novedosos de la administración, razón por la cual el administrador debe actualizarse constantemente a fin de formar su criterio propio.

A continuación se muestran las siguientes corrientes actuales de la administración:

### a. CALIDAD TOTAL.

El proceso de mejoramiento de la calidad es una cultura que surgió en las empresas japonesas al finalizar la Segunda Guerra Mundial y que ha redituado impresionantes resultados en cuanto a incrementos de calidad y productividad en Japón y en empresas de Occidente.

El éxito de las organizaciones japonesas se fundamenta en la cultura del pueblo japonés, ya que el sentido del honor, la lealtad y el nacimiento son valores inherentes a los individuos que conforman la sociedad.

### b. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Uno de los enfoques mas recientes de la administración es el Desarrollo Organizacional (D.O.) que surge como una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones en la actualidad. El desarrollo organizacional se basa en los siguientes supuestos:

- 1) Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades.

- 2) La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional, es decir, el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas en una organización.
- 3) Las personas deben poseer una nueva conciencia social.

Algunas de las características del Desarrollo Organizacional son:

- 1) Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado en la organización.
- 2) Los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer:
  - Problemas de crecimiento, destino, identidad y revitalización.
  - Problemas de satisfacción y desarrollo humano.
  - Problemas de eficiencia organizacional.
- 3) Se basa en una estrategia que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado.
- 4) Los agentes de cambio son en su mayoría extraños al sistema cliente.
- 5) El desarrollo organizacional implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente.
- 6) Los agentes de cambio comparten un conjunto de valores basados en la filosofía del D.O., como son:
  - Mejoramiento en la competencia interpersonal.
  - Transferencia de valores para que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
  - Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de estos, a fin de reducir las tensiones.

- Desarrollo de una “administración por equipos” mas eficaz, o sea, de la capacidad de los grupos funcionales para trabajar con mas eficiencia.
- Desarrollo de mejores métodos de “solución de conflictos”. En vez de los usuales métodos burocráticos que se basan en la represión, las transacciones o acuerdos intermedios y el poder carente de ética, se buscan métodos más racionales y abiertos.

La implantación de la estrategia del D.O. parte de la diferenciación entre los sistemas de administración tradicional (sistemas mecánicos) y los sistemas orgánicos (que utilizan la estrategia del cambio). El desarrollo organizacional sigue la tendencia de los sistemas orgánicos.

Una vez que se han dado a conocer las corrientes y Teorías de la Administración, es conveniente hacer los siguientes comentarios sobre el tema, a modo de dar un breve análisis:

De acuerdo a lo descrito, la forma de trabajo realizado antes de la teoría de Desarrollo Organizacional era totalmente individualista, cada uno se ocupaba de sus tareas, sin importar el conjunto de la actividad fabril; sin embargo una vez desarrollada dicha teoría se inicio la inercia de la formación de equipos para lograr la eficiencia de las actividades en el ámbito de la operación.

Es evidente que el pensamiento administrativo ha dado un cambio importante, pues ha evolucionado a lo largo del tiempo como consecuencia de las exigencias y problemática que se presenta dentro de las organizaciones.

La problemática que se vive en las organizaciones tanto del pasado como en las actuales, es la forma de relacionarse entre las personas y la manera de trabajar. Es sin duda todo esto uno de los motivos importantes que hicieron evolucionar al pensamiento administrativo y la forma de administrar de las personas.

Por tal razón, las más recientes Teorías y Escuelas de la Administración se enfocan primordialmente a la satisfacción del Factor Humano en la organización, pero tampoco pierden de vista la productividad. Proponen trabajar en equipo dentro de las organizaciones y a desempeñar roles que van mas allá de solo considerarse como un colaborador mas, es lograr que éstos aprendan a trabajar en equipo, como un estilo de organización del trabajo que permite el logro de los objetivos individuales y organizacionales. De esta forma se deja a un lado el individualismo que hoy día ya no es factible para el logro de resultados y tampoco para las buenas relaciones entre colaboradores.

Es importante considerar el auge que ha tenido en la actualidad la forma de trabajar en equipo y no debe considerarse como una moda, sino como una vía para generar relaciones de valor entre los agentes internos y externos de la organización.

## 1.2 EL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES.

El trabajo en equipo es un estilo de trabajo que no todas las personas están dispuestas a aceptar. La incertidumbre laboral, el temor a abrirse demasiado al otro y el revelar información clave para el individuo son barreras iniciales a las que se debe enfrentar todo trabajador.

Las empresas tradicionales mexicanas, acostumbradas por muchos años a una economía cerrada, estaban acostumbradas a un estilo de trabajo mecanicista. Como lo señalara Morgan Gareth<sup>3</sup>, haciendo referencia a Adam Smith, indica que el trabajador se limitaba a la división de sus funciones, dentro de su ámbito solamente; no miraba más allá de su lugar de trabajo. El espíritu de trabajo era individualista, casi a todos los niveles de la empresa, por lo que el egoísmo de las funciones era una barrera importante que superar para poder insertar el trabajo en equipo. Es así, como aun en la actualidad, dentro de las empresas, siguen existiendo barreras que limitan el logro de los objetivos, impiden que se construyan relaciones de valor

---

<sup>3</sup> Morgan Gareth; Images of Organization, Sage Publication, UK; 1997, pág.14.

entre los colaboradores y que se abran a compartir los conocimientos y al estilo de trabajo en equipo, como un medio para obtener resultados.

Algunos autores opinan que en el presente las empresas deben cambiar su forma de trabajar, deben adaptarse a las demandas que el entorno exige, con el fin de obtener éxito en sus prácticas.

Según Teece Pisano y Shuen<sup>4</sup> señalan que Empresas exitosas han tenido que replantearse su estilo de trabajo para poder continuar operando en los mercados actuales, que son dinámicos y por lo tanto requieren de capacidades dinámicas. Por otro lado Morgan Gareth<sup>5</sup> dice lo siguiente: en las empresas se requiere también un alto grado de flexibilidad, que sean empresas con “formas de organización aun más flexibles”. Muchas empresas han buscado en la Reingeniería una solución para enfrentar este problema; Reingeniería que postula, entre otros, un modelo de negocios que ciertamente involucra cambios en las organizaciones y uno de ellos es el trabajo por equipos de procesos poli funcionales.

En el mundo actual, el trabajo en equipo es un estilo de trabajo que esta más que consagrado. De hecho, forma parte de estilo de trabajo en empresas post modernas, de tipo orgánico.

Las organizaciones del presente, para ser exitosas dentro de este mundo cada día más globalizado, necesitan romper con las barreras del conocimiento, creando instancias para compartir inquietudes, motivaciones, empatías funcionales y saber hacia dónde va el negocio. Las personas necesitan sentirse motivados por la importancia de su ser y de su entorno. Las personas motivadas emocionalmente, dentro de su trabajo, son capaces de crear valor a su gestión y traducirlo en un producto de calidad para el servicio que presta.

Las empresas Mexicanas han tenido que entender estas tendencias e influencias externas, muchas de ellas inducidas, para poder sobrevivir en el mercado o mundo de los negocios. En

---

<sup>4</sup> Teece, Pisano y Shuen (1991); en Libro de Nonaka I; La Organización Creadora de Conocimiento, Granica, Argentina, Cap. 2; pág.56.

<sup>5</sup> Morgan Gareth; Images of Organization, Sage Publication, UK; 1997, pág.70.

el pasado, el más bajo costo era determinante en la competencia, la eficiencia era una función directa de las entradas (costos materiales, costo recurso humano y procesos de manufactura), el valor del producto era fijado en la forma de una estandarización de precios y la venta era una simple transacción en la cual el cliente era indiferente. Hoy día, sin embargo, un producto (bien o servicio) se diferencia del otro por el valor agregado que este le da, la relación entre el proveedor y el cliente, entre otros.

Desde la perspectiva de los autores antes mencionados, es evidente que las exigencias del entorno obligan a las empresas a evolucionar, de tal forma que los administradores deben adoptar la mejor estrategia que les permita afrontar los cambios de manera positiva y con la menor resistencia posible.

#### EL TRABAJO EN EQUIPO Y LAS TEORIAS DE LA CALIDAD.

Dentro de la evolución del pensamiento administrativo, se mencionaron las corrientes actuales de la administración, y estas incluyen la calidad total, por esta razón es importante saber de que forma contribuyo este enfoque al trabajo en equipo y conocer acerca de las aportaciones de algunos de los más reconocidos autores de la calidad.

Los equipos de trabajo se hacen presentes en las teorías de la calidad, desde la segunda guerra mundial, como una respuesta a la problemática que en ese momento presentaban varios países a consecuencia de la guerra, entre ellos Japón y Estados Unidos. Después de la guerra la economía del Japón estaba destruida y trataban de reconstruirla implementando el sistema de libre empresa. Para ello requirieron de expertos traídos desde Estados Unidos para mejorar la calidad de los productos exportables, ya que la economía de dicho país dependía totalmente del negocio de importación y exportación, pues simplemente tenía que vender productos en el extranjero para sobrevivir. Por tal motivo era fundamental mejorar la calidad de los mismos.

Por esta razón recurren al especialista en estadística llamado Dr. W. Edward Deming, quien entreno a ingenieros y científicos japoneses en el uso de la estadística para mejorar la calidad

de la manufactura. Es decir a través de los principios de Deming establecían que mediante el uso de mediciones estadísticas, una compañía debía ser capaz de graficar como un sistema en particular estaba funcionando para luego desarrollar maneras para mejorar dicho sistema.

Así como Deming, también hay otros autores o precursores de la calidad, en donde se hacen presentes los equipos de trabajo. A continuación se da una breve reseña sobre las aportaciones que varios autores hacen a la calidad.<sup>6</sup>

Las aportaciones de los autores de la calidad más importantes son:

- Edwards W. Deming, revoluciono la gestión de las empresas de fabricación y de servicios al insistir en que la alta dirección es responsable de la mejora continua de la calidad. Deming habla de los 14 puntos para la gestión de la calidad, es ahí donde muestra la importancia del trabajo en equipo, ya que él considera que se deben derribar las barreras entre las áreas de staff para conseguir un trabajo en equipo, el cual es necesario en todas las compañías y hace que una persona compense con su fuerza la debilidad de la otra y que entre todo el equipo se resuelvan los problemas. En otro de sus 14 puntos, Deming menciona que se deben poner a trabajar a todas las personas de la empresa para lograr su transformación, pues considera que todos pueden formar parte de un equipo y este puede conformarse con personas de diferentes áreas de staff.
- Phill B. Crosby, implementa la palabra “Prevención” como una clave en la definición de calidad total. Crosby propone 4 pilares que debe incluir un programa corporativo de calidad. El considera 14 pasos de la administración de la calidad total en donde muestra la presencia y formación de equipos de mejoramiento de la calidad y equipos de acción correctiva.

Por otro lado uno de los autores mas reconocidos de Japón es Kaoru Ishikawa, cuya teoría era manufacturar a bajo costo. Dentro de su filosofía de calidad él señala que la calidad debe ser

---

<sup>6</sup> Teorías de la Calidad, Daniel Santos, consultado en <http://gestiopolis.com> Septiembre 2007.

una revolución de la gerencia. El control de la calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. También diseño el diagrama causa – efecto, que es utilizado para encontrar, seleccionar y documentarse sobre las causas de variación de la calidad en la producción.

La presencia de los equipos de trabajo se manifiesta en los llamados Círculos de Calidad del Dr. Ishikawa. Es en los Círculos de Calidad en donde se buscan las siguientes metas:

- Que la empresa se desarrolle y mejore.
- Contribuir a que los trabajadores se sientan satisfechos mediante talleres, y respetar las relaciones humanas.
- Descubrir en cada empleado sus capacidades para mejorar su potencial.

En los Círculos de Calidad, se refleja la importancia del trabajo en equipo, ya que consiste en formar un pequeño grupo de empleados que se reúnen regularmente para discutir las diversas formas de mejorar la calidad de su trabajo y aprender a comunicar las ideas de la gerencia en términos estadísticos.

Es así como con la implementación de programas de calidad se comienza a dar la importancia del trabajo en equipo como una forma de trabajo para elevar los estándares en la producción de las fábricas; involucrando de esta forma a toda la organización, viéndola como un todo y no de forma individualista.

De esta manera se observa que el concepto de calidad ha revolucionado la forma de trabajar de las empresas, pues al implementar la calidad en los productos, se hace necesario el formar equipos de trabajo para de esta forma optimizar los recursos y satisfacer las necesidades de los clientes.

Las empresas competitivas han optado por esta forma de trabajo, pues contribuye al logro de las metas organizacionales ya que el formar equipos de trabajo permite complementar las habilidades y conocimientos de todos sus miembros.

Debido a las aportaciones que la calidad ha dado a los estilos de trabajo que se practican dentro de las organizaciones, se considera de gran utilidad observar el siguiente cuadro sobre la cronología del trabajo en equipo:

En el diagrama que a continuación se presenta, se aprecia como ha ido evolucionando la forma de trabajar de las personas dentro de las organizaciones, pues los cambios y las exigencias del mundo global, crean la necesidad de implementar el trabajo en equipo como un medio seguro para el logro de los objetivos organizacionales y del desarrollo del recurso humano. (Ver cuadro 1)

Cuadro 1. CRONOLOGIA DE LA FORMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES.

Época	Cambios y aportaciones en las formas de trabajo
Antiguo modelo o estilo de trabajo	Privacidad y seguridad del trabajador, NO mantiene relaciones estrechas con colaboradores o colegas. “El hombre correcto en el puesto correcto.”
	La información que cada persona debía utilizar, estaba dividida de manera que sólo la jefatura poseía. Centralización de la información.
	Se tenía claro quien controlaba el trabajo, a quién se debía obedecer y a quién reportar los resultados.
	Las responsabilidades y los aportes individuales eran claramente identificables, así como también la consecuencias de las acciones de cada uno.
	Cada cual hacía su trabajo siendo absolutamente irrelevante para la tarea específica individual lo que los otros hicieran.
Época Contemporánea	Se presentan desafíos, en los cuales la única certeza es el cambio. El cambio en la forma de interactuar con otros al interior de las organizaciones.
	La introducción de tecnologías que aceleran los procesos productivos, haciéndolos intensivos en tecnología e independientes del esfuerzo físico humano tanto en intensidad de fuerza como en número de personas.
	La creciente y explosiva comunicación a través de Internet ha permitido la capacidad de acumular y transmitir información.
	La introducción de las tecnologías nos ha llevado desde un modelo de organización laboral de manufactura a un modelo que se le ha llamado “mentofactura”, que se caracteriza porque el principal esfuerzo productivo y los principales valores agregados, se encuentran en el mundo de las ideas, en el esfuerzo creativo y de reflexión de todos los hombres de trabajo.
	Se considera que el conocimiento es un “Activo Estratégico” de las empresas, que es generado por el esfuerzo conjunto de sus miembros, conformando equipos.
La influencia de la calidad en las formas de trabajo	Surgen teorías de calidad que proponen el trabajo en equipo como una vía de llegar al logro de los objetivos.
	Se proponen los Círculos de Calidad, como forma de trabajo creado por el Dr. K. Ishikawa.
	Poka – Yoke, conocido como a prueba de errores, o como “cero defectos.”
	Las 5´S, provienen de términos japoneses. Las 5´S son: Seriri: clasificar Seiton: orden Seiso: limpieza Seiketsu: limpieza estandarizada Shitsuke: disciplina
	KAIZEN, tiene como objetivo generar una armonía entre los elementos técnicos y los sociales. Por ello el Kaizen tiende a conformar organizaciones de alto rendimiento.

Después de mostrar las aportaciones que contribuyeron al trabajo en equipo, es conveniente comentar acerca de la importancia que se le da a estos dentro de las organizaciones.

## LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO.

La creciente complejidad del mundo que nos rodea y la rapidez de los procesos organizacionales, exige un manejo de las situaciones, tanto a nivel individual, como en grupos y equipos de trabajo. El trabajo eficaz en equipos se considera como uno de los valores fundamentales de las empresas que producen buenos resultados. De este modo resulta fácil y frecuente el que una empresa manifieste una tendencia a querer que sus empleados trabajen en equipo, y, más aun, que obtengan un buen desempeño.

El tema de trabajo en equipo quizás sea uno de los más de moda en el ámbito empresarial y académico cuando de modelos de gestión estratégica o de personal se habla. Trabajar en equipo es tener un espacio de encuentro entre las personas que tienen distintas ideas, experiencias y habilidades y que, producto de esto, pueden alcanzar resultados y soluciones que son cuantitativa y cualitativamente superiores a los logros individuales. Es una forma de trabajo que tiene como sustrato un conjunto de valores, aludiendo así al sistema de ideas que sustenta una determinada modalidad de trabajo, que comúnmente se llama cultura laboral. De allí que al adoptar como modalidad el trabajo en equipo, estamos haciendo alusión directa a un cambio en la cultura laboral y en la cultura de las organizaciones.

Al hablar de los equipos de trabajo, es necesario dar a conocer el concepto de equipo y de grupo, pues existe una gran diferencia entre estos dos estilos de trabajo.

Es importante recalcar que dentro de cualquier organización existen grupos de trabajo y equipos de trabajo, pues lo que buscan los administradores es revolucionar en la manera de ejecutar el trabajo, de tal forma que esto permita asegurar logro de las metas organizacionales. Trascender de ser solo un grupo de trabajo en el cual sus miembros se desarrollan de forma individualista y sin mayor compromiso entre ellos mismos, a transformarse en un equipo de

trabajo en el cual la cohesión y la sinergia son el punto fundamental para el logro de los objetivos de la empresa, así como el alineamiento, la retroalimentación y el liderazgo de los miembros del equipo.

### 1.3 CONCEPTO DE EQUIPO

En las empresas, se ha puesto en práctica el estilo de trabajo en equipo como un medio para lograr los objetivos. Dentro de los equipos se busca complementar las habilidades entre sus miembros, tener un fin común, y hacer que haya una buena interacción. Por lo anterior es importante conocer algunos conceptos de Equipo.

- Un equipo es un pequeño grupo de personas, dotados de habilidades complementarias comprometidas con objetivos y propósitos comunes y que tienen también un compromiso común con los resultados: una Misión.<sup>7</sup>
- Es un grupo de personas que trabajan juntas para un fin común.<sup>8</sup>
- Un equipo es un grupo de personas quienes están relacionados a través de actividades interdependientes, que su interacción impacta en los demás miembros por lo tanto se ven a si mismos como una sola unidad.<sup>9</sup>
- Un equipo es el conjunto de personas que reunidos en un lugar y tiempo determinado se ocupan de una tarea que le exige asumir roles e interactuar para el logro de una meta.<sup>10</sup>

### 1.4 CONCEPTO DE GRUPO

Existen varios conceptos acerca de lo que es un grupo de trabajo, normalmente dentro de las empresas se conciben a éstos como un conjunto de personas que trabajan juntas para obtener

---

<sup>7</sup> Katzengach, Jon y Smith Douglas (1995). La Sabiduría de los Equipos, Ed. Díaz de Santos, pág. 39.

<sup>8</sup> Watts S. Humprey (1989). Dirección para la Innovación. Liderazgo de los Profesionales Técnicos. Ed. Díaz de Santos, pág. 127.

<sup>9</sup> Como hacer equipos de trabajo consultado en [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com), Pares A., 19/04/2006, [www.gestipolis.com/canales/rhh/como-hacer-equipos-de-trabajo.htm](http://www.gestipolis.com/canales/rhh/como-hacer-equipos-de-trabajo.htm).

<sup>10</sup> Chiavenato, I. 2004, Comportamiento Organizacional, México, D.F. Ed. Mac Graw Hill. pág. 367

resultados y alcanzar objetivos concretos. Por lo anterior a continuación se muestran los siguientes conceptos de Grupo según Chiavenato:<sup>11</sup>

- Un grupo es un conjunto de personas cuya existencia en común les produce compensaciones.
- Un grupo es una cantidad determinada de personas que, durante cierto tiempo, se comunican entre sí con frecuencia y, además, su número de integrantes es lo bastante pequeño para que cada uno se pueda comunicar con todos los demás directamente, frente a frente, y no en forma indirecta.
- Un grupo esta constituido por dos o mas personas que interactúan entre si, de modo que el comportamiento y desempeño de una influyen en el comportamiento y desempeño de las otras.
- Grupo es un sistema organizado con el propósito de cumplir una función y está compuesto por dos o mas individuos interrelacionados, que cuentan con un conjunto de vínculos que representa un patrón para los miembros, así como una serie de normas que regulará su función conjunta y la función de cada uno de sus miembros.

#### 1.5 DIFERENCIA ENTRE GRUPO Y EQUIPO DE TRABAJO.

Los términos equipo y grupo han sido empleados como si fueran equivalentes, lo cual es un error, ya que como se observo en el párrafo anterior, sus significados son diferentes, sobre todo en cuanto a los resultados del desempeño. El desempeño de un grupo de trabajo depende de lo que los miembros hacen como individuos. El desempeño de un equipo incluye los resultados individuales y lo que llamamos producto del trabajo colectivo, es decir aquello que

---

<sup>11</sup> Op. Cit. pág. 361.

dos o más miembros que trabajan juntos producen en forma de contribución real. Las principales diferencias entre los grupos de trabajo y los equipos son según Chiavenato:<sup>12</sup>

- El grupo de trabajo tiene un solo líder fuerte; el equipo comparte los papeles del liderazgo.
- El grupo de trabajo tiene una responsabilidad individual; el equipo tiene una responsabilidad individual y recíproca.
- El propósito de un grupo de trabajo es el mismo que el de la organización; el equipo tiene un propósito específico.
- El grupo de trabajo obtiene productos individuales de su trabajo; el equipo obtiene productos colectivos de su trabajo.
- El grupo de trabajo emplea reuniones eficientes; el equipo fomenta las reuniones abiertas y constantes dirigidas a resolver problemas.
- El grupo de trabajo mide la eficacia de forma indirecta, como el desempeño financiero de los negocios globales; el equipo mide el desempeño de forma directa mediante la evaluación de los productos colectivos del trabajo.
- El grupo de trabajo discute, decide y delega; el equipo discute, decide y realiza el trabajo.

De esta forma se pretende dejar en claro algunas de las diferencias que hay entre estos dos estilos de trabajo.

## 1.6 TIPOS DE EQUIPOS.

---

<sup>12</sup> Op.Cit. pág. 377.

En la actualidad conforme ha evolucionado la forma de trabajar de las empresas, se han clasificado a los equipos, de acuerdo a la tarea para la cual han sido creados. Según Chiavenato<sup>13</sup> existen los siguientes tipos de equipos y los principales son:

- **EQUIPOS DE FUNCIONES CRUZADAS.** Éstos están constituidos por miembros de varios departamentos o de diferentes especialidades funcionales. En general, atienden a dos criterios, uno interno al equipo y otro externo, en relación con la organización. Los equipos de funciones cruzadas permiten unir conocimientos y habilidades de individuos procedentes de varias áreas de trabajo con el fin de presentar soluciones para los problemas de las operaciones.
- **EQUIPOS VIRTUALES.** El desarrollo de la tecnología de la información dio lugar a que la interacción frente a frente de los miembros ya no sea indispensable. Los miembros se pueden comunicar a distancia por medios electrónicos, como el correo electrónico, las salas de Chat, las conferencias telefónicas, el fax, las transmisiones vía satélite y los sitios web. Las tareas basadas en el conocimiento pueden ser desempeñadas por miembros que están en lugares remotos. La existencia de equipos virtuales es evidente en las operaciones globales y en las actividades que se realizan en asociación. Una de las claves para utilizar los equipos virtuales son las tecnologías sincrónicas, que permiten a los miembros interactuar al mismo tiempo o en tiempo real.
- **EQUIPOS AUTOADMINISTRADOS.** Son equipos esencialmente independientes, que ejecutan sus tareas operativas y asumen responsabilidades administrativas tradicionales, como concebir, planear, programar y evaluar el desempeño. Se definen como grupos de personas responsables de administrar y desempeñar tareas técnicas que dan por resultado un producto o servicio que será ofrecido al cliente interno o externo.

---

<sup>13</sup> Op. Cit. pág. 379.

- **FUERZA DE TAREA.** Son equipos temporales que se crean para cumplir o ejecutar una tarea específica. Una vez que se termina la tarea, el equipo se disuelve.

Además, conviene hacer referencia sobre otros tipos de equipos que se proponen, ya que no solo existen los antes mencionados, sino que es importante conocer la perspectiva de otros autores.<sup>14</sup> Los demás tipos de equipos de trabajo de los que se habla son los siguientes:

- **EQUIPOS CENTRADOS EN LAS PERSONAS.** En estos equipos se privilegian las personas a la tarea y los resultados. Generalmente son más pobres en términos de enriquecer la productividad y mejorar los resultados. Sus conductores e integrantes están más preocupados y ocupados por las relaciones interpersonales que por las otras variables.
- **EQUIPOS CENTRADOS EN LAS TAREAS.** El interés del equipo se centra en los procesos que se realizan en la tarea. La revisión permanente de estos equipos obstaculiza a veces la percepción de la necesidad de contemplar los resultados y tener en cuenta a las personas. En la implementación de la reingeniería de procesos se advierte a veces una cierta tendencia a desequilibrarse, privilegiando los procesos sobre las otras variables incidentes.
- **EQUIPOS CENTRADOS EN LOS RESULTADOS.** El interés de los integrantes del equipo se centra en la obtención de los resultados. El privilegio de los resultados sobre las personas y las tareas puede hacer que el equipo logre a veces elevados estándares de productividad, pero, la mayor de las veces, estos resultados son efímeros y se vuelven contra el proceso de mejora continua que se pretende mantener.

Una vez analizados los conceptos de equipo, grupo, la diferencia entre estos dos y los tipos de Equipos de trabajo que existe dentro de las organizaciones; es importante dar a conocer el

---

<sup>14</sup> Como hacer equipos de trabajo consultado en [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com), Pares A., 19/04/2006, [www.gestipolis.com/canales/rrhh/como-hacer-equipos-de-trabajo.htm](http://www.gestipolis.com/canales/rrhh/como-hacer-equipos-de-trabajo.htm).

Nuevo enfoque del trabajo en equipo mas desarrollado en las organizaciones modernas. Por esta razón, en el siguiente tema se dan a conocer dichas Teorías del trabajo en equipo.

## 1.7 DESARROLLO DE LAS TEORÍAS DE TRABAJO EN EQUIPO DOMINANTES EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS.

Las actuales tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual.

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

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

El nuevo enfoque desarrollado para los equipos nos dice que son grupos de aprendizaje, de crecimiento. De ahí entre otras razones que no sean estáticos, todo lo contrario avanzan en forma espiral en función de la tarea a completar la cual genera desarrollo y una realidad específica que relaciona la estructura social con la individual, todo lo cual exige:<sup>15</sup>

- La precisión de la TAREA a realizarse que movilice los esfuerzos e intereses de todos para el logro de la meta y objetivos planteados.
- El establecimiento de las NORMAS y PRINCIPIOS del equipo: precisión de que se puede o no, de que agrada, molesta, etc., con el consenso de todos.
- La distribución de responsabilidades dentro del equipo, es decir asignación y/o asunción de ROLES que se rotan cada cierto tiempo

---

<sup>15</sup> Como hacer equipos de trabajo, consultado en [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com), Pares A., 19/04/2006, [www.gestipolis.com/canales/rhh/como-hacer-equipos.de-trabajo.htm](http://www.gestipolis.com/canales/rhh/como-hacer-equipos.de-trabajo.htm).

- La PARTICIPACIÓN plena de todos los miembros en la constante toma de decisiones e intercambios.
- La precisión de qué aporta y cómo lo hace cada uno al trabajo grupal y los resultados de éste.
- La creación de una COMUNIDAD DE APRENDIZAJE genuina que posibilite una comunicación e interacción constante y fructífera.
- Y por supuesto la SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES de cada uno de sus integrantes y de todos en su conjunto.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, el estilo de trabajo en equipo ha evolucionado de tal forma que ahora se deben contemplar ciertos aspectos que ayudan a desarrollar equipos con mayor precisión de las tareas, con normas y principios que les permiten tener armonía, así como saber que rol es el que cada integrante del equipo debe adoptar; todo esto con el fin de crear un buen ambiente de trabajo en equipo.

En un equipo de trabajo, se deben desarrollar diversas capacidades y habilidades en los miembros del equipo, pues son fundamentales para lograr que actúen con eficacia. alguna de esas habilidades es el liderazgo, el cual permite dirigir de manera efectiva el cumplimiento y la misión del equipo.

Así mismo, es primordial que en un equipo de trabajo exista el liderazgo que fomente la cohesión, la buena comunicación y el desarrollo de competencias y habilidades en sus miembros, que beneficien a la organización en la medida en la que se logren los objetivos, al trabajar con sinergia y armonía.

## 1.8 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO.

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. A los líderes del Siglo XXI se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas. Conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios,

conocimientos de informática y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitosos y competitivos.

El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia donde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder.

Deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.

Para comprender la importancia del liderazgo es conveniente dejar claro qué es un líder y qué es el liderazgo. A continuación se muestran algunos conceptos sobre estos dos términos relevantes dentro de las habilidades que deben poseer y desarrollar los integrantes de un equipo de trabajo.

### 1.9 CONCEPTO DE LÍDER.

Existen muchos conceptos sobre lo que es un Líder; se puede decir que es aquel que inspira a las personas, las guía y dirige hacia determinado camino. Es importante dar a conocer los conceptos de diversos autores, con el fin de ampliar el criterio.

- Líder es un individuo lleno de automotivación, que genera grandes sentimientos de respeto y aceptación dentro de una comunidad, que desborda carisma y decisión y que posee una gran visión.<sup>16</sup>

Además del concepto anterior, existen otros autores como Cardona y Cardona Labarga<sup>17</sup> quienes consideran que el líder es:

- El que empuja a los demás a elevar el concepto de su propia identidad y a reflexionar sobre el contenido que pueden dar a sus vidas, a interiorizar desafíos, a ser más humanos, más éticos, más libres, a trabajar, a elevarse por encima de sus preocupaciones, en una palabra, a auto trascenderse.
- Aquel que lleva a sus seguidores en determinada dirección (o logra a través de ellos unos objetivos) por métodos no coercitivos.

#### 1.10 CONCEPTOS DE LIDERAZGO.

El liderazgo es el proceso por el cual se pretende orientar a las personas hacia cual será la mejor forma de llegar a su objetivo, la forma en la que se influye en ellas y el tipo de comunicación que se utilizara. A continuación se muestran algunos conceptos de liderazgo de diversos autores, y son los siguientes:

- Es el proceso de dirigir el comportamiento de las personas por una vía que les permitirá alcanzar algunos objetivos. En este caso, dirigir significa llevar a las personas a actuar de cierta manera o seguir un curso determinado de acción.<sup>18</sup>
- Es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dada y es dirigida por medio del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar uno o varios objetivos

---

<sup>16</sup> Liderazgo evolución y Actualidad consultado en [www.gestipolis.com/canales/gerencia/articulo/56/56/lidevoact.htm](http://www.gestipolis.com/canales/gerencia/articulo/56/56/lidevoact.htm)

<sup>17</sup> Cardona y Cardona Labarga, (2002) Del Miedo a la Confianza: Desarrollese como Directivo. Ed. Díaz de Santos. pág. 126.

<sup>18</sup> Chiavenato, I. 2004, Comportamiento Organizacional, Mexico, DF. Ed. Mac Graw Hill. pág. 458.

específicos. Por lo tanto, los elementos que caracterizan al liderazgo son cuatro: la influencia, la situación, el proceso de comunicación y los objetivos por alcanzar.<sup>19</sup>

- Es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.<sup>20</sup>

### 1.11 CLASIFICACIÓN DE LÍDERES.

Desde hace mucho tiempo se han realizado ciertas clasificaciones sobre los tipos de líderes que hay en las organizaciones, para clasificarlos se basan en las características de la personalidad del líder, en la manera en la que se dirigen a sus colaboradores y en la forma de ejecutar las tareas, así como también en la forma de interactuar con los demás y de lograr sus objetivos.<sup>21</sup>

- **LÍDER AUTOCRÁTICO:** Son los líderes que se concentran en las tareas y realizan las actividades a un paso rápido.

#### DESCRIPCIÓN:

Un líder autocrático, por lo general, toma decisiones con rapidez. Encuentra difícil sentarse, ya que lleva un estilo de vida muy activo. Se comunica de manera enfática y es impulsivo a la hora de decirles a las personas lo que piensa o siente. Y cuando las otras personas hablan, tiene dificultades para escuchar con atención.

Tiene la capacidad de hacer varias cosas a la vez asumiendo riesgos hacia lo nuevo y diferente. Es impaciente con las personas que no caminan a su propio ritmo. Le encanta mantener el control de todas las actividades que se realizan y es muy espontáneo para actuar. Toma decisiones sobre evidencias comprobables.

---

<sup>19</sup> Ibídem, pág. 458.

<sup>20</sup> Robert, N. Lussier, Christopher F. Achua, (2005) Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. Ed. Thomson.

<sup>21</sup> Blanchard, K; Patricia Zigarmi y Drea Zigarmi (1990): “El líder ejecutivo al minuto”. Ediciones Griljalbo, Barcelona.

En su vida personal, es muy introvertido. La gente lo percibe como una persona difícil de llegar a conocer. En muchas ocasiones prefiere trabajar de manera independiente. Se siente motivado y entusiasmado cuando se producen logros por el trabajo que realiza.

### PUNTOS FUERTES

El líder autocrático posee ciertas características que hacen que su estilo de liderazgo se vea fortalecido, ya que es un líder que está orientado hacia las metas, lo cual permite que no pierda de vista el objetivo a cumplir; pues tiene mucha confianza en lo que hace y en las decisiones que toma. Es un líder competitivo y determinante al realizar sus actividades, se dirige con valentía y es franco en su comunicación con los colaboradores.

### OPORTUNIDADES DE MEJORA

El líder puede considerar ciertos aspectos que le permitan mejorar su estilo de liderazgo, ya que el actuar de forma impulsiva, el ser impaciente y obstinado en ocasiones, no le favorece en nada, así como tampoco le beneficia arriesgarse de forma innecesaria y carece de tacto al decir las cosas, lo que genera que esas actitudes perjudiquen la relación con sus seguidores, es por ello que debe trabajar en mejorar sus actitudes.

### ESCENARIOS EN LOS QUE SE VE INVOLUCRADO UN LÍDER AUTOCRÁTICO

Por lo regular un líder que es autocrático se ve envuelto en actuar de forma dominante ante ciertas situaciones y querer tener siempre el control total de la toma de decisiones en el equipo, pues para él las explicaciones que recibe de su equipo las considera como faltas de respeto, ya que está acostumbrado a imponer sus pensamientos e ideas a los demás, y esto trae como consecuencia que haya demasiados resentimientos hacia él por parte de sus colaboradores, se sienten ignorados y simplemente su opinión no cuenta, deben someterse a lo que el líder decida.

Este tipo de liderazgo hoy día aun sigue vigente, muchos líderes continúan ejerciéndolo, pues consideran que es una forma de lograr los objetivos de la organización de manera efectiva, pero dejan de lado el factor humano, el cual es fundamental para el logro de las metas pues son ellos quienes ejecutan las actividades y manifiestan de forma negativa sus inconformidades al no realizar de manera eficiente lo que se les encomienda.

- **LÍDER PERFECCIONISTA:** Son los líderes que se concentran en las tareas y desarrollan las actividades a paso lento.

#### DESCRIPCIÓN:

Un líder perfeccionista, por lo general, emplea el tiempo que considera necesario para tomar las decisiones. Evita dar énfasis a sus puntos de vista porque tiene la percepción de que nadie lo entiende en un 100%. Le encantan los momentos de soledad y pensar en sus logros. Prefiere hacer una sola cosa cada vez, eso sí, de manera excelente. Su reto siempre será trabajar en equipo.

Le incomoda que le estén apurando, ya que le agrada hacer las cosas con mucha reflexión. Evita correr riesgos que estén totalmente fuera de su control. Prefiere lo viejo conocido a lo nuevo por implementar.

Le gusta terminar haciendo las cosas a su manera y con su estilo propio. Sin embargo, algo muy positivo es que los resultados pueden llegar a sobrepasar las metas esperadas, ya que es muy responsable. Le motiva que las personas le feliciten por sus logros.

#### PUNTOS FUERTES

Este tipo de líder posee características que fortalecen su liderazgo, ya que es una persona analítica, a la cual le gusta hacer las cosas de manera reflexiva, es decir es muy cauteloso al tomar las decisiones de la forma en que va a realizar su trabajo. El líder perfeccionista actúa

con principios de vida, son su base para la toma de decisiones, eso lo hace conciente de la postura que debe tomar frente a sus colaboradores. Continuamente lucha por la excelencia, por ser mejor cada día y por actuar con responsabilidad.

## OPORTUNIDADES DE MEJORA

Los líderes que son perfeccionistas, pueden aprovechar ciertas oportunidades de mejora en su estilo de liderazgo, ya que no es tan positivo que se preocupe demasiado por pequeños detalles; es importante que no invierta su tiempo en cuestiones que no lo ameritan. Además debe aprender a convivir con sus colaboradores de manera que se vuelva sociable y comprensivo para con los demás. Debe aprender a confiar en las personas, para poder delegar autoridad y responsabilidad; pero también debe actuar con madurez para poder reflexionar ante las críticas que reciba de sus colaboradores, ya que esto le ayudara a crecer en su liderazgo.

## ESCENARIOS EN LOS QUE SE VE INVOLUCRADO UN LÍDER PERFECCIONISTA

Existen ciertas situaciones o escenarios en los que se ve envuelto el líder perfeccionista, ya que puede llegar a ser una persona extremadamente exigente con su equipo. Le desagrada cometer errores y le molesta que constantemente se lo estén señalando, pero cuando sus colaboradores cometen errores no lo tolera y se lo reprocha a cada momento.

Es un líder inflexible, trabaja con reglas muy estrictas que normalmente tarda mucho en cambiarlas, y cuando lo hace, es sin previo aviso a sus colaboradores, por lo tanto hay descontento y malestar.

Considera que sus colaboradores no necesitan motivación, cree que ellos deben realizar sus actividades sin cometer errores y a la perfección, pues siente temor a ser incompetente y le cuesta trabajo admitir que toma decisiones equivocadas. Normalmente admite que sus colaboradores hacen un buen trabajo, es decir, les da reconocimiento pero al mismo tiempo

deja ver ciertas inconformidades o reservas de su parte, diciéndoles “hiciste un buen trabajo, pero...”.

Este estilo de liderazgo aun presente en las organizaciones contemporáneas, es utilizado por los líderes como una forma de asegurar el cumplimiento de sus metas; pero sin considerar lo importante que es el trabajo en equipo, pues su personalidad se caracteriza por ser antisociable, le cuesta trabajo convivir con las personas, y hoy día lo importante es crear relaciones de confianza con sus colaboradores y cohesión en su equipo, para obtener resultados positivos y buen ambiente de trabajo.

- **LÍDER PERMISIVO:** Son los líderes que se concentran en las personas y realizan las actividades a paso rápido.

#### DESCRIPCIÓN:

Un líder permisivo toma decisiones con rapidez y, muchas veces, sus sentimientos y/o emociones influyen mucho sobre estas decisiones. En su comunicación es muy impulsivo, sin embargo, se expresa con un tono de voz agradable. Es muy extrovertido y le encanta estar siempre ocupado. Mantiene un estilo de vida activo con mucho entusiasmo.

Tiende a arriesgarse en la toma de nuevas decisiones para su vida. Le desagrade la monotonía y la vida cómoda. Ve la rutina como su enemiga y en varias ocasiones es demasiado flexible a la hora de cambiar las decisiones.

Le encanta escuchar a la gente, pero es habitual que interrumpa para ofrecer sus consejos o recomendaciones. Le encanta escuchar y compartir historias exitosas de personas.

Es un líder muy accesible, le encantan las conversaciones casuales porque en estas considera que se toman las mejores decisiones. Prefiere trabajar con otras personas y apoyarlas incondicionalmente.

#### PUNTOS FUERTES

Este líder se caracteriza por llevar un estilo de vida entusiasta, no permanece estático pues le desagrada vivir en la monotonía, ve la vida de manera positiva, mantiene una buena comunicación con los demás, le gusta ser una persona creativa e innovadora y ante las adversidades se mantiene optimista. Posee el gusto por trabajar con las personas ya que es muy sociable y espontáneo, lo cual le favorece para mantener buenas relaciones con su equipo y generar confianza.

## OPORTUNIDADES DE MEJORA

Un líder permisivo puede mejorar su estilo de liderazgo, si evita preocuparse de más ante las situaciones que se le presentan y no permita dejarse llevar por sus emociones, es decir, no debe de actuar impulsivamente. El hablar demasiado no es tan positivo, pues sus colaboradores desean ser escuchados y tomados en cuenta, sin embargo, continuamente los interrumpe en sus comentarios provocando apatía en sus colaboradores. A veces suele ser muy idealista y por lo tanto sus metas parecen inalcanzables. Debe dejar de ser desorganizado con las tareas y los recursos, pues esto le puede ocasionar pérdidas de tiempo y despilfarro. Tomar decisiones impulsivamente no es lo recomendable, pues debe pensar detenidamente en lo que desea hacer y en la forma en la que lo ejecutara.

## ESCENARIOS EN LOS QUE SE VE INVOLUCRADO UN LÍDER PERMISIVO

El líder permisivo se ve inmerso en diferentes escenarios, puede llegar a convertirse en una persona muy tolerante, ya que por lo regular le es difícil decir “NO” a las personas que lo rodean. Cuando los miembros de su equipo sobrepasan los límites acordados, simplemente se traza una línea o hace caso omiso al problema y tiende a ver solo lo bueno de sus colaboradores; esto ocasiona que voluntariamente sea manipulado por sus colaboradores.

Es común ver en las empresas, a las personas trabajando bajo este estilo de liderazgo, el cual permite centrarse un poco más en las personas, preocuparse por generar cohesión en el

equipo y relaciones de confianza entre líder y colaborador. Pero esto no significa que no se preocupe por el cumplimiento de los objetivos, al contrario, busca lograr ambas cosas, un buen ambiente de trabajo entre los miembros de su equipo, utilizando esta ventaja como estrategia que le permita el logro de las metas organizacionales de manera rápida.

- **LÍDER COMPLACIENTE:** Son los líderes que se concentran en las personas y desarrollan las actividades a paso lento.

#### DESCRIPCIÓN:

El líder complaciente se caracteriza por un estilo de vida muy flexible que hasta puede llegar a ser informal. Es muy abierto con su equipo a la hora de compartir sus emociones. Sus reuniones de trabajo suelen consistir en diálogos casuales. Se involucra en conversaciones personales.

Es un líder que se percibe como fácil de llegar a conocer. Prefiere siempre trabajar con otras personas. Siempre buscará ser aceptado por los demás y se ve como un conciliador. Aprecia mucho ver crecer a su equipo.

Le gusta dedicarle un tiempo a la toma de decisiones, que muchas veces hace en función de sus emociones. Le gusta hacer altos en su vida laboral. Le estresan los momentos de presión y evita los riesgos a toda costa. Es un líder que tiene paciencia para escuchar atentamente a los demás.

#### PUNTOS FUERTES

El líder que posee este estilo de liderazgo, presenta ciertas características que lo hacen ser diferente a otros líderes por ser una persona con estabilidad emocional, seguro de si mismo y firme en sus decisiones. Crea fácilmente un ambiente tranquilo y agradable, pues le gusta llevar buenas relaciones con sus colaboradores, ya que de cierta manera se muestra sensible ante las situaciones de los demás, es suave, humilde y amable. Muestra siempre una gran

preocupación por sus seguidores, acepta los errores que estos cometen pero al mismo tiempo reconoce sus logros, esto alimenta la buena relación y el buen ambiente de trabajo en el equipo.

## OPORTUNIDADES DE MEJORA

El líder complaciente puede mejorar su estilo de liderazgo si se vuelve conciente de ciertos aspectos, como el aumentar su entusiasmo al realizar las actividades para lograr las metas que se propone. Debe evitar resistirse a los cambios y verlos de forma positiva, como una forma de mejorar o innovar lo que no se este haciendo bien. Este líder no debe ser indeciso ni demasiado complaciente con sus colaboradores, ya que podría verse manipulado. Además debe tener cuidado y dejar de manejarse ante sus colaboradores con demasiado amabilidad, ya que podrían sentirse abrumado y quizás incómodos.

## ESCENARIOS EN LOS QUE SE VE INVOLUCRADO UN LÍDER COMPLACIENTE

Los escenarios en los que se ve involucrado un líder complaciente, muestra la forma en la que actúa ante ciertas situaciones, a este líder le gusta trabajar en equipo y apoyar a sus colaboradores al 100%, esto de cierta forma es contraproducente, pues exagera en complacerlos y no les marca un limite, por esta razón con frecuencia llega a permitir que su liderazgo gire en torno a ellos por el aprecio que les tiene.

La persona que posee este liderazgo llega a ser excesivamente protector y hace que los miembros de su equipo se vuelvan dependientes de él. Cuando se encuentra en la toma de una decisión, o en un consenso, cede ante los demás para evitar problemas, pues prefiere la tranquilidad y armonía, esto trae como consecuencia que en ocasiones la opinión del líder sea ignorada. A veces tiende a guardar sus sentimientos para proteger su integridad, esto lo hace cuando siente que alguien ha abusado de su confianza.

Los líderes poseen ciertas características que hacen que su estilo de liderazgo sea único, pero también es evidente que pueden mejorar y aportar beneficios para llevar a cabo un mejor estilo de liderazgo, adoptando las herramientas que sean necesarias para dar un mejor ejemplo a sus colaboradores. Hoy día no se puede negar lo importante que es el liderazgo en las organizaciones, pues son los líderes quienes intervienen de manera positiva o negativa en el cumplimiento de los objetivos y en el desarrollo y crecimiento de los miembros de su equipo.

### 1.12 ESTILOS DE LIDERAZGO MÁS DESARROLLADO EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS.

En la actualidad los estilos de liderazgo que han surgido como respuesta para adaptarse al entorno actual y que se han desarrollado en las organizaciones modernas, podemos concentrarlas en tres grandes grupos para facilitar su comprensión: <sup>22</sup>

- **EL LÍDER DESDE SU INDIVIDUALIDAD.** Se insiste en un estilo de liderazgo basado ante todo en la autoridad moral, induciendo a dar mayor reconocimiento a la dignidad personal-profesional de los colaboradores, a lo que se le conoce como: liderazgo personal, una idea de liderazgo basada en la centralidad de la persona. Se dice que dirigiéndose uno mismo resulta más fácil llegar a ser un buen líder para los demás, por eso se presenta la inteligencia emocional, la pro actividad y la madurez afectiva, entre otros campos, como fundamento del liderazgo personal.

La forma de influencia personal sobre el desempeño de los colaboradores esta muy afín con los cambios culturales acontecidos en los últimos tiempos, lo que muestra una sintonización entre el liderazgo personal-emocional y el empoderamiento. En fin, el empleado de hoy necesita seguir a alguien, pero éste ha de inspirarle adhesión por sus valores, incluidos los morales o éticos; de otro modo, su seguimiento no sería intrínseco.

El Empoderamiento o delegación de autoridad parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para poder tomar decisiones y

---

<sup>22</sup> Liderazgo evolución y Actualidad consultado en [www.gestipolis.com/canales/gerencia/articulo/56/56/lidevoact.htm](http://www.gestipolis.com/canales/gerencia/articulo/56/56/lidevoact.htm).

participar activamente en la organización. El empoderamiento se asienta en cuatro puntos principales según Chiavenato<sup>23</sup> con lo cual se pretende reforzar la importancia de otorgarle poder a las personas.

- **PODER.** Otorgar poder a las personas delegando autoridad y responsabilidad en todos los niveles de la organización. Esto significa dar importancia a las personas, confiar en ellas, darles libertad y autonomía de acción.
- **MOTIVACIÓN.** Proporcionar motivación a las personas para incentivarlas continuamente. Esto significa reconocer el buen desempeño, recompensar los resultados, permitir que las personas participen en los resultados de su trabajo y festejar la consecución de las metas.
- **DESARROLLO.** Brindar recursos a las personas en términos de capacitación y desarrollo personal y profesional. Esto significa entrenar de manera constante, proporcionar información y conocimiento, enseñar de manera constante técnicas nuevas, y crear y desarrollar talento en la organización.
- **LIDERAZGO.** Ofrecer liderazgo en la organización. Esto significa orientar a las personas, definir objetivos y metas, abrir nuevos horizontes, evaluar el desempeño y proporcionar retroalimentación.

Una investigación sugiere que las organizaciones tienen tres motivos básicos para adoptar la delegación de autoridad en todos los niveles.

- Es un imperativo estratégico para mejorar los productos o los servicios.
- Otras organizaciones de su ramo están haciendo lo mismo.
- El objetivo es crear una sola organización de aprendizaje, con capacidad para un desempeño superior.

De esta manera se muestra lo importante que es el otorgar poder a las personas, pues influye de manera positiva en su desempeño, es una forma de hacerlos sentir motivados y con mayor nivel de responsabilidad.

---

<sup>23</sup> Chiavenato, I. 2004, Comportamiento Organizacional, México, DF. Ed. Mac Graw Hill. pág. 386.

Una constante hoy día, ha sido el cambio como factor fundamental en el desarrollo de nuestras empresas. Ahora bien, según Lance Secretan, la parte esencial del mismo está en los valores; alega que estamos pasando desde una era totalmente deficiente y de filosofías administrativas redundantes hacia algo nuevo. El nos propone un enfoque basado en valores, fundamentando que los líderes deben ser líderes-servidores, con capacidad de centrar su atención en los sentimientos de los demás, huyendo más allá del pensamiento racional. Dice Secretan: En el nuevo estilo de liderazgo empresarial los lugares de trabajo se caracterizan por el amor y la verdad.

Para él La vida no es un campo de batalla continua es un terreno de juegos. Vivir asumiendo valores fundamentales (dominio, entrega y química) es la mejor forma de obtener increíbles resultados de las personas, lo que redundará en favor de las organizaciones. Tal como lo dice el Dr. Secretan: El trabajo es amor hecho visible.

- **EL LÍDER COMO CAPACITADOR.** Así mismo, el nuevo líder debe ser conciente de su papel de Mentor, como entrenador de todos los miembros de su equipo para que puedan valerse por sí solos. Este otro estilo evidencia un modelo de comportamiento, una guía encargada de interpretar las necesidades de los mercados para orientar su camino, el de su equipo y empresa. Hay que estar claro que no todos los mentores son líderes, pero si todos los líderes deben ser mentores.

Los mentores son aquellas personas que comparten la paternidad de los problemas, pero permiten a los demás controlar la situación, ellos hacen del entorno laboral un lugar de encuentro. Una de las principales habilidades del mentor es saber escuchar activamente y fomentar la comunicación; siempre debe buscar las ocasiones perfectas para entrenar.

El mentor busca conseguir que poco a poco, el subordinado emprenda su camino, hasta que en el momento adecuado, abandone la seguridad del mentorazgo. Para eso, ambos deben estar preparados, de manera que puedan variar su relación: de una relación vertical a una horizontal, de esta manera se establecerá una red de conexiones profesionales dentro de la propia empresa.

Otra modalidad del liderazgo que ha crecido en popularidad es el Entrenamiento para ejecutivos, también llamado la cultura del entrenamiento.

El Entrenamiento, no es más que el arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño. Esto implica que un buen entrenador debe saber escuchar, debe tener habilidad para preguntar, capacidad de análisis, debe saber estructurar un buen plan (y seguirlo) y debe tener la capacidad de conectar al individuo a un diálogo constante que redunde en su desarrollo.

Las habilidades del entrenamiento más difíciles de adquirir para un líder son:

- Aprender a enfatizar elecciones y opciones, en lugar de responderle las preguntas al individuo.
- Dar una retroalimentación honesta.

El entrenamiento se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes. La iniciativa de emprender un entrenamiento la toma la dirección de la empresa, quien además decide sobre quién se va a llevar a cabo el tratamiento. El proceso, sin embargo, no se puede imponer.

No se puede obviar que hay autores que afirman que el entrenamiento puede ser peligroso, como el psicólogo y entrenador Steven Berglas. Su planteamiento se basa, fundamentalmente, en el hecho de que el entrenador puede acercarse tanto al ejecutivo que corre el riesgo de darle consejos de negocios no muy razonables. Pese a esta posibilidad, el entrenamiento sigue siendo un instrumento muy utilizado por grandes empresas.

De esto, se puede inferir que en la era del conocimiento el jefe no es el que más sabe; pero sí posee las claves de la sinergia organizacional. Debe quedar claro que estos estilos de liderazgo no son antagónicos, sino, por el contrario, su complemento enriquece la dirección.

Es por eso que dentro de las empresas hacer lo que los directivos mandan ya no funciona; en este contexto se hace imprescindible hacer lo necesario. Por tanto, la forma de liderar, al verse

influenciada por estas transformaciones, indiscutiblemente no puede ser la misma. Cambio y conflicto comienzan a figurar en el vocabulario habitual del líder. De hecho, la gestión del cambio es una de las tareas más complicadas del liderazgo para la supervivencia de cualquier organización. Esto implica en el nuevo milenio, el desafío de formar líderes que sean innovadores, que inspiren confianza y que nunca pierdan de vista su horizonte. Pero para lograrlo él debe partir de proporcionarles a los empleados (por la importancia que tiene en las organizaciones de hoy) el poder suficiente para tomar decisiones y hacerse absolutamente responsables de ellas, lo que se suele conocer como: empoderamiento. Ante esto, el mundo de la empresa ofrece alternativas a través de promover nacientes estilos de liderazgo, adecuados a la nueva era de la información, que revolucionan las concepciones sobre el líder, como Álvarez de Mon plantea: El liderazgo basado en el elitismo, en la obsesión por el poder y en el paternalismo está pasado de moda... entonces el liderazgo se concibe como un desafío cotidiano, cambiante y plural al alcance de todos los profesionales comprometidos.<sup>24</sup>

Estas Teorías sobre el liderazgo, dominantes en las empresas modernas, han permitido el crecimiento y desarrollo de las mismas. Es evidente que el cambio y la transformación hacia una nueva forma de dirigir a los colaboradores, está en las manos de los líderes, de aquellas personas que sean capaces de confiar y guiar a sus colaboradores, mediante el empoderamiento, el entrenamiento y la capacitación constante para ser mejor día a día.

Finalmente, de esta forma, se da a conocer como ha ido evolucionando el pensamiento administrativo, y por consecuencia los cambios en los estilos de trabajo que en la actualidad se practican dentro de las organizaciones, es así como de ser un grupo de trabajo se trasciende a un equipo y posteriormente se llega a ser un Equipo de Alto Desempeño y para lograrlo se deben considerar ciertas competencias que el capítulo siguiente se dan a conocer.

---

<sup>24</sup> Liderazgo evolución y Actualidad consultado en [www.gestipolis.com/canales/gerencia/articulo/56/56/lidevoact.htm](http://www.gestipolis.com/canales/gerencia/articulo/56/56/lidevoact.htm)

## CAPÍTULO 2. DESARROLLO DE EQUIPOS EFECTIVOS DE ALTO DESEMPEÑO.

### 2.1 IMPLANTACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.

Los Equipos de Trabajo están formados por un grupo pequeño de miembros, con niveles de habilidades complementarias, con un propósito o misión verdaderamente significativa, con objetivos y metas específicas, con una propuesta clara y un sentido de responsabilidad mutua.<sup>25</sup> Este concepto es muy similar a los mencionados anteriormente, pues resalta la importancia de complementar las habilidades entre los miembros y el sentido de responsabilidad para el logro de metas. Además es conveniente conocer las diferencias que hay de un Equipo de Trabajo a un Equipo de Alto Desempeño.

Cuando hablamos de equipos de alto rendimiento, nos referimos a equipos que se fijan metas sumamente retantes. Además, los miembros del equipo logran niveles extraordinariamente altos de confianza entre sí y un alto compromiso con sus compañeros y con el logro de los objetivos individuales y colectivos. Cada miembro tiene un profundo sentido de dirección y propósito.

Los Equipos de Alto Desempeño se diferencian por su nivel de desarrollo, poseen resultados distintos de los grupos de trabajo, caracterizándose porque nunca se conforman con ellos. Emplean procesos específicos para la realización de sus tareas, desarrollando cierto tipo de sentimientos entre sus miembros y logran niveles especiales de consistencia e intensidad.

Por consistencia se entiende que todos los miembros se encuentran al tanto del trabajo que se realiza y de sus distintas etapas. Existe consistencia en el proyecto de cada uno de sus miembros pues todos comparten una misión común. Intensidad se refiere a un nivel de energía y compromiso cualitativamente mayor que el que poseen los miembros de un equipo de trabajo común. Los miembros se sienten impacientes por los problemas no resueltos, las

---

<sup>25</sup> Morales, 1993. Bogotá, Colombia, Ed. Legis.

excusas, las demoras irracionales, distracciones, incompetencias, falta de foco y trivialidades. Por ultimo. Los miembros de un Equipo de Alto Desempeño no se conforman con las soluciones que se plantean, cuestionan todo lo que se propone para la búsqueda de una mejor solución.

### 2.1.1 COMPETENCIAS INDIVIDUALES Y COLECTIVAS EN UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO.

Es indispensable que la gente posea una serie de competencias directamente asociadas con la excelencia en sus respectivas áreas de responsabilidades, para poder garantizar mayor competitividad. La misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio; a partir de esa premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de interacción y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar estas herramientas en la consecución de sus metas y objetivos.<sup>26</sup> De esta manera se hace notar la importancia de las competencias individuales y colectivas que deben poseer los miembros de un Equipo de Alto Desempeño; ya que permitirán contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos, generando mayor compromiso, confianza y sinergia.

A continuación se mencionan ciertas competencias individuales y posteriormente se hace mención de las competencias colectivas que deben poseer las personas, según Fernández y Winter<sup>27</sup>:

#### COMPETENCIAS INDIVIDUALES

Las personas deben:

---

<sup>26</sup> Morales, 1993. Bogotá, Colombia, Ed. Legis.

<sup>27</sup> Fernández y Winter; Equipos de Alto Desempeño, serie psicología y empresa No. 4 Noviembre 2003. Escuela de Psicología “Universidad Adolfo Ibáñez”.

- Desarrollar la combinación adecuada de habilidades, es decir, las aptitudes complementarias necesarias para la meta que tienen por delante.
- Haber integrado la competencia técnica de cada uno, es decir, poder describir con exactitud el oficio y las oportunidades profesionales de los demás miembros del equipo.
- Haber desarrollado la capacidad de escucha y estar atento a lo que dice la otra persona. Además, ser conscientes del eco que determinada intervención puede suscitar en los demás.
- Integrar en la propia identidad la especificidad del otro. Esto significa asimilar las dificultades en las responsabilidades del otro, para así poder anticiparlas.

#### COMPETENCIAS COLECTIVAS.

Se refieren a que los miembros del equipo:

- Poseen las competencias para adoptar una perspectiva de conjunto de los problemas.
- Están dispuestos a aceptar la responsabilidad del conjunto.
- Son capaces de trabajar en equipo.
- Están dispuestos a asumir conflictos productivos.
- Los objetivos se encuentran identificados y son compartidos.
- Las necesidades de coordinación son elevadas.
- El entorno evoluciona rápidamente.

Así como las competencias que se acaban de dar a conocer son importantes, también deben considerarse las características que identifican a los Equipos de Alto Desempeño, las cuales se dan a conocer en el siguiente tema.

## 2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Los equipos de alto desempeño poseen ciertas características, que los distinguen de los demás equipos de trabajo. Se presentan a continuación las más mencionadas por diversos autores que han descrito a los equipos de alto desempeño.

Las características que deben poseer los Equipos de Alto Desempeño según Fernández y Winter son:<sup>28</sup>

- Objetivo y metas que le dan identidad al equipo.

Lo que le da identidad a los Equipos de Alto Desempeño es la forma en la que trabajan, así como la forma en la que se desenvuelven y se dirigen en las tareas que se les encomienda.

- a. Objetivo o metas. Es fundamental que los miembros del equipo compartan un objetivo común. Este debe ser bien entendido y aceptado por todos los miembros y debe generar un compromiso de parte de ellos, por lo que la participación grupal en la definición de los mismos genera un alto grado de involucramiento, así como el reconocimiento mediante sistema de compensación para el equipo.
- b. Tareas. Las tareas, por su parte, se relacionan claramente con la visión y misión del equipo, y con los valores de la organización, en una perspectiva de concatenación y alineamiento estratégico vertical. Es distinto alcanzar los propósitos fijados por las tareas que conseguir establecer y cumplir las metas.
- c. Compromiso con las metas. En un Equipo de Alto Desempeño existirá disposición a hacer un esfuerzo extra si esta presente la lealtad y el compromiso con las metas.

---

<sup>28</sup> Fernández y Winter; Equipos de Alto Desempeño, serie psicología y empresa No. 4 Noviembre 2003. Escuela de Psicología “Universidad Adolfo Ibáñez”.

Los miembros del grupo se sentirán atraídos por ella, a la vez que son leales con los miembros para lograr su cumplimiento. Cada uno hará lo posible para que el grupo logre sus objetivos centrales, esperando que los demás hagan lo mismo.

- d. Realismo de los objetivos. Aunque los objetivos han de estar dentro de los límites de lo realista, la empresa debe animar a los miembros a fijar objetivos ambiciosos. Estos proporcionan una sensación de orgullo, y una vez alcanzados, de satisfacción por los resultados obtenidos.
  
  - e. Anteposición de lo colectivo sobre lo individual. El equipo tiende al aprovechamiento de sus recursos con el máximo ahorro energético en el logro de sus objetivos. Es por eso que los miembros del equipo deben saber anteponer los objetivos y metas del equipo, por sobre las personales, controlando así sus impulsos egoístas y subordinando sus fines personales a los del equipo. Además deben prestarse ayuda cuando es necesario o recomendable, de tal manera que cada uno alcance sus objetivos, y por consiguiente los del equipo.
  
  - f. Claro establecimiento de tareas y responsabilidades. Mediante una organización clara, es necesario que cada miembro del equipo conozca cuales son los objetivos individuales que le competen, y cómo éste se relaciona con el objetivo o meta del equipo. Deben también saber cuales son las tareas de los otros miembros, para que, de esta manera, se pueda lograr una adecuada colaboración y cooperación entre ellos.
- Ambiente de trabajo.

El ambiente de trabajo dentro de un equipo, es decisivo para la consecución de los objetivos, pues el crear un ambiente de confianza y armonía, contribuyen a trabajar con respeto y compromiso, así como crear el sentido de pertenencia entre sus miembros.

Las características que deben existir en el ambiente de trabajo de los Equipos de Alto Desempeño son:

- a. Ambiente Organizacional. El ambiente organizacional implica una atmósfera psicológica que modela actitudes, ideas y conductas de las personas. Es decir, es un indicador con alto impacto en los equipos de trabajo. Un buen ambiente cultiva una poderosa progresión de resultados: claridad, confianza y compromiso. Una lleva a la otra.
- b. Confianza y colaboración. Esto es para compensar y equilibrar, en la medida de lo posible, los puntos fuertes y débiles de cada integrante del equipo, para establecer comunicaciones abiertas con una retroalimentación que permita la mejora permanente del equipo, y para aceptar los conflictos mediante la resolución de problemas a través de acuerdos y discusiones constructivas.
- c. Actitud hacia el mundo y los otros. Si existe confianza, la actitud hacia el mundo va a ser positiva, abierta, aprovechando las oportunidades que el entorno les brinda y que sus miembros les hacen ver. Ya que la confianza implica respeto, si en un equipo hay confianza, las diferencias son algo valioso, siendo la diversidad algo muypreciado, que puede constituirse en una ventaja competitiva.

Es vital tener una conciencia de los propios talentos y limitaciones, y de los demás miembros, pues, desde este reconocimiento realista, es posible comprender y alentar a quienes son los que tienen mayores posibilidades de buenos resultados ante ciertas responsabilidades particulares del equipo. Es saber quién es bueno para qué y promoverlo.

- d. Apoyo y Escucha. No hay tensiones obvias ni desfocalizadoras respecto de las metas grupales, lo que favorece un clima de escucha y de recepción de ideas por

parte de las personas que componen el equipo. Hay mucha discusión y prácticamente todos participan, pero se mantiene dentro de las tareas del grupo.

- e. Positividad. Es permitir que las ideas fluyan libremente, sin criticar las nuevas ideas. Por el contrario, éstas deben ser bienvenidas, ya que el asumir riesgos debe ser valorado y estimulado. Este ambiente de apertura y apoyo estimula la creatividad, ya que el equipo le debe otorgar gran valor a los enfoques y soluciones creativas. Supone la comprensión y tolerancia al error, pues las ideas “exitosas” son resultado de un proceso donde muchas semillas de ideas han fallado.
  - f. Espíritu de Equipo. El equipo debe tener la sensación permanente de ser un equipo, de pertenecer a un conjunto que logra resultados por el aporte que cada uno hace desde su individualidad. El espíritu de equipo es su motivación constante, y a pesar que es omnipresente, es en los momentos extremos cuando más se requiere de éste. Por ello, ante el éxito o ante el fracaso, el espíritu de equipo sale a relucir.
- Solución de Conflictos.

Con frecuencia, al trabajar en grupo, surgen conflictos entre los miembros del equipo por la diversidad de formas de pensar, por los diferentes criterios, creencias y culturas, por ello es importante saber guiar a las personas y hacerlas conscientes del respeto que debe existir para una buena convivencia, y de cómo resolver de la mejor manera los conflictos de tal forma que se tome la mejor decisión sin afectar a ninguna de las partes.

- a. Respeto de las Diferencias. La crítica es frecuente, franca, relativamente cómoda, y con un carácter constructivo. Todos tienen la libertad de expresar sus sentimientos e ideas, a la vez que parecen saber como se sienten los demás respecto a cualquier tema que se esté discutiendo. Además, se trata con esfuerzo de resolver las diferencias que afectan el objetivo del grupo. Ante un conflicto, todos los

miembros del equipo deben estar dispuestos a apoyar, proteger y defender a los otros.

- b. Enfrentamiento y comunicación abierta de los conflictos. Siempre deben tratar de resolver los conflictos enfrentándolos tan pronto éstos se plantean, con una comunicación sincera y abierta. La franqueza y la sinceridad son elementos claves de la eficacia del grupo. Los comentarios críticos se consideran oportunidades de aprendizaje y no desencadenan acciones defensivas. Los miembros del equipo aprenden a minimizar los daños a su ego centrándose en las ideas, en lugar de en las personas.
- Planes de aprendizaje y formación permanente.

La organización tiene la función de proveer el apoyo y los recursos necesarios para que los integrantes de un equipo de trabajo de alto desempeño, desarrollen competencias técnicas y socio-conductuales que le faciliten alcanzar altos estándares de desempeño. Todo esto mediante la creación de Planes de aprendizaje y formación permanente. Para ello se deben considerar los siguientes aspectos.

- a. Revisión constante de su accionar. El equipo tiene que estar conciente de sus propias operaciones. Con frecuencia se detiene para ver como lo esta haciendo o que puede estar interfiriendo su operación. El seguimiento estratégico periódico en relación al cumplimiento o no de las metas y actividades anuales es una práctica que formaliza y da sustento organizacional al equipo, por lo que se recomienda su realización mensual.
- b. Aprendizaje individual y grupal. Es necesario para los Equipos de Alto Desempeño desaprender lo previamente incorporado que no genera valor y aprender continuamente, para así estimular la formación permanente que permita

crecimiento profesional, tanto de las personas en particular, como del equipo en general.

- Liderazgo.

Como se vio en el capítulo anterior, el liderazgo es un elemento importante ya que muestra la forma en la que se influye en las personas. Es por eso, que se analizan los siguientes tipos de liderazgo que pueden o no poseer los equipos de alto desempeño.

- a. Liderazgo Participativo. Esta postura sugiere que los Equipos de Alto Desempeño pueden no tener figuras de liderazgo, ya que todos asumen esa función en la medida en que están motivados con su labor, proyectando esa actitud en el resto de los miembros. Por otra parte, todos tienen las habilidades que se requieren para el alto rendimiento, no teniendo uno que tomar las decisiones importantes, ya que cada miembro participa aportando lo que su experiencia y habilidad le permitan. De este modo, no habría un líder claro, sino más bien, todos desempeñarían esa función. Sin embargo, hay personas en diversas situaciones que tienen mayor importancia, ya sea por habilidades, experiencia o conocimientos, aunque no desempeñan el rol del líder. El liderazgo según esta postura, sería asumido participativamente.
- b. Liderazgo Situacional. Algunos autores piensan que el liderazgo en los Equipos de Alto Desempeño cambia en relación con la circunstancia. Diferentes miembros, dependiendo de sus conocimientos o experiencia, asumen este rol. Hay poca evidencia de una lucha por el poder. La cuestión no es quien controla, sino como llevar a cabo el trabajo. Además, la elección de este líder es bastante cuidadosa, ya que es fundamental para el funcionamiento del equipo.
- c. Liderazgo Directivo. Los líderes aquí deben ser los entrenadores del grupo, ya que el buen liderazgo hace posible que los empleados realicen su trabajo con orgullo.

Son los líderes los que tienen un mayor conocimiento y experiencia, por lo tanto, esto les permite dirigir. Deben tener además una visión de hacia donde va la organización y comunicar así las metas de la empresa y los esfuerzos que permitirán llegar a ella. El líder de cada equipo de trabajo ejerce una importante influencia para establecer el tono y el ambiente de ese grupo de acuerdo con sus principios y prácticas de liderazgo, generando ambiente de apoyo en el grupo.

- Toma de Decisiones

En la vida cotidiana, así como en los grupos y equipos, se deben tomar decisiones, y un equipo de alto desempeño no es la excepción, por lo tanto, es fundamental que entre sus miembros exista la iniciativa de tomar decisiones, así como tener la seguridad de que se tomó la mejor decisión, además se debe tener en consideración que en dichos equipos las decisiones se toman por consenso.

- a. Seguridad e Iniciativa. En un equipo de alto desempeño los individuos se sienten seguros de las decisiones que toman y que les parecen apropiadas, porque cada uno de ellos entiende el porqué de la decisión. Esto fomenta la iniciativa y a la vez una base más sólida para la toma de decisiones, a la vez de mantener un esfuerzo coordinado y directo.
- b. Consenso. La mayor parte de las decisiones se toman por consenso, en el cual la mayoría están dispuestos a adherirse. Todos los miembros del equipo tienen derecho a tomar las decisiones, lo que no quita el que unas opiniones sean más valoradas que otras, ya que algunos miembros están más facultados o están en mejores condiciones para opinar sobre algún tema en especial. A pesar de lo anterior todos tienen la facultad de cuestionar la opinión de estas personas, formándose un diálogo constructivo, cuyo fin es lograr que todos los miembros sientan como propias las decisiones que toma el equipo.

- Comunicación Eficaz.

Un aspecto importante y básico en los equipos de alto desempeño, es la comunicación, pues es la manera en la que se dirigirán dentro del equipo, y en la que facilitaran el entendimiento de las diversos puntos de vista de cada integrante. Lo que se busca es tener una comunicación eficaz, directa y sin barreras, buscando siempre el respeto.

- a. Comunicación para facilitar la gestión. La comunicación es la facilidad para el tráfico de ideas, conceptos, sentimientos y experiencias. Cualquier barrera en ella entorpece la acción efectiva del equipo y obstaculiza el proceso de auto-maduración que se produce cuando el quipo logra percibirse como una red de comunicación. La comunicación consiste en adquirir un lenguaje directo y efectivo, libre de prejuicios y que facilite el entendimiento entre los miembros.
  - b. Tendencia a comunicar lo importante e ignorar lo irrelevante. Hay una fuerte motivación por parte de cada miembro para comunicar al equipo amplia y francamente toda la información relevante y de valor para la actividad del grupo. Los miembros también procuran evitar comunicar la información que no es importante.
  - c. Comunicación para ejercer influencia. En un equipo de alto desempeño existen firmes motivaciones para intentar ejercer influencia sobre otros miembros y también para aceptar la influencia de ellos. En este sentido el equipo puede comunicar información al líder, puede brindarle opiniones, consejos, etc., que el líder tomara en cuenta para el mejoramiento de la gestión. Esta habilidad de los miembros del equipo para ejercer influencia sobre los demás, contribuye a la flexibilidad y adaptabilidad del equipo.
- Valores y creencias comunes.

En los equipos de alto desempeño, deben crearse valores y creencias que tendrán en común los integrantes del equipo, de esta manera se logra que haya cohesión, lo cual permite que haya buenas actitudes y comportamientos, generando así relaciones de respeto.

- a. Cohesión entre los miembros. Independientemente de la diversidad necesaria de ideas, estilos, edades, pensamientos, etc., para que un equipo sea bueno es necesario que tenga vinculado al propósito o meta común sentido por el equipo, una cultura, con valores y creencias compartidas, los que le aportan la necesaria cohesión e integración a los miembros del equipo.
  - b. Como mecanismo de regulación social. Estos valores y creencias comunes determinan las actitudes y reglas del comportamiento, de modo que operan como un mecanismo de control social. Todo lo anterior hace que se definan con claridad las actitudes y comportamientos aceptables dentro del equipo y las obligaciones y prohibiciones social, brindando una mayor seguridad a los miembros, quienes tienen claridad respecto a lo que es permitido dentro del grupo y lo que no.
- Relaciones con el medio.

Las relaciones con el medio, se refieren básicamente a la forma en la que los equipos de alto desempeño harán frente a los cambios y a las exigencias del entorno, pues deberán anticiparse a las dificultades que se presenten implementando acciones estratégicas.

- a. Capacidad para discriminar la realidad del equipo. Los equipos de alto desempeño deben tener la habilidad para percibir discriminadamente y buscar información que permita interpretar correctamente las propiedades reales del medio externo e interno, especialmente aquellas que son importantes para el funcionamiento efectivo del equipo.

- b. Adaptabilidad. Es importante para estos equipos poder resolver adecuadamente problemas relacionados con las exigencias cambiantes del medio externo e interno. Ellos deben responder de un modo flexible y asertivo, anticipándose a las dificultades, siendo proactivos y teniendo habilidades para elaborar e implementar acciones estratégicas. Deben desarrollar la improvisación, ya que deben estar preparados para encontrar un sentido en medio de la incertidumbre y la complejidad tendiente al caos y para sobrevivir en tiempos de crisis.
- 
- Importancia de los resultados y del reconocimiento a los miembros del equipo.

En un equipo de alto desempeño, se deben establecer ciertos indicadores, que permitan evaluar si se está o no cumpliendo con los objetivos, así como también, al cumplir el objetivo, es importante reconocer el esfuerzo y el desempeño de sus miembros, lo cual será un factor motivante para seguir tomando retos y desafíos.

- a. Tener óptimos resultados. Es necesario establecer indicativos de gestión que permitan medir la eficacia de los resultados obtenidos, para verificar si los logros propuestos se han ido cumpliendo.
- b. Reconocimiento. Esta es la clave para motivación, al igual que el reto y el desafío. El equipo debe ser reconocido por su esfuerzo y por sus resultados. Es necesario que los miembros del equipo vayan obteniendo retroalimentación sobre el resultado del trabajo realizado por el equipo. Esta retroalimentación permitirá rectificar cuando se detecten que no se esta en la dirección correcta.

El reconocimiento tiene dos niveles:

1. El orgullo y la satisfacción por la meta cumplida. Los resultados son el mejor tónico para la construcción y mantención de equipos de altos desempeño.

2. La compensación económica equivalente al logro de resultados y contribución a las ganancias de la empresa. Cada día son más las organizaciones que implantan sistemas de incentivo variable a nivel grupal, pues entienden que es básico mantener y potenciar el desempeño excelente, y para alinear a las personas con su organización.

Por ultimo, Fernández y Winter mencionan que en la era del capital intelectual, los bienes de producción son los cerebros, la voluntad el espíritu de las personas, por lo que la lealtad a la autoridad y a la empresa en si mismas dejaron de ser factores relevantes de motivación. “Me comprometo en la medida que la empresa se compromete conmigo, y esa percepción se tangibiliza mediante compensación variable. Me reconocen en el discurso y también en la practica”.<sup>29</sup>

Finalmente, después de hacer un análisis sobre las características de los equipos de alto desempeño, se observa que no es sencillo construirlos, pues es necesario considerar todos y cada uno de los aspectos antes mencionados; es hacer que los miembros del equipo, adopten toda una cultura de alto desempeño.

## 2.2 ALINEAMIENTO DEL EQUIPO COMO FACTOR DINÁMICO EN LA ORGANIZACIÓN.

En las organizaciones percibimos la necesidad de un alineamiento estratégico, por lo cual Riaz Khadem<sup>30</sup> menciona lo siguiente, es necesario el alineamiento estratégico que incluya no sólo posicionamiento de productos y mercados, sino de personas y del desempeño en el cumplimiento de las metas trazadas.

Por ese motivo, el desafío para los líderes ha sido alinear caminos, acompañar y preparar a las personas, en una visión integradora de resultados colectivos.

---

<sup>29</sup> Fernández y Winter; Equipos de Alto Desempeño, serie psicología y empresa No. 4 Noviembre 2003. Escuela de Psicología “Universidad Adolfo Ibáñez”.

<sup>30</sup> Riaz, Khadem, (2002), Los Equipos Alineados, Ed. Norma.

El líder debe focalizar su actuación en el desenvolvimiento de las personas, teniendo en cuenta sus intereses, motivaciones y talentos, con las metas y directivas de la organización. De cuan bien o mal se realice este alineamiento, dependerán los resultados, tanto para las personas como para las empresas.

La empresa es un lugar de realización personal, como cualquier otra parte de la vida de un individuo. Cómo cada uno puede contribuir es una cuestión de descubrimiento que puede ser un objetivo importante para la actuación de un líder, tanto en el consejo de carrera como en el acompañamiento y desenvolvimiento del desempeño.

En un mundo con muchas presiones, plazos y cobranzas, muchas veces los líderes pierden la profundidad de la tarea de liderar personas por la de dirigir cosas. Esta inversión ha producido decepciones y frustraciones y, lo que existe de divino en el trabajo, que es justamente el realizar, conquistar -comprendiendo el aprender, convivir, experimentar-, han sido sustituido por simplemente alcanzar o conseguir.

Realizar tiene mayor alcance porque coloca a la persona en el papel de conquista. El alcanzar o conseguir en cambio se restringe a las obligaciones y tareas. En algunas organizaciones se oyen con mucha frecuencia frases hechas del tipo "ya hice mi parte", demostrando que algunos aún no han encontrado una mejor forma de contribuir, por eso apenas "hacen su parte". Tanto la empresa como el individuo juegan un juego de pérdida, ya sea de energía, de motivación de potencial, de tiempo, dinero y posibilidades.

Los líderes de personas han aprendido que tienen que encontrar en cada miembro del equipo aquello que hace brillar sus ojos, aquello que llamamos motivación, y que nos hace luchar, buscar, exceder y realizar.

La organización es y puede ser cada vez más ese espacio de realización, lo que no significa dejar de buscar resultados, metas, mercado, clientes, significa apenas comenzar por la esencia, porque todo el resto será consecuencia.

Cuando los valores de una Organización "golpean" - coinciden con los valores personales de la mayor parte de su público interno (empleados/colaboradores) y externo (mercado/clientes etc.), muchos puntos de contacto se pueden establecer y los intereses se alinean.

Cuanto mejor y más constantemente se comunican y discuten los valores, las metas y la visión, más se vuelven parte del día-a-día de cada persona, despertando la "vibración" por hacer algo extraordinario para si mismo (auto-realización), para los clientes (visión de mercado/foco en el Cliente) y para la comunidad donde la Organización se inserta (responsabilidad social).

Muchas organizaciones invierten tiempo y dinero en procesos complejos para seleccionar o entrenar profesionales, sin embargo no siempre se focalizan en hallar aquellos cuyos perfiles personales se identifican con los valores, los productos o los servicios que ofrecen a sus Clientes.

Esto es básico y es la esencia. Cuando no hay alineamiento interno (dentro del individuo) no existe coherencia y la consecuencia será, fatalmente un "sufrimiento" que no trae los mejores resultados posibles, no se producirá un eco interior entre el discurso y la práctica. Sin un significado mayor, el trabajo, la tarea, la meta o el proyecto, no tienen sentido. Es esencial alinear los valores y trabajar con ética.

La capacidad de liderar personas, por si sola, no hace toda la diferencia, pero las organizaciones que tienen líderes "fuertes" son organizaciones que comunican con claridad una visión persistente, en la que todos comprenden las metas y objetivos, su propio papel en el corto y largo plazo y se sienten comprometidos, involucrados y entusiasmados.

Es necesario tener en cuenta las emociones que están envueltas entre las personas y su ambiente. Como un director de orquesta, el líder no toca la partitura, o un instrumento, sino que sintoniza los músicos para que suenen juntos. Cada uno conoce bien su parte, se entrena y realiza su trabajo, pero su resultado sólo es percibido y valorizado cuando está en armonía con el de los demás.

Así, en una organización cada división ejecuta sus estrategias, direcciona sus planes, sin perder de vista la "nota" inicial dada por el Director.

En el momento en que todas las divisiones se unen y el producto llega al mercado, el Cliente "oye" la armonía entre Ventas, Marketing, Publicidad y Propaganda, Cadena de Abastecimiento, Finanzas, RRHH, etc. y puede, entonces, "saborear" o "deleitarse" con la armonía de una orquesta afinada.

Las personas que sienten pasión por el "instrumento que tocan", se entrenan y perfeccionan cada día para dar lo mejor de sí y para que, en el conjunto de la orquesta, su instrumento suene en armonía.

Podemos tener esa pasión "musical" en la Organización cuando despertamos en cada empleado el placer por el resultado, como obra final de un trabajo personal en la realización de lo mejor de sí, en el descubrimiento de sus propias posibilidades alineadas con las de la empresa.

Precisamos entonces tener líderes comprometidos con el desarrollo de sus equipos, basados cada vez más en las personas y sus posibilidades. Organizaciones que tengan más líderes que produzcan resultados invirtiendo en desarrollar y entrenar sus recursos humanos y no "a pesar" de ellos.

Sin ninguna duda, algunos presupuestos básicos de la organización, necesitan incluir: definición del perfil del líder, selección por identificación con valores, divulgados y celebrados, metas y objetivos claros comunicados, acompañados y avalados, retroalimentación y entrenamiento constante, evaluación y guía de desempeño, reconocimiento.

Las personas más "alistadas", más identificadas con su papel, lo desempeñan con alegría, buen humor, radiantes y hablan con pasión y entusiasmo de sus experiencias, ya sea como Clientes atendidos telefónicamente o personalmente, atendiendo quejas, aclarando dudas o también procesando pedidos de venta.

Encontramos líderes preocupados por acompañar y desarrollar a sus empleados en dirección a sus objetivos, atentos a considerar las posibilidades de cada uno y de su mejor lugar de contribución, e identificamos el accionar de su liderazgo a través de los integrantes de cada equipo y de sus resultados.

La preocupación por respaldar a cada miembro del equipo, considerando su participación en el resultado general, sin perder de vista la motivación, hace que el liderazgo no se torne una actividad automática, únicamente burocrática y administrativa. Existe algo mayor que precisamos considerar ya que la forma en que ejercemos el liderazgo o lo recibimos, nos influencia en muchas áreas, no sólo la profesional. Ser conciente de ese papel y de su amplitud hace la diferencia en el ambiente, en los resultados, en las posibilidades de crecimiento y al éxito de las personas y de las organizaciones.

Por lo descrito anteriormente, es importante considerar que el alineamiento de un equipo es llevar a sus miembros y a toda una organización a dirigirse hacia el mismo rumbo; es decir, amalgamar los intereses de cada área funcional, que desemboquen en el logro de un objetivo en común, que lleve al éxito organizacional.

### 2.3 RELACIÓN INTERPERSONAL COMO PROCESO SINÉRGICO.

La forma de relacionarse entre los miembros de un equipo de alto desempeño, es un factor importante, ya que al existir buena relación interpersonal, se crea un ambiente favorable de trabajo, que permita el logro de objetivos. Actualmente es muy sonado el termino Sinergia, pues se ha adoptado como una herramienta que permite a los equipos trabajar manteniendo cierto ritmo y ambiente de trabajo, lo cual genera lazos de compromiso, respeto y un alto grado de confianza. A continuación se considera importante ver la opinión de Riaz Khadem<sup>31</sup> sobre la sinergia y todo lo que ello implica.

La Sinergia significa que el total es mayor que la suma de los componentes. Es el poder de una relación, que potencia las habilidades y consigue mejores resultados en el trabajo en equipo.

---

<sup>31</sup> Op. Cit. (2002)

La esencia de la sinergia es la valoración de las diferencias: respetarlas, construir sobre las fortalezas mutuas y compensar las debilidades de cada uno con solidaridad. La sinergia surge en el proceso creativo.

La progresión de la comunicación es de defensiva, a respetuosa, a sinérgica: la confianza lleva a cada vez niveles más altos de cooperación y comunicación. La comunicación correcta permite desarrollar posibilidades creativas, incluyendo mejores soluciones que las originales. Cuando se consigue ese efecto sinérgico, los esfuerzos suelen resultar en mejores compromisos.

La generación de la sinergia surge de tomarse el tiempo para construir un equipo hasta crear lazos emotivos que lo mantengan unido. El respeto hacia los otros miembros permite que, ante un desacuerdo, se hagan esfuerzos genuinos para entender.

Cuando un equipo ha construido confianza y que establece colectivamente una misión, la grava en la mente de cada uno de los participantes.

La esencia de la sinergia es dar valor a las diferencias mentales, emocionales y psicológicas. Entender que las personas ven el mundo no como es, sino como ellos son.

Existen cuatro opciones de Relaciones Interpersonales:

- Ganar/perder: el paradigma competitivo de yo gano, usted pierde. Es propio del autoritarismo, que busca impedir la respuesta de la contraparte imponiendo condiciones que controla arbitrariamente con un poder conferido por circunstancias o tradiciones. En la práctica ganar, sólo ganar, niega la existencia de la contraparte, sólo importa lo que uno busca, sin considerar a los demás.

- Perder/ganar: Cuando la persona se obsesiona con la popularidad o la aceptación, se hacen permisiva, y acepta que los demás saquen siempre la ventaja. A largo plazo resulta en resentimiento por los pobres resultados en los propios objetivos.
- Perder/perder: Cuando alguien se obsesiona con conseguir que su contraparte pierda, aún a costa de sus propias pérdidas. Es la situación de la guerra, o de personas muy dependientes, para quienes sí todos pierden, no es tan malo perder.
- Ganar/ganar: La búsqueda del mutuo beneficio no es, ni mucho menos obvia. Es más bien un principio racional que un instinto natural. En las relaciones equilibradas, ambos ganan y el riesgo de que ambas partes pierdan resulta minimizado. Pero requiere de negociar considerando siempre la ganancia propia y la de la contraparte, un ejercicio que demanda dedicación y disposición de ánimo.<sup>32</sup>

Al establecer una nueva relación, como en las políticas que se mencionan en el siguiente Capítulo III de este trabajo de investigación; es indispensable encontrar una alternativa de mutuo beneficio: El criterio debe ser ganar/ganar o no hay trato y llega hasta el punto dónde si no es posible encontrar una solución de mutuo beneficio, acordamos no llegar a un acuerdo, no establecer una relación. Cuando las relaciones son verdaderamente importantes, ganar/ganar es la única alternativa viable, en todo caso, aun hablando de Accionistas, Colaboradores, Clientes o Proveedores.

Desarrollar acuerdos de desempeño ganar-ganar es la actividad central de la Dirección en el caso de estudio, posibilitando a los empleados administrarse a sí mismos dentro del marco de esos acuerdos. Así la Dirección puede iniciar acciones, ayudar a resolver obstáculos, efectuar el seguimiento y la evaluación, para contribuir a que los empleados realicen su trabajo.

Establecer una relación ganar/ganar tiene cuatro pasos:

---

<sup>32</sup> Riaz, Khadem, (2002), Los Equipos Alineados, Ed. Norma.

- Ver el problema en términos de las necesidades y expectativas de la contraparte.
- Identificar las decisiones previas y las expectativas involucradas.
- Determinar que los resultados son aceptables como solución.
- Identificar nuevas opciones para conseguir esos resultados.

Ganar / ganar no es una técnica personal, es un paradigma de la interacción humana, que exige considerar la contraparte en los términos definidos por esos cuatro pasos.

Después de analizar las características de los equipos de alto desempeño, es importante hablar sobre el Caso de Estudio: GREIF Morelos, ya que es en esta organización donde se pretende hacer aplicar a los equipos de trabajo ya existentes, las características antes mencionadas.

## CAPÍTULO 3. ANTECEDENTES DEL CASO DE ESTUDIO GREIF MORELOS.

### 3.1 CARACTERISTICAS ADMINISTRATIVAS EN LA ÚLTIMA DECADA EN EL CASO GREIF MORELOS.

La administración en el caso de estudio Greif se ha desarrollado en los mismos términos que la administración moderna.

La base de la administración moderna en el caso de estudio Greif se desprende de las características del enfoque administrativo denominado Desarrollo Organizacional, que no es otra cosa que la sustitución del sistema tradicional o mecánico por la administración moderna u orgánica; cuyas características son las siguientes, según Münch Galindo y García Martínez<sup>33</sup>:

- Mejoramiento en la competencia interpersonal.
- Transferencia de valores para que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
- Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de estos, a fin de reducir las tensiones.
- Desarrollo de una “administración por equipos” mas eficaz, o sea, de la capacidad de los grupos funcionales para trabajar con mas eficiencia.
- Desarrollo de mejores métodos de “solución de conflictos”. En vez de los usuales métodos burocráticos que se basan en la represión, las transacciones o acuerdos intermedios y el poder carente de ética, se buscan métodos más racionales y abiertos.

---

<sup>33</sup>Münch Galindo y García Martínez (1998) Fundamentos de Administración 5ta. Edic. México, D.F. Editorial Trillas. Pág. 219.

Sin embargo, su desarrollo y aplicación no ha sido completa debido a la resistencia al cambio del personal de antigüedades mayores en la organización, por lo anterior, se han tomado en algunos casos decisiones extremas; sustituyendo elementos poco efectivos por colaboradores con un desempeño adecuado a la misión, visión y valores dictados por la organización. Por ende la organización, y derivado de los cambios de estos colaboradores, se pierde la experiencia acumulada por años; y el costo de capacitar una persona nueva en el puesto es muy alto.

### 3.2 ESTRUCTURA ORGANICA DEL CASO DE ESTUDIO GREIF.

En las empresas es fundamental que exista una estructura organizacional, la cual de soporte a sus actividades y sea un medio para lograr los objetivos con eficiencia y eficacia. Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa. En seguida, se mencionan los conceptos de Estructura Organizacional y Organización Funcional, según Koontz y Weihrich<sup>34</sup>:

#### Estructura Organizacional

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los colaboradores, entre gerentes y gerentes, y entre colaboradores y colaboradores. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercadeo o en forma de matriz.

#### Organización Funcional

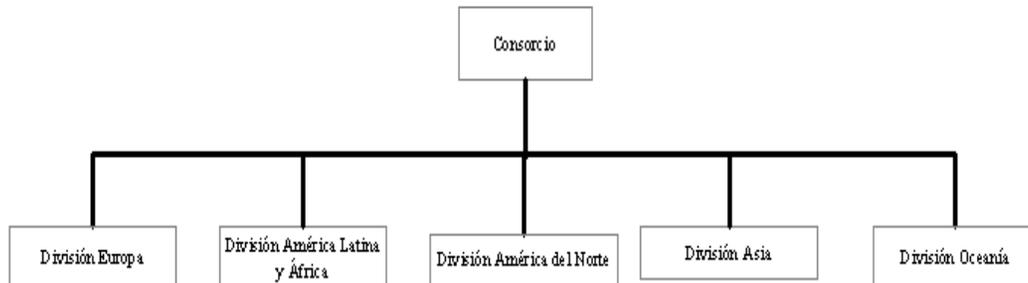
---

<sup>34</sup> KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz; “Administración”, novena edición, editorial McGraw Hill, México 1.990, pág. 184

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llama funciones.

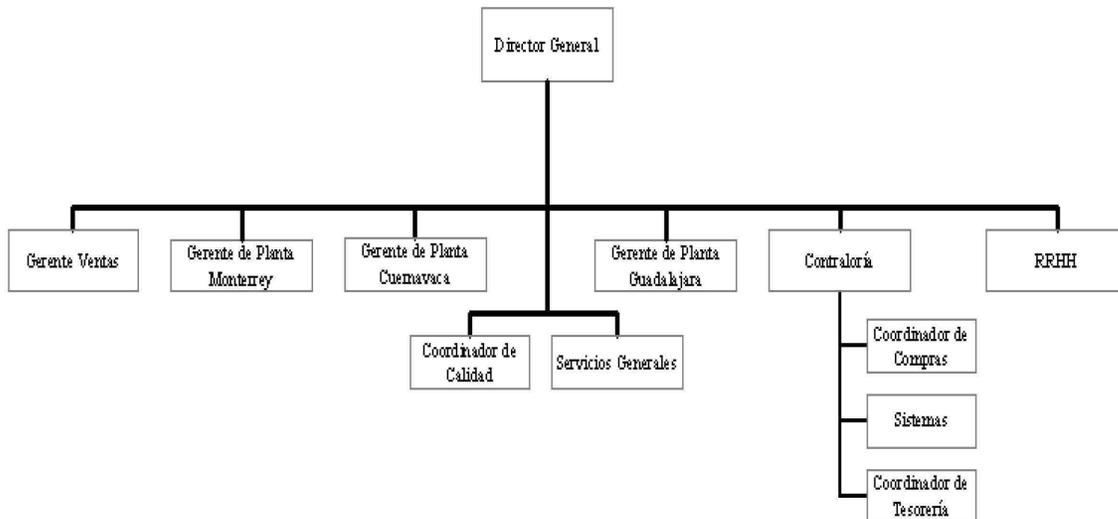
En Greif el tipo de Estructura Organizacional es funcional, ya que esta dividido por departamentos y actividades relacionadas. A continuación se muestran los gráficos de la estructura organizacional.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL – GLOBAL



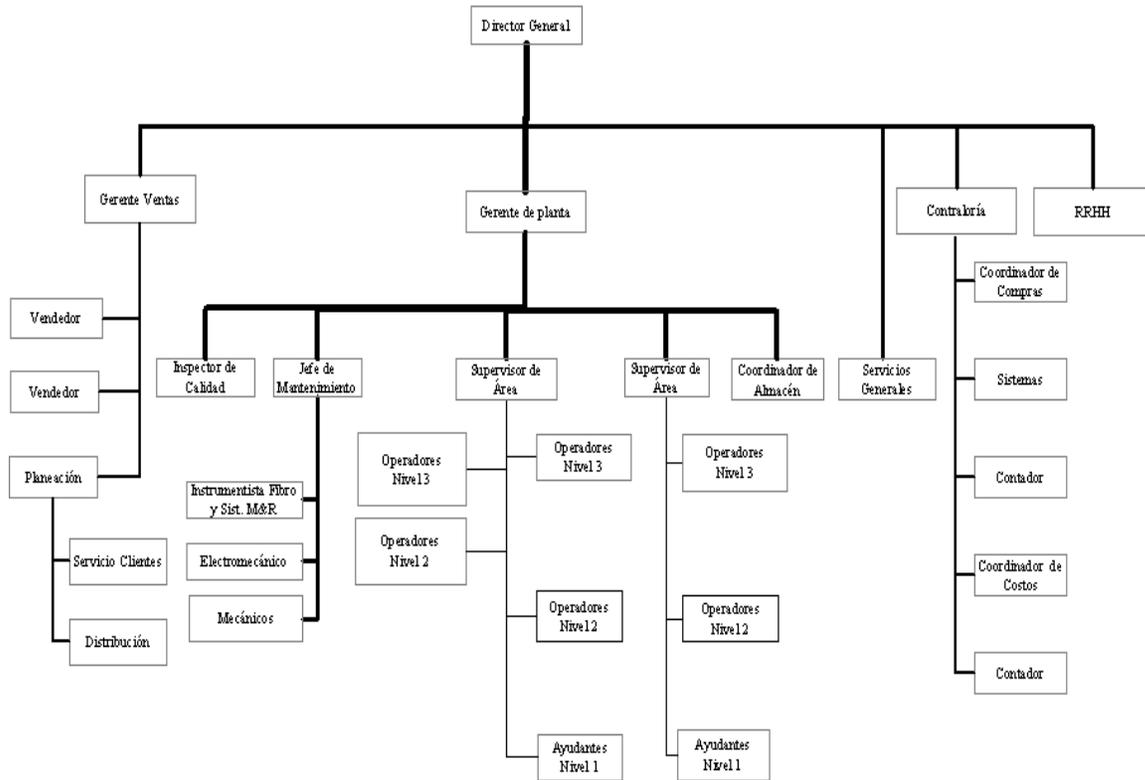
## ESTRUCTURA DEL CASO GREIF MÉXICO.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL – MÉXICO



## ESTRUCTURA DEL CASO DE ESTUDIO GREIF MORELOS.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL – CUERNAVACA



### 3.3 PROCESO HISTÓRICO DEL CASO DE ESTUDIO GREIF MORELOS.

#### Historia de Greif

Greif fue fundada en el año de 1877 en Cleveland, Ohio, USA, por cuatro hermanos de apellido Greif. La empresa inicio sus actividades con la producción de barriles de madera para la industria alimenticia de azúcar y harinas.

En el inicio de 1900 Greif realizó inversiones en forestación en Canadá y Estados Unidos para proveerse de materia prima. En 1950 con la tendencia a utilizar envases livianos, Greif inicio la fabricación de envases de acero y sucesivamente plásticos, fibra, bolsas y cajas de cartón.

En 1951 la casa matriz se mudo a Cleveland Delaware. Desde entonces Greif esta en proceso de crecimiento a través de la adquisición de otras empresa y ampliación de sus actividades. En

1998 compro el negocio de envases de Sonoco Products adquisición de Royal Van Leer Industrial Packaging.

En 2001, Greif compró a Van Leer Industrial, un negocio basado en los Países Bajos, de Huhtamaki Van Leer. Esta adquisición dobló el tamaño de Greif. Los principios de Van Leer datan de 1919 en que Bernard Van Leer fundó la pequeña compañía produciendo las latas y cajas en los Países Bajos. La compañía hizo industrias de empaquetado Royal Van Leer y vino más adelante ser un líder de empaquetado industrial global.

Después de la adquisición, la compañía integró la identidad de sus negocios, estableciendo una nueva marca global de la marca de fábrica que se utiliza hoy, y retitulada la compañía Greif, Inc.

En 2003, Greif, Inc. obtuvo la propiedad completa de CorrChoice, Inc., empresa a riesgo compartido formada el 1 Nov de 1998, con Greif poseyendo 63 por ciento de la acción excepcional.

También en 2003, Greif comenzó su “transformación” en una compañía de fabricación lean. Comenzando con un esfuerzo exitoso de disminuir los costos de venta generales y administrativos, la iniciativa de la transformación pronto incluyó las operaciones y las ventas, centrándose en crear excelencia en las localizaciones alrededor del mundo. Hoy, la transformación se convirtió en el Sistema de Negocio de Greif en el cual la mejora continúa y la identificación de los desperdicios es interminable.

En 2006, Greif hizo dos adquisiciones significativas: Delta Petroleum Company, Inc., y fabricación del tambor del grupo de empaquetado de Blagden y negocio de acero de los cierres en Europa y Asia.

Uno de los mezcladores y de los embaladores privados poseídos más grandes de lubricantes, de productos químicos, y de productos glicol-basados en Norteamérica, Delta provee el

servicio, de una lista de clientes de primer orden, el llenado y el empaquetado, servicios del almacenamiento, distribución y la logística. El proceso de más de 200 millones de galones de productos al año, operaciones del delta abarca el aceite Olímpic, Ltd.; Delta Rocky Mountain Petroleum, Inc.; Servicios del producto químico del delta; Delta Petroleum Co, Inc.; Industrias de Vulsay; y Delta Atlantic, Inc.

Delta añadió valor a los servicios que Greif ofrece a sus clientes, permitiendo que se centren en sus negocios base. Al mismo tiempo, la huella global de Greif proporciona a Delta una plataforma para crecimiento en el mundo.

Las operaciones de Blagden adquiridas por Greif están situadas en los Países Bajos, Bélgica, Francia, el Reino Unido, España, Singapur, Malasia y China. La red de Greif ha ampliado las adquisiciones en Europa y Asia, asegurando a clientes una fuente óptima y rentable continua de material de empaquetado para el futuro.

La historia larga y acertada de Greif es el resultado de la filosofía sana con respecto a la manera que nos conducimos y que hacemos negocio. Este esmero a los clientes, a los empleados y a nuestras comunidades locales continúa mientras que crecemos nuestro negocio.

## GRUPO GREIF

Greif tiene aproximadamente 9400 empleados y cuenta con 160 fabricas localizadas en África, Asia, Australia, Europa, América del Norte y América del Sur.

## UNA EMPRESA:

Unimos la diversidad de lenguas, regiones, negocios y orígenes, somos una sola empresa: GREIF.

## UNA MISIÓN:

Producimos envases que generan mayor valor a nuestros clientes.

UNA VISIÓN:

Seremos la mejor empresa de envases en el mundo, a través de alianzas con nuestros clientes, nuestros proveedores y nosotros mismos.

La diversidad no es simplemente una idea en Greif, es la reflexión de nuestro negocio global. Creemos que para ser la mejor compañía de empaquetado del mundo, debemos apalancarnos en las diferencias y las semejanzas de todos los empleados.

En Greif definimos esto como la diversidad, diversidad del pensamiento, del sistema y de la dirección de la habilidad. La diversidad es un elemento esencial de nuestros valores corporativos, formando la manera Greif. Centrándose en iniciativas de la diversidad a través de nuestros negocios, maximizamos la capacidad de cada individuo, guardaremos nuestras promesas con nuestros clientes y accionistas, mejoramos nuestros resultados de funcionamiento y hacemos un lugar mejor para trabajar.

LOS NEGOCIOS DE GREIF SE DIVIDEN EN TRES GRUPOS:

- **ENVASES INDUSTRIALES Y SERVICIOS:** Líder mundial en la producción de envases, Greif produce una línea completa de tambores de acero, plástico y fibra, contenedores o IBC's, baldes metálicos, baldes plásticos, bidones, botellones para agua potable y bolsas para sistemas bag-in-drum y bag-in-bins.
- **ENVASES DE CARTÓN CORRUGADO, PAPEL Y SERVICIOS:** Greif produce cajas de cartón, protectores de material corrugado para transporte, filtros y bolsas multicapa para diversas industrias en América del Norte. La empresa brinda servicio de diseño gráfico y de impresión.

- **FORESTACIÓN:** Greif atiende la industria de la pulpa de madera en América del Norte.

## FILOSOFIA GREIF (THE GREIF WAY)

La manera Greif describe nuestra filosofía con respecto a la manera en que nos conducimos o trabajamos ahora y en el futuro. Esto articula las bases de cómo trabajamos juntos como "socios".

The Greif Way se divide en 3 categorías diferentes:

- **LO QUE ESPERAMOS DE LOS EMPLEADOS.** Esta sección esta dividida en cuatro categorías:
  - **PERSONAL RESPONSABLE**

Un empleado de Greif es inteligente, buen trabajador, y sobre todo, tiene un alto nivel de integridad. Cuando todo esto no se incluye lo siguiente nos demuestra cómo debemos actuar:

- a. **PONER LAS METAS DE GREIF ANTES QUE LAS COSAS PERSONALES.**

Todos ganamos cuando ponemos antes las metas de la empresa.

- b. **SER PARTE DE LA SOLUCIÓN EN LUGAR DE PARTE DEL PROBLEMA.**

Si ven algo que necesite estar hecho, hágalo o contacte a su supervisor si cree que es necesario.

- c. **DECISIONES DE SOPORTE ACTIVO**

Haga conocer sus opiniones, Sin embargo, si la persona responsable ya ha tomado una mejor acción, dé su mayor esfuerzo por implementarlo.

d. **ACEPTE LA RESPONSABILIDAD**

Haciéndolo, ganará el respeto de todos.

e. **SEA UN BUEN COMPAÑERO DE EQUIPO**

Trabaje en equipo y comparta el crédito con los demás. Recuerde, no existe el "YO" en un equipo.

f. **MANTENGA UNA ACTITUD POSITIVA**

Sea optimista. Sus acciones serán la base para las actitudes de otros empleados.

g. **SEA RESPETUOSO CON OTROS**

Trate a la gente como le gusta que lo traten a usted.

h. **SEA UN BUEN EMBAJADOR PARA GREIF**

Sus acciones, en todos los ámbitos de la vida, serán reflejadas en la compañía. Siempre actúe de una manera moral y ética, y subsecuentemente la empresa lo juzgará por sus acciones.

i. **CONSERVE Y MANTENGA LOS RECURSOS DE GREIF**

Sea ambas cosas, prudente y sabio en el uso de los recursos de Greif.

j. **NO SE ENDEUDE**

Los recibimientos de gratitud, entretenimientos y regalos para clientes y proveedores son inaceptables.

- **ATENCIÓN A CLIENTES**

Los clientes de Greif son nuestra prioridad numero uno. Sin ellos, no tenemos trabajo. Debemos esforzarnos en llevar a cabo lo siguiente:

a. ESTEN PENDIENTES DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

Sean conscientes de lo que ellos realmente necesitan. No tengan miedo de explorar las alternativas de empaque. Sean proactivos!

b. CALIDAD

La calidad de los productos son esenciales y muy valiosos. Cada uno es responsable de la calidad. Nosotros lo demandamos y nuestros clientes lo esperan.

c. SERVICIO, SERVICIO, SERVICIO

Usen un servicio excepcional como vehículo para crear valores para nuestros clientes.

d. DESARROLLEN LA LEALTAD HACIA EL CLIENTE

Hagan relaciones largas basadas en confianza, integridad y dependencia a través de la organización del cliente.

- ATENCIÓN A PROVEEDORES

Los proveedores de Greif son esenciales en proveer material y servicios para implementarlos en nuestra empresa. Asimismo, debemos tratar a nuestros proveedores de la siguiente manera:

a. SEA CONSISTENTE Y ETICO

Trate a los proveedores con confianza e integridad.

b. DESARROLLE LA LEALTAD A LOS PROVEEDORES

Justo como queremos construir estas relaciones con nuestros clientes, también debemos desarrollarlos con nuestros proveedores.

c. DEMANDA DE CALIDAD Y SERVICIO EN NUESTROS PRODUCTOS AL MENOR COSTO POSIBLE.

Todos los aspectos del círculo de compra necesita estar constantemente evaluada.

- RESPONSABILIDAD DE LOS ACCIONISTAS.

Actualmente, todos trabajamos para los accionistas de Greif, los dueños de la empresa. Con esta mentalidad, debemos esforzarnos continuamente para crear valores para nuestros propietarios.

- a. CONSTRUYA VALORES DE LOS ACCIONISTAS

Ellos no solo quieren esto, sino que con toda razón lo demandan.

- LO QUE ESPERAMOS DE LA EMPRESA.

Hay ciertas dudas razonables que tienen los empleados de la compañía. Es responsabilidad de la compañía hacer lo mejor posible para dar respuesta a esas dudas. Esta sección reconfirma las principales guías como nuestra filosofía de cómo la compañía se conducirá con sus empleados.

- TRATO JUSTO Y EQUITATIVO PARA TODOS LOS EMPLEADOS

No importando la raza, color, sexo, creencia, origen o edad, Greif esta comprometida a tratar a sus empleados justamente.

- COMPENSACION COMPETITIVA Y BENEFICIOS PARA EMPLEADOS

Compensaciones y beneficios serán competitivos internos y externos.

- COMUNICACION HONESTA Y CONFIABLE

La empresa tendrá comunicación con sus empleados honesta y confiable.

- **SEGURIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO**

La empresa operará en un lugar y un medio ambiente seguro para trabajar.

- **OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO**

La empresa promoverá las oportunidades de crecimiento posibles.

- **CÓMO TRABAJAMOS**

- **LA MANERA GREIF NO SOLO ES COMO PENSAMOS, SINO COMO ACTUAMOS.**

El ángulo de cómo Greif trabaja en nuestra visión. Esto es lo que somos y lo que queremos ser. LA MANERA GREIF incorpora las siguientes prácticas para ser seguidas para esta visión:

- **SEA PRODUCTOR DE BAJO COSTO**

Operamos en un nivel de trabajo alto y competitivo donde el productor de bajo costo sobrevivirá y crecerá. La precaución, innovación y compromiso son las llaves para poder hablar de un costo fuera de serie del sistema.

- **OPERAMOS EN DIVERSOS TIPOS DE NEGOCIOS**

Estamos comprometidos como contenedores industriales, cartón y productos corrugados, y negocio de artículos de madera, debemos asegurarnos de que esa expansión sea en este tipo de negocios.

- **UNA EMPRESA, UNA VISION**

Aunque operamos varios segmentos, hablamos con una sola voz. Las principales decisiones están hechas para beneficio de la compañía entera.

- **COMPROMETANSE A FUTURO**

Tenemos una historia larga y orgullosa de que podemos y debemos construir mientras progresamos en el Siglo XXI. Los productos, servicio e innovaciones de mercado son los ingredientes importantes para el éxito a futuro, pero no reinventen la rueda. Gasten el dinero sabiamente, compartan los resultados abiertamente con sus compañeros de trabajo y piensen creativamente.

- **LOS BIENES DE LA EMPRESA DEBEN SER HECHOS PARA DURAR**

La propiedad de la empresa debe mantenerse bien, pero sin ser ostentoso. Estén orgullosos de mostrar las facilidades de Greif.

## VALORES DE GREIF

Nuestros valores.

- 1) **NUESTRA GENTE ES NUESTRO PASADO, PRESENTE Y FUTURO.** Honraremos la manera de Greif, construyendo sobre nuestra historia un lugar especial para trabajar. Funcionaremos dentro de una cultura de la integridad, del carácter y del respeto. Mantendremos un entorno de trabajo seguro. Atraeremos y cultivaremos la mano de obra responsable, competente, eficiente y autorizada. Proporcionaremos oportunidades de sobresalir. Nos comunicaremos. Escucharemos.
- 2) **NUESTROS CLIENTES SON NUESTRA RAZÓN DE SER.** Guardaremos nuestras promesas a nuestros clientes. Seremos sinónimo de calidad y servicio. Solucionaremos sus desafíos de empaquetado. Probaremos el valor de nuestra relación siendo los mejores en lo que lo hacemos.
- 3) **NUESTROS PRODUCTOS SON NUESTRO SUSTENTO.** Seremos fabricante de bajo costo y proveedor de alto valor en nuestros segmentos de negocio. Innovaremos, con

nuestra ingeniosidad y creatividad para proporcionar soluciones mejores. Mantendremos nuestro foco en donde podemos ser los mejores y aplicar nuestra maestría para hacerla mejor.

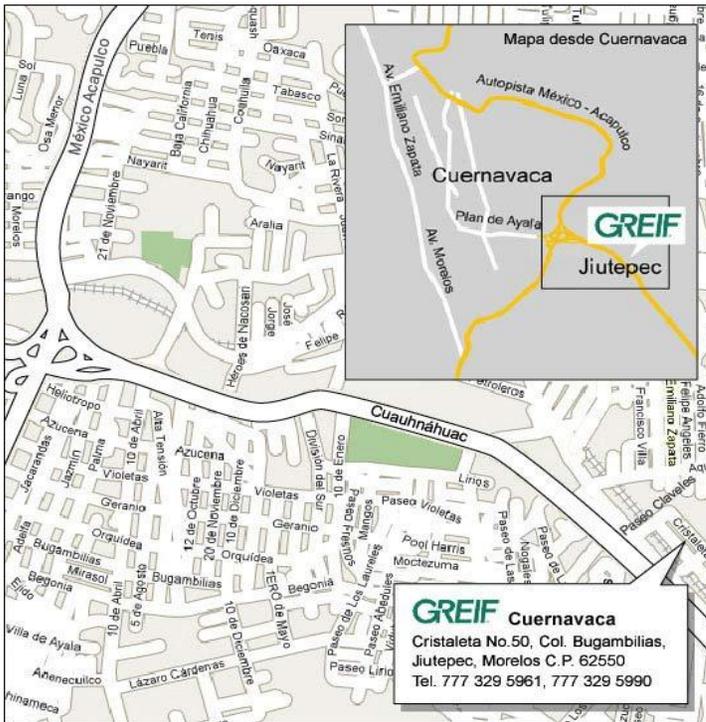
- 4) NUESTROS ACCIONISTAS SON NUESTRO SOPORTE. Dirigiremos nuestro negocio con ética y transparencia. Estableceremos las metas financieras rigurosas que conducirán nuestras decisiones económicas y medirán nuestro progreso. Nos esforzaremos por lograr un índice de retorno superior y mantener así la confianza con nuestros inversionistas.
  
- 5) NUESTRO ESCENARIO ES EL MUNDO. NUESTRAS COMUNIDADES Y EL AMBIENTE SON NUESTRO CONTEXTO. Seremos un ciudadano concienzudo global, un vecino de comunidad sensible y un administrador responsable de los recursos naturales de la tierra.

## GREIF EN MÉXICO

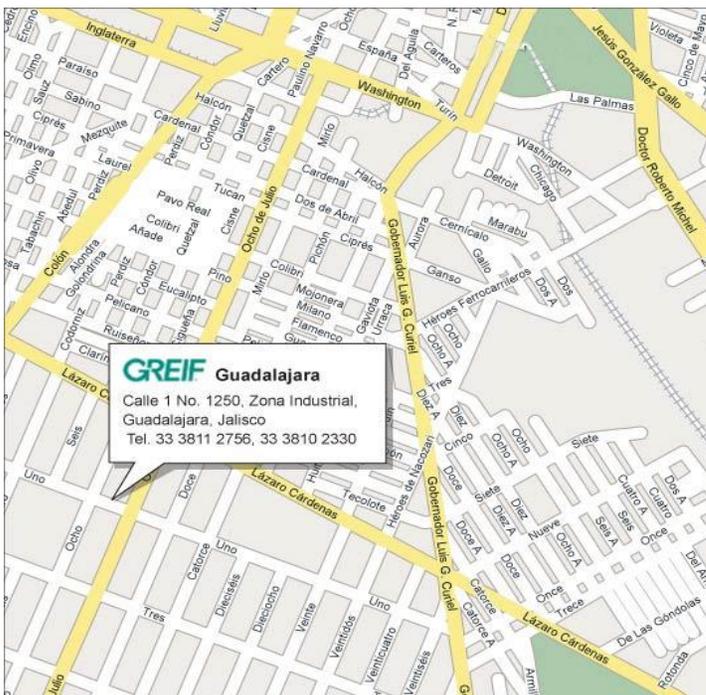
Los inicios de Greif en México se dio a través de la adquisición de las compañías pertenecientes a Huhtamaki Van Leer, derivado de la operación de compra del negocio de empaques industriales que llevo a cabo Greif a nivel mundial.

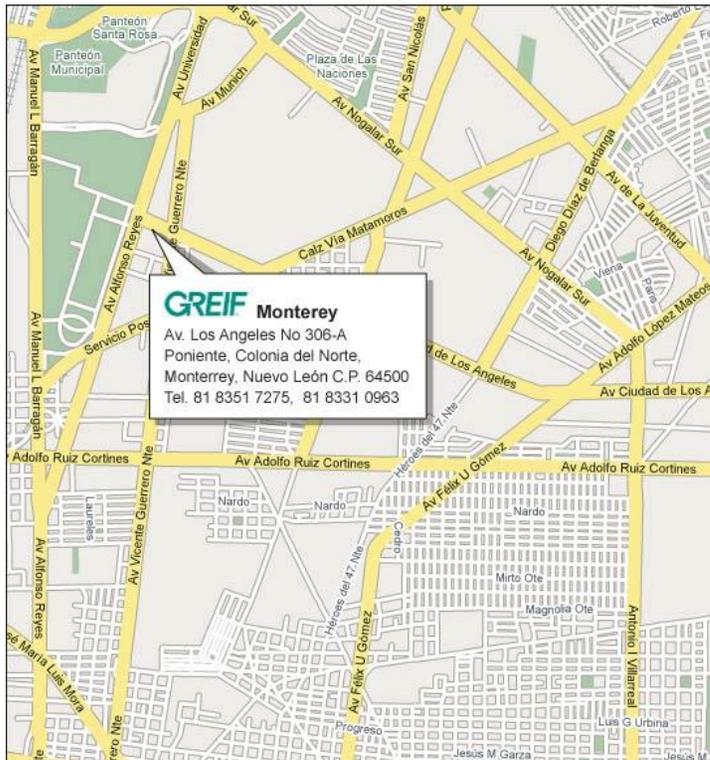
En México, el desarrollo de la compañía que hoy nos ocupa data del año de 1968 con el nombre de PACKSA S.A. de C.V. que fue adquirida por el grupo Van Leer en 1992; el entorno mundial y la globalización de los negocios permitieron al grupo Huhtamaki adquirir los negocios de Van leer a nivel mundial en el año de 1998.

En 2001, Greif compró a Van Leer Industrial en Morelos, ubicado en Jiutepec, a continuación se muestra croquis de ubicación.



En 2005, Greif compro al Grupo Martínez Garza, extendiendo su operación a la Ciudad de Guadalajara y Monterrey, duplicando su presencia en el mercado. Que son nuevos negocios con una ubicación estratégica en la geografía de México. Ver ubicación en las siguientes imágenes.





Una vez señaladas las ubicaciones se denota la importancia que da el negocio a sus clientes, al cubrir las regiones más importantes en cuanto a actividad industrial en lo que se refiere a México. Así mismo disminuyen las distancias reduciendo costos de transportación.

Todas las actividades del Negocio, demuestran que se tiene un objetivo que es incrementar su presencia en México; prueba de ello es que al iniciar sus actividades con la adquisición de Van Leer, se expande en el mismo año, 2001; con la compra de M.E.S.A. S.A. de C.V. y CIRCO S.A. de C.V. acaparando el 25% del mercado nacional. El crecimiento del caso que nos ocupa se ha generado con la adquisición de nuevos negocios disminuyendo la competencia.

Muchas han sido las dificultades enfrentadas por la administración del negocio, pero uno de los más importantes y desafiantes es la que se refiere al cambio cultural de la gente; a continuación se detallan algunas características que representaron un reto para la organización.

### 3.4 CARACTERISTICAS E INFLUENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL CASO DE ESTUDIO GREIF MORELOS.

Así como cada país tiene su propia cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas organizacionales propias y específicas. Cada organización tiene una cultura organizacional o cultura corporativa. A continuación se da a conocer el concepto de Cultura Organizacional según Chiavenato<sup>35</sup>

**CULTURA ORGANIZACIONAL.** Es el conjunto de hábitos y creencias establecidas por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización. La cultura respalda la mentalidad que predomina en una organización.

Después de dar a conocer el concepto de Cultura Organizacional es conveniente describir la cultura organizacional del caso de estudio GREIF, la cual se desarrolla de la siguiente manera:

El perfil organizacional del caso de estudio GREIF es Participativo, ya que se basa en un sistema administrativo democrático y abierto. Se caracteriza porque:

- 1) El proceso de decisión es realizado totalmente por la base. La cúpula solo decide por excepción, pero sujetándose a la rectificación explícita de los grupos involucrados.
- 2) Su método de comunicación permite que ésta fluya en todos los sentidos. En este caso GREIF invierte sustantivamente en su red de información a sabiendas de que ésta resulta básica para su flexibilidad y eficiencia.
- 3) Fomenta las relaciones interpersonales. Los equipos y los grupos espontáneos realizan el trabajo y éstos incentivan las relaciones entre las personas y su confianza mutua.
- 4) Su método de recompensas y sanciones pone especial énfasis en las recompensas, sobre todo las simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales.

La administración del caso de estudio GREIF establece metas para un alto rendimiento, tanto de ella misma como de todos los socios o asociados, y proporciona los medios adecuados para

---

<sup>35</sup> Chiavenato, I. 2004, Comportamiento Organizacional, México, DF. Ed. Mac Graw Hill. pág. 355.

alcanzarlas. Estas metas de eficiencia y productividad son alcanzadas de manera que permita satisfacer los objetivos individuales de los socios o asociados.

El estilo de la cultura organizacional del caso de estudio GREIF ha ido evolucionando de un estilo tradicional al estilo participativo, las principales características de cada uno de éstos estilos de cultura se aprecian en la siguiente tabla. Ver tabla 1

Tabla 1 Diferencias en la cultura organizacional.

Estilo Tradicional	Estilo Participativo
Autocrático	Participativo
Jerárquico y vertical	Igualitario y horizontal
Impositivo	Colaborador
Formal	Informal
Centralizado	Descentralizado
Trabajo aislado e individualizado	Trabajo en equipos autónomos
Analítico y cauteloso	Intuitivo y osado
Conservador y contrario a los riesgos	Innovador y dispuesto a correr riesgos
Orientado a los costos y los controles	Orientado a los servicios y a la calidad
Remuneración y promoción basadas en la antigüedad en la empresa	Remuneración y promoción basadas en el desempeño

El estilo de Cultura Organizacional Participativa que el caso de estudio GREIF ha adoptado, posee ciertas características que la diferencian de los estilos de Cultura Organizacional típicos que se presentan en las organizaciones Mexicanas. La siguiente tabla muestra la transición y el perfil de características de la Cultura Organizacional. Ver tabla 2

Tabla 2 Perfil de características de la cultura organizacional.

Cultura Tradicional	Cultura Participativa
Autocrática e impositiva	Participativa y liberal
Centralizada	Descentralizada
Muchos niveles jerárquicos de mando	Pocos niveles jerárquicos
Poca amplitud de mando	Gran amplitud de mando
Formal	Informal
Actitud conservadora; mantiene status quo	Creatividad e innovación
Cambios lentos y progresivos	Cambios rápidos y radicales
Planes con horizonte a largo plazo	Planes con horizonte a corto plazo
Enfoque en las ganancias a corto plazo	Enfoque en ganancias a largo plazo
Enfoque en el control de desperdicios	Enfoque en calidad y atención
Recompensas basadas en la antigüedad en la empresa	Recompensas basadas en el desempeño.

Los efectos que se han presentado gracias a los cambios que han adoptado en el caso de estudio GREIF en cuanto a su Cultura Organizacional, le han permitido mejorar sus prácticas, esto se ve reflejado en la siguiente tabla. Ver tabla 3

Tabla 3 Efectos del estilo tradicional y del estilo participativo.

Efectos de la Cultura Tradicional	Efectos de la Cultura Participativa
Centrada en la actividad	Centrada en el cliente

Enfoque en las tareas	Enfoque en resultados obtenidos por medio de las personas
Resistencia al cambio	Apertura a los cambios
Enfoque estrecho: sólo mi campo	Trabajo en equipo: apoyo recíproco y cooperación
Comunicación de arriba hacia abajo	Comunicación descendente ascendente
Política y cautela	Confianza y apertura
Espera poco de las personas	Espera mucho de las personas
Las personas no deciden	Sentido de urgencia para decidir
Las personas hacen lo que les mandan; seguridad	Disposición a innovar: riesgos
Las personas no se sienten vencedoras	Orgullo de sentirse vencedoras
Necesitan de mando y dirección	Iniciativa personal
Poca retroalimentación: incertidumbre sobre el desempeño	Mucha retroalimentación: evaluación personal del desempeño
Incertidumbre en cuanto a las metas y la dirección	Certidumbre sobre las metas y la dirección (visión común)
Síntomas de estrés y agotamiento	Ritmo relajado y síntomas de salud

En el caso de estudio GREIF no solo ha adoptado una cultura flexible, sino que también es lo suficientemente manejable como para dar cabida a las diferencias sociales y culturales de sus socios o asociados, principalmente al actuar en términos globales y competitivos, ya que el caso de estudio GREIF es una empresa con presencia mundial en 40 países.

De lo anterior, se destaca que en México existen dos tipos de valores o características culturales: aquellos considerados como fundamentales para la estabilidad social y moral para el país, y son los que están arraigados a la idiosincrasia del país; y, el grupo que incluye las costumbres, hábitos y características que pueden ser modificadas y adaptados para que puedan insertarse en un estilo de vida más moderno, en el caso de estudio Greif Morelos, el desarrollo o adaptación de valores o características mencionados se narra a continuación.

Valores fundamentales:

- Familia. Es un aspecto fundamental que se integro a la organización mediante convivencias familiares, con un magno evento el día 5 de Enero de cada año denominado “FIESTA DE REYES” con la participación de todos los miembros que componen los núcleos familiares de los colaboradores, con diversas actividades organizada y subsidiada en su totalidad por la Organización.
- Religión. El viejo paradigma de dejar a un lado tus creencias cuando vas al trabajo ya no es satisfactorio”, dice Stew Friedman, profesor de Gestión y director del proyecto Work/Life Integration de Wharton. “Más que nunca, la gente quiere un trabajo compatible con su objetivo en la vida. Para mucha gente esto incluye el concepto de Dios o alguna otra idea similar”. México es un país católico por tradición, y particularmente en el caso de estudio Greif Morelos es Mariano por convicción, así de lo anterior y atendiendo las tradiciones arraigadas de los trabajadores se tienen días de asueto como viernes de semana santa, navidad, día de muertos y principalmente el día 12 de Diciembre el día de la Virgen de Guadalupe.
- Relaciones interpersonales. Todas las personas establecemos numerosas relaciones a lo largo de su vida, como las que se dan con padres, hijos e hijas, con amistades o con compañeros y compañeras de trabajo y estudio. A través de ellas, se intercambian formas de sentir y de ver la vida; también se comparten necesidades, intereses y afectos. Y cada persona con sus propias experiencias, sentimientos, valores, conocimientos y formas de vida.

En el caso que nos ocupa se tienen comunicaciones internas a través del Intranet, referenciado de los acontecimientos más importantes que suceden en todos los ámbitos de grupo tanto a nivel local como en lo global, así mismo se trabaja en el desarrollo de un ambiente laboral adecuado para el desarrollo de las actividades fabriles y de oficina, para lo que se requiere que exista un clima de cordialidad entre jefes y subordinados y entre estos últimos. Así se logra

que trabajar sea más agradable porque el grupo está compuesto por personas amables y diligentes.

- Nacionalismo. La idea de la globalización, la internacionalización de la economía y la gestión empresarial sin fronteras han seguido a la antigua experiencia de la expansión comercial. Valerse de cada país no exclusivamente de sus recursos sino del intercambio con productos y técnicas de otras colectividades vecinas enriqueció la perspectiva social y favoreció consolidar economías abiertas a la ley del mercado. Paralelamente se activó la ambición de dominio, ya que, si del mercado exterior se seguía un progreso, dominar las fuentes de la producción y controlar el ámbito de esas transacciones constituían el fin anhelado de la implantación de todo imperio.

No es de extrañar, por tanto, la prevención y el rechazo que crea la absorción de las grandes compañías mercantiles de una nación por otras de un distinto Estado. Este valor o característica cultural fue atacada por el grupo Greif a nivel internacional y bajado a cada localidad, a través de LOS VALORES DE GREIF en sus incisos:

1) NUESTRA GENTE ES NUESTRO PASADO, PRESENTE Y FUTURO.

5) NUESTRO ESCENARIO ES EL MUNDO. NUESTRAS COMUNIDADES Y EL AMBIENTE SON NUESTRO CONTEXTO.

- Actitud ante el trabajo. Cuando una empresa desea alcanzar sus objetivos, dicha organización debe ejecutar un sin fin de trabajos. Estos pueden variar desde barrer las áreas de trabajo, archivar documentos, ensamblar partes o inventar nuevos productos, hasta tomar decisiones gerenciales vitales que afecten la supervivencia de la organización. Solo mediante la ejecución de tales actividades puede desarrollar sus funciones la organización y sus empleados pueden satisfacer sus diversas necesidades personales.

El trabajo también puede ser ejecutado por las máquinas, las cuales son precisas y eficientes. Sin embargo para la ejecución de algunos trabajos es mejor el hombre, puesto que él es más flexible, además existen trabajos que las máquinas no pueden realizar.

Los empleados de una organización tienden a tomar diferentes actitudes frente al trabajo, ya que el trabajo no solo debe de proporcionarle una retribución económica, sino debe de satisfacer sus necesidades más elevadas.

Las necesidades humanas han sido clasificadas por mucho estudiosos de la conducta humana, y uno de ellos es Abraham Maslow quien las clasifico así:

- Necesidades fisiológicas.
- Necesidades de seguridad.
- Necesidad de pertenencia a un grupo y amor.
- Necesidad de estimación.
- Necesidad de autorrealización.

Estas necesidades básicas son en la medida de lo posible satisfechas por Greif Morelos, cumpliendo con las normas mexicanas y aun excediendo a las mismas, exigiendo un estándar global en cada Unidad de Negocios, teniendo como meta ser una Empresa de Nivel Mundial.

Los valores modificables del país son:

- Puntualidad. La puntualidad es el compromiso que tiene una persona de cumplir un trabajo en terminada fecha, hora y lugar convenidos con la organización u alguna persona. Muchos empleados no son puntuales en tener sus trabajos listos puntualmente. Cuando esto sucede es muy dañino para la organización puesto que, si dicha organización esta bien estructura y tiene planes de acción, dicha impuntualidad no favorece a que la organización cumpla con sus objetivos en los tiempos previstos.

Cuando un empleado es impuntual las causas pueden ser muchas, ya sea por un exceso de carga emocional o problemas personales serios. Pero una de las causas es la no satisfacción que encuentra en la realización del trabajo, lo cual se expresa en apatía y total desinterés en él.

Para corregir esta conducta de los empleados, la gerencia de la organización debe de llevar un control personalizado de sus empleados, para controlar sus llegadas tarde y sus faltas al trabajo, así mismo se tiene un apartado en el contrato colectivo de trabajo para sancionar este tipo de conducta. La filosofía de la empresa es no pagar por una obligación que tiene el trabajador, para la organización por tanto estos elementos son dañinos por lo tanto es mejor deshacerse de ellos que mantenerlos en la empresa puesto que a la larga el costo es mayor.

- Compromiso. Durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo, es más, es muy probable que para muchos esta premisa parezca perfectamente lógica y normal.

En el caso de estudio Greif Morelos se puede decir que un colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es aquel que percibe que conoce hacia dónde va su empresa y en qué medida su trabajo diario repercute en los objetivos organizacionales, tiene una percepción de un trabajo seguro y estable en el futuro, su empresa le faculta para tomar decisiones que repercuten sobre su trabajo diario y, además, siente que su trabajo le llena como persona.

- Ética. En los últimos años, la preocupación por las cuestiones éticas se ha extendido de forma inusitada en la práctica empresarial.

Los procesos de decisión en la empresa han experimentado cambios. Encontramos que las organizaciones, con las normas rígidas y estrictas en las relaciones laborales, han dado paso a una organización más dinámica y flexible, que necesita de la delegación de responsabilidades en todos los niveles. A su vez, el compromiso de los trabajadores con su empresa facilita su

identificación con la cultura corporativa, y ayuda a comprender y compartir a toda la organización en la misión y visión de la empresa.

Estos factores, junto con la mayor presión social que se ha ejercido en la empresa, han resultado esenciales para poner fin a las actuaciones empresariales caracterizadas por un ánimo desmedido de lucro y la regla de todo vale en los negocios.

La Ética en el caso de estudio Greif Morelos en si constituye un cambio positivo, ya que permite que exista un compromiso real desde los más altos cargos de la Empresa hacia sus delegados, incluyendo el compromiso del Empleado hacia la Empresa que lo acogió, convirtiendo el lugar de trabajo en algo más agradable, digno y motivante.

- Relaciones con el superior. La cultura nacional fija el nivel de distancia al poder en el que se equilibra la tendencia del jefe a mantener o incrementar dicha distancia y la del colaborador a reducirla. Dicho nivel toma valores en un intervalo, asumiendo que los límites del mismo -baja distancia al poder versus alta distancia al poder- son los extremos de un continuo en el que se encuentra todo el espectro de naciones. Se considera entonces que los países con una puntuación baja en esta dimensión son aquellos en los que no se acepta que el poder esté distribuido de manera desigual, y cuando esto ocurre es por razones de conveniencia y “[...] es un mal necesario que será minimizado” (Hofstede, 2001:97), contrariamente a lo que ocurre en los países con una alta puntuación, que consideran necesaria la desigualdad pues es “[...] la base del orden social” (Hofstede, 2001:97). El líder en el caso de estudio Greif Morelos que dirige un equipo, también dirige a cada una de las personas que forman parte del mismo. Esto implica que el líder conoce: la naturaleza y experiencia de sus empleados y su nivel de desempeño. El líder utiliza esta información para: tomar decisiones respecto al rol y trabajo de los empleados, y elegir el estilo de liderazgo más apropiado. Por ejemplo, una persona que lleva muchos años trabajando no requerirá un control tan exhaustivo como un colaborador recientemente incorporado. Sin embargo, necesitará algún tipo de reconocimiento para mantener su nivel de motivación.

Las herramientas administrativas que nos facilitan el estudio del caso de estudio Greif Morelos son importantísimas para el mejor entendimiento de sus características, en el siguiente punto se detalla un análisis de una de ellas.

### 3.5 ANALISIS FODA DEL CASO DE ESTUDIO GREIF MORELOS.

De acuerdo con los datos que se obtuvieron de una minuciosa observación de todos los aspectos que conforman en su interior al caso de estudio GREIF Morelos, se realizó el presente análisis FODA en el cual se incluye las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que nos servirá de ayuda para proponer soluciones a las áreas de oportunidad.

INDICADOR	DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<b>Liderazgo</b>	-El índice de antigüedad de GREIF es muy diverso, hay personas con poco tiempo, pero hay otras que ya llevan un par de años.	-Es una empresa líder a nivel mundial, tiene un alcance en cuarenta países, es la mejor en su ramo.		-Las personas con mayor antigüedad que podrían perfilarse como líderes tienen laborando en GREIF entre 6 y 10 años.
<b>Comunicación Interna</b>	-Se considera alarmante que los trabajadores se abstienen de visitar el departamento de Recursos Humanos	-Se mantiene un contacto semanal con el departamento de Recursos Humanos, por lo menos una vez a la semana.  -La comunicación con otros departamentos de la organización se lleva a cabo diariamente.  -GREIF, mantiene informado a su personal a través de boletines, pizarrones, Internet y	-La página de Internet de GREIF, se encuentra en idioma inglés, y considerando que dentro del país, sus clientes no tienen el dominio de este idioma, la información que se encuentra bien organizada y diseñada, por lo anterior, esto podría ser una limitante.  Sin embargo actualmente se encuentra en construcción la página en español.	-Gracias a que su página de Internet se encuentra en inglés, se abren oportunidades valiosas de ampliar su cartera de clientes en los mercados Americanos y Europeos.

		buzones; se informa de juntas y nuevas instrucciones de trabajo.		
<b>Motivación</b>	<p>-En ciertas áreas de la Organización no se cuenta con mensajes que motiven o entusiasme al personal.</p> <p>-Se demandan los siguientes aspectos para sentirse motivados en su trabajo: mayor capacitación, incentivos económicos.</p>	<p>-Existen áreas deportivas, en las cuales se han realizado torneos de fut ball, como una manera de motivar al personal.</p> <p>-También se motiva mediante incentivos económicos.</p>	<p>-Algunas organizaciones ofrecen otro tipo de incentivos, que permiten a los empleados obtener bienes a través de créditos, o un aval para facilitar la obtención de éstos.</p>	<p>-GREIF, no sólo se preocupa por sus colaboradores, sino también por el bienestar de sus familias, a través de la celebración que GREIF les hace en las Fiestas Decembrinas.</p>
<b>Interacción</b>	<p>-Los eventos deportivos se organizan de manera esporádica.</p> <p>-Algunos departamentos están alejados del área de producción, lo cual podría afectar la interacción entre departamentos.</p>	<p>-La comunicación con otros departamentos de la organización se lleva a cabo diariamente, por lo que denota una buena relación en estas áreas.</p> <p>-La interacción entre el jefe y los colaboradores en general es buena.</p> <p>-Existe una relación entre la empresa y el sindicato.</p>		<p>-GREIF, mantiene una buena relación con sus clientes internos y externos, al igual que con son los proveedores.</p>
<b>Filosofía</b>	<p>-Existen letreros que dan a conocer la Filosofía de GREIF, pero estos solo se encuentran en el área de capacitación de los colaboradores.</p>	<p>-La mayoría conocen de la filosofía de GREIF.</p> <p>-La filosofía es transmitida por medio de boletines y pizarrón.</p> <p>-La filosofía persigue el trato justo y equitativo</p>		<p>-La empresa tiene una filosofía sólida y bien estructurada.</p> <p>-Debido al crecimiento de la organización a nivel nacional y mundial, es fundamental tener siempre presente la Filosofía de GREIF en toda la organización, al alcance del personal.</p>

		para los empleados, además los elementos importantes dentro de ésta son: la familia, los estándares de calidad, y también la unión y cooperación entre los empleados		
<b>Organización</b>		<p>-La mayoría de los trabajadores son jóvenes y esto permite un alto rendimiento laboral.</p> <p>-Debido a que el trabajo realizado en GREIF es producido por materiales pesados y la mayoría de sus empleados son hombres.</p> <p>-El área de producción es la que va a la cabeza de GREIF lo cual es benéfico para cumplir con la demanda del trabajo.</p>	- La empresa sólo cuenta con un encargado por departamento, lo cual se complica cuando es alta la producción.	<p>-GREIF abre sus puertas a cualquier persona que desee trabajar.</p> <p>-GREIF forma parte de una gran cadena transnacional, lo cual trae consigo múltiples ventajas como: apoyo técnico, económico, industrial, entre otros.</p>
<b>Imagen organizacional</b>		<p>-En su mayoría el personal se siente bien, al pertenecer a esta organización.</p> <p>-Mantiene una imagen respeto, cordialidad y compromiso.</p>		-Frente a otras organizaciones, GREIF tiene un personal informado.
<b>Normatividad</b>	-No existen sanciones verdaderamente radicales en caso de un incidente por negligencia.	<p>-Existen medidas de seguridad colocadas en puntos estratégicos de las instalaciones.</p> <p>-Tiene reglamentos de trabajo, políticas y medidas de seguridad.</p>		-La empresa cuenta con normas y políticas, y estas tienen un registro legal.
<b>Relación jefe-colaboradores</b>		<p>-La relación de trabajo entre el jefe y el colaborador en general es buena.</p> <p>-La relación en general entre el empleado se da de una manera favorable pues se opina que existe una buena relación entre los jefes y los trabajadores, por lo que se siente bien de pertenecer a esta empresa.</p>		-Se busca la capacitación constante para preparar líderes, que ayuden a dirigir de manera efectiva sus colaboradores.

<b>Control de supervisión</b>		-Por lo menos una vez al día el trabajo de los empleados es supervisado, y por lo regular durante esta supervisión los empleados no tienen ningún tipo de complicación.		

Una vez realizado el análisis FODA del Caso de Estudio GREIF Morelos, es evidente observar que posee una Cultura Organizacional muy fuerte y un buen Clima Organizacional, aunque también no se deben perder de vista que tiene áreas muy vulnerables, en las cuales es importante que aplique ciertas herramientas y estrategias que le permitan optimizar sus recursos, obtener un alto desempeño, y la creación de relaciones de valor entre sus miembros. Esto mediante el desarrollo de los Equipos de Alto Desempeño.

Por tal razón, en el siguiente capítulo se propone al Caso de estudio GREIF Morelos, trabajar bajo un Modelo de Equipos de Alto Desempeño, mediante el Desarrollo de Líderes, Gerentes y Gestores, quienes serán los encargados de mantener el alto desempeño en los colaboradores, por medio de la Retroalimentación, Entrenamiento y Empoderamiento.

## CAPÍTULO 4

### MODELO PROPUESTO DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA EL CASO DE ESTUDIO GREIF MORELOS.

#### 4.1. CASO DE ESTUDIO GREIF MORELOS, SUS LIDERES Y ESTRUCTURAS.

Para el modelo propuesto en el caso que nos ocupa primeramente se tiene que desarrollar y alinear a los objetivos de la organización con los líderes por lo que es importante determinar el papel que juegan los líderes de personas.

El papel de todo líder es multifacético. Liderar significa mostrar a los demás el camino a seguir de manera que les motive seguirlo. Ser un líder significa tomar acciones para influenciar el pensamiento de los demás y guiar su comportamiento.

En el caso de estudio el liderazgo organizacional incluye esto y más. No solamente debe ser un líder que enseñe a las persona a trabajar juntas y como las personas deben ser tratadas. Cada Organización persigue un propósito, el líder debe inducir en este sentido la misión en cada uno, además de ello el líder debe dar muestras de cómo se aplica la misión de la organización en la práctica. Este enfoque en la misión contribuirá a un alto sentido de unión y de una orientación coherente hacia los objetivos de la Organización.

Así mismo la organización debe tener objetivos y metas claras de forma que los líderes tengan una guía hacia donde deben dirigir sus esfuerzos evitando dispersar sus recursos.

El modelo que a continuación desarrollamos requiere de todo lo anterior pero no perdamos de vista la parte más importante de todo equipo que son las personas.

Como observamos en el Capítulo 3 del caso de estudio GREIF Morelos cuenta con las base de un negocio multinacional en cuanto a políticas y procedimientos, cuenta con una estructura orgánica en todos los niveles muy clara, así pues en el caso de estudio se puede observar cuatro áreas funcionales básicas: Finanzas, Ventas, Producción y Recursos Humanos. Que son por estructura los líderes formales de esta organización, sin embargo existe una estructura informal tanto de comunicación como de liderazgo que son aprovechadas en una forma muy limitada.

Se puede observar rivalidad entre los diferentes departamentos tanto de funciones, información, liderazgo y todo aquello que implique relación entre los departamentos, así pues cada cual trabaja por sus objetivos y no por los objetivos que la dirección dicta.

Ciertamente en el caso de estudio Greif Morelos existen equipos pero trabajando sin alineamiento, con líderes individualistas que si bien tienen todas las características de un liderazgo participativo pero solamente con “su” equipo.

La situación actual se puede decir que dentro de los resultados requeridos es buena pero se puede mejorar, así que a través del presente estudio se pretende transformar el trabajo de equipo y los equipos llevándolos al siguiente nivel que se denominan “EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO”.

#### 4.2. MODELO PROPUESTO.

En el presente modelo se proponen tres pasos:

- Alineamiento de las personas, los equipos y el liderazgo.
- Gestión del Cambio.
- Construcción de un Equipo de Alto Desempeño.

##### 4.2.1 ALINEAMIENTO DE FACTORES.

Existen mil y una definiciones de que es un líder para autores diversos, Drucker, Bennis, Peters, Senge, Hunt, Welch, etc. etc., para este estudio se define al líder como un GESTOR.

Un Gestor es una mezcla de Gerente-Líder que se enfoca en las personas sin perder de vista el resultado, y que su estrategia es lograr los objetivos de la Organización a través de las personas y no a pesar de las personas<sup>36</sup>.

El Gestor que se propone debe, como todo Gerente, trabajar con procesos y tareas específicas y su guía debe ser la razón, sin embargo, tiene que ser un Líder, y como tal debe tomar en cuenta a las personas sus valores y principios alineando todo lo anterior con los objetivos y metas de la Organización para lograr los resultados deseados.

- RESPONSABILIDADES DEL GESTOR.
  - Formar y desarrollar equipos de alto desempeño.
  - La persona adecuada en el lugar adecuado.
  - Considerar a las personas y sus posibilidades.
  - Desempeño: Supervisado, Evaluado y retroalimentación.
  - Reconocimiento para la gente con los resultados alcanzados.

El liderazgo del Gestor debe fundamentarse en tres factores decisivos:

- Autoridad: Es la posición formal y oficial en la estructura organizacional que guarda cada uno de los miembros del caso de estudio GREIF Morelos.
- Conocimiento: Es lo que cada persona sabe hacer y que su trabajo y la practica del día a día le han permitido obtener la experiencia.
- Ejemplo: Son actitudes que inspiran a los demás a seguirlas.

---

<sup>36</sup> "liderando equipos de alto desempeño" TDC CAPACITACION, LTD. Workshop Impartido en Noviembre 2007 Sao Paulo Brasil.

#### 4.2.2. GESTION DEL CAMBIO.

La Gestión del Cambio es la renovación de las Organizaciones por medio de las personas.

Todos los grandes cambios que se llevan a cabo en el mundo globalizado de hoy día, son cambios rápidos a gran escala que implican mas riesgos y por supuesto mas oportunidades. Así se encuentran cambios en todas las Organizaciones y en la medida que las Empresas cambian logran sobrevivir en un mercado cada día más dinámico; algunos de los cambios actuales que se aplican son:

- Reingeniería.
- Reestructuración.
- Programas de Calidad.
- Fusiones.
- Adquisiciones.
- Cambios Estratégicos.
- Cambio Cultural.

En fin Cambios, Cambios,... es el común denominador de las Organizaciones competitivas y que se mantienen exitosas en el mercado.

En el modelo actual se propone un cambio Denominado:

#### TEORIA “O”

Esta teoría basa el cambio en el abordaje del mismo centrado en los Recursos Organizacionales.

El Objetivo de la Teoría “O” es: Preservar la cultura interna dirigiéndola al aprendizaje continuo y a la creación de empleados de alto desempeño, según Prof. Michael Beer y Mitin Nohria, Harvard Bussines School, 2002.

En todo cambio el mayor reto es cambiar la mente de las personas, el cambio implica inestabilidad, perdidas rompimiento y nuevos comienzos. Las Organizaciones buscan obtener personas eficientes y eficaces, mas integradas productivas y creadoras, que agreguen valor y generen sinergia entre sus colegas.

Siempre existirán reacciones de las personas a las nuevas iniciativas por lo que se propone ubicar todas ellas dentro de las características que a continuación se describen:

- Conservadores.
  - Cuidadosos, disciplinados y organizados.
  - Prefieren los cambios que mantengan la estructura.
  - Prudentes e inflexibles, les gustan las tradiciones.
  
- Inconformes.
  - Desorganizados, Indisciplinados y Espontáneos.
  - Cambios de las estructuras actuales.
  - Reto a las premisas.
  - Poco practico, pueden olvidarse de los detalles.
  - Ideas visionarias.
  
- Pragmáticos.
  - Prácticos, flexibles, dispuestos a estar de acuerdo.
  - Cambios que muestren resultados viables.
  - Enfocados más en resultados que en estructuras.
  - Mediadores y catalizadores abiertos a escuchar.
  - Aprecian el trabajo en equipo.

Es muy importante que se tomen en cuenta para que el líder enfrente con situaciones lo más controladas posibles.

A continuación se mencionan los siete pasos en el proceso de Cambio.

### 1. Compromiso de todos.

Identificar problemas y soluciones: Se debe tener presente la premisa de que el cambio que se avecina es un evento por el que se debe pasar le guste a el o a su equipo o no. Se le debe dejar saber que el cambio propuesto representa una medida para reaccionar al los cambios constantes del mercado, hacer frente a los competidores y evitar crisis creando nuevas oportunidades.

Los Gestores crean un sentido de urgencia en el equipo; convirtiéndose en multiplicadores de las iniciativas de la organización, involucrando a los equipos para evitar problemas mal entendidos y soluciones estrechas.

### 2. Visión compartida del futuro.

Una visión que es comunicada eficazmente inspira y motiva, así el cambio que se pretende deberá generar diferencias en el actuar de los equipos y hará compatible las necesidades de las personas a los valores de la Organización.

- La Visión crea coalición.
- Da autoridad para liderar el Cambio.
- Crea Motivación, Implicación y Compromiso.
- Fomenta los Equipos.

Todos los cambios crean reacciones según Price Pritchett. (CEO y consultor especialista en integración y cambio organizacional).

- El 20% tienden a apoyar el cambio.

- El 50% tiende a “quedarse encima del muro”.
- El 30% tiende a oponerse al cambio.

Por tanto es necesario un trabajo exhaustivo de la alta dirección para integrar y entusiasmar a todos.

### 3. Liderando el cambio.

El gestor debe ser visible y tener todo el apoyo de la Alta Gerencia debe ser patrocinador para lograr credibilidad entre su gente.

Lo anterior generara:

- Confianza.
- Objetivos comunes.
- Personal comprometido.

Y evitara:

- Ególatras.
- “Víboras” personas que envenenan el equipo.
- Apatía (sin tiempo y sin entusiasmo).

### 4. Comunicación.

La comunicación debe ser formal y constante, aunque sin dejar de lado la informal que juega un papel muy importante en las comunicación entre los grupos; pero se deberá evita todo “rumor” y contaminación de los comunicados e iniciativas.

Se invertirá en el empoderamiento o “empowerment” del equipo para:

- Eliminar obstáculos.

Se propone a toda costa terminar con toda actitud cerrada por parte de la gente haciéndolas participes consecuciones de los logros y metas de la organización, que a través de la integración de la visión y misión de la Compañía a su forma de vida y actividad del día a día del equipo, sientan como propios los objetivos de la Organización.

- Animar al equipo a correr riesgos.

Todos los equipos son parte de un gran equipo con metas y objetivos comunes, por tanto se halara a los mismos a correr riesgos para buscar nuevas soluciones a problemas complejos para evitar soluciones estrechas.

- Nuevos Retos.

Los equipos tendrán nuevos retos para desarrollar nuevas actividades y acciones no tradicionales para enfrentar situaciones nuevas y aun situaciones ya conocidas vistas de diferentes ángulos de vista.

En resumidas cuentas la Comunicación es un elemento fundamental en el buen funcionamiento de los equipos de alto desempeño, nunca ningún miembro del mismo se quedara con una opinión, para lo que el Gestor tomara la batuta para animar a los miembros a tomar la palabra y expresarse.

## 5. Empezar por los bordes.

A este paso se aborda desde el punto de vista de ACCIONES, las mismas deben ser Simples, Rápidas y Posibles.

Por donde empezar:

- Se visualizaran las ventajas claras del estado de las cosas actual.

- Se revisaran si son compatibles con el deseo y experiencia del equipo.
- Las exigencias serán comprensibles y aceptables.
- Experimentar.- Comenzar con proyectos menores.
- Observar los resultados de las acciones.

Las acciones emprendidas en este paso son logros a corto plazo y deben ser como se dijo al principio Simples, Rápidas y Posibles. El Gestor es el patrocinador de las inquietudes del equipo de alto desempeño, incluso estableciendo metas y objetivos (proyectos) mas retantes a sus colaboradores logrando un sentido y un foco de un equipo que se desarrolla en un ámbito mas amplio y en un universo lleno de posibilidades, que hacen de un equipo de trabajo un equipo de alto desempeño.

#### 6. Institucionalizar el cambio.

Los cambios a gran escala se deben institucionalizar a través de:

- Políticas y sistemas.

Los Procesos deben seguir la política dictada por la Compañía en el manual de organizaciones y las estructuras formales serán respetadas por su jerarquía y responsabilidad.

- Medición Envolvente.

Todos deben seguir los estándares de la organización, el buen desempeño y la mejora continua.

- Integración Cultura.

El cambio tendrá que integrarse a la cultura por las implicaciones que se presentan referentes a la misma, para lograr menor resistencia al cambio propuesto. La cultura es la ultima en cambiarse.

Por último y no por eso menos importante es el último paso para la gestión del cambio:

#### 7. Monitoreo y Ajuste.

Este paso se tiene que realizar concienzudamente pues es el control de todos los anteriores y determinara las desviaciones y permitirá llevar a cabo los ajustes necesarios para regresar al camino planeado.

Para lo que es necesario considerar:

- Entorno Interno.

Factores en su mayoría en control de la organización y básicamente se refieren a los recursos de todo tipo, desde las financieros hasta los de el recurso humano.

- Factores Externos.

Estos factores son variables externas y la mayoría si no es que todos fuera del control de toda organización. Lo más que se puede hacer sobre ellos es determinar tendencia, como en la oferta y la demanda, la macroeconomía, la microeconomía, etc.

Es importantísimo lograr en las organizaciones flexibilidad y adaptación a los cambios del entorno, y no solo de la organización si no también de los equipos y su desempeño.

Una vez establecidos los factores de Alineamiento de las personas, los equipos, el liderazgo y La Gestión del Cambio que son factores sin los cuales no se puede ni pensar en la construcción de los Equipos y menos en los Equipos de Alto Desempeño; se revisara a continuación los pasos a seguir para la propuesta de construir en el caso de estudio Greif Morelos los Equipos mencionados.

#### 4.2.3 Construcción de un Equipo de Alto Desempeño.

- FORMACIÓN.

La formación de los Equipos de Alto Desempeño requiere de la Creación de Identidad, para lo que se necesita establecer Misión, Visión, Valores y Filosofía.

- Misión.

El caso de estudio Greif Morelos cuenta con una Misión que es “Producimos envases que generan mayor valor a nuestros clientes.”

- Visión.

Seremos la mejor empresa de envases en el mundo, a través de alianzas con nuestros clientes, nuestros proveedores y nosotros mismos.

La diversidad no es simplemente una idea en el caso de estudio Greif Morelos, es la reflexión de nuestro negocio global. Creemos que para ser la mejor compañía de empaquetado del mundo, debemos apalancarnos en las diferencias y las semejanzas de todos los empleados.

En el caso de estudio Greif Morelos definimos esto como la diversidad, diversidad del pensamiento, del sistema y de la dirección de la habilidad. La diversidad es un elemento esencial de nuestros valores corporativos, formando la manera Greif. Centrándose en iniciativas de la diversidad a través de nuestros negocios, maximizamos la capacidad de cada individuo, guardaremos nuestras promesas con nuestros clientes y accionistas, mejoramos nuestros resultados de funcionamiento y hacemos un lugar mejor para trabajar.

- Valores.

6) Nuestra gente es nuestro pasado, presente y futuro.

- 7) Nuestros clientes son nuestra razón de ser.
  - 8) Nuestros productos son nuestro sustento.
  - 9) Nuestros accionistas son nuestro soporte.
  - 10) Nuestro escenario es el mundo. nuestras comunidades y el ambiente son nuestro contexto.
- Filosofía:

#### FILOSOFIA GREIF (THE GREIF WAY)

La manera Greif describe nuestra filosofía con respecto a la manera en que nos conducimos o trabajamos ahora y en el futuro. Esto articula las bases de cómo trabajamos juntos como "socios".

The Greif Way se divide en 3 categorías diferentes:

- Lo que esperamos de los empleados.
  - Personal responsable
  - Poner las metas de Greif antes que las cosas personales.
  - Atención a clientes
  - Atención a proveedores
  - Responsabilidad de los accionistas.
  
- Lo que esperamos de la empresa.
  - Trato justo y equitativo para todos los empleados.
  - Compensación competitiva y beneficios para empleados
  - Comunicación honesta y confiable.
  - Seguridad en el lugar de trabajo.
  - Oportunidades de crecimiento.
  
- Cómo trabajamos
  - La manera Greif no solo es como pensamos, sino como actuamos.
  - Sea productor de bajo costo.

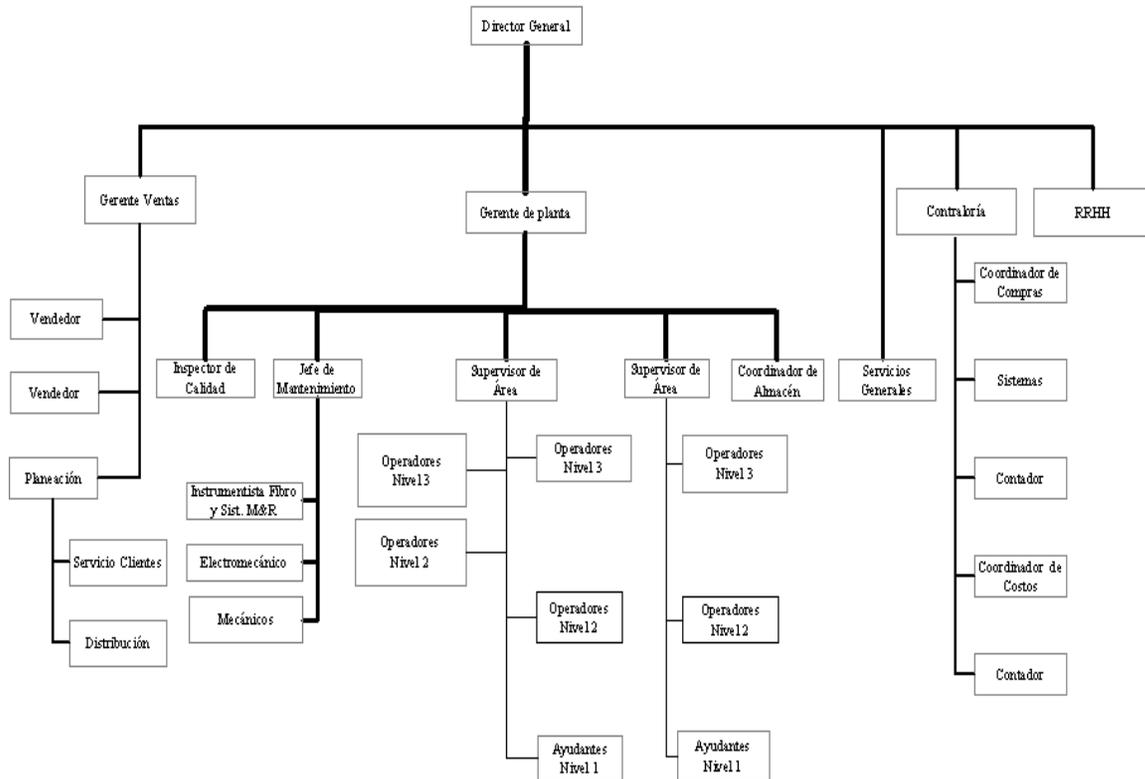
- Operamos en diversos tipos de negocios.
- Una empresa, una visión.
- Comprométanse a futuro.
- Los bienes de la empresa deben ser hechos para durar.

Como se puede observar la etapa de Crear Identidad en el caso de estudio ya hay un avance muy significativo lo que ayuda a la formación de los equipos.

- Estructuración.

En la segunda etapa de la construcción de los Equipos de Alto Desempeño es necesario crear una Estructura Funcional, que muestre las funciones, papeles, autoridad-responsabilidad de las personas y quien ocupa “X” o “Y” posición o puesto en la Organización que permita lograr la mayor eficiencia y eficacia.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL – CUERNAVACA



Como se puede observar en el caso de estudio ya se cuenta con una estructura formal que muestra que es Funcional ya que esta dividido por departamentos y agrupa actividades relacionadas.

- Aceptación.

La aceptación de los equipos requiere de crear Sinergia, la Sinergia significa que el total es mayor que la suma de los componentes. Es el poder de una relación, que potencia las habilidades y consigue mejores resultados en el trabajo en equipo.

La esencia de la Sinergia es la valoración de las diferencias: respetarlas, construir sobre las fortalezas mutuas y compensar las debilidades de cada uno con solidaridad. La sinergia surge en el proceso creativo.

Para lograr Sinergia se recomienda:

- Retroalimentación mutua.

La retroalimentación es una herramienta muy valiosa en el alineamiento y realineamiento de los Equipos de Alto Desempeño. Es una potente herramienta de relación interpersonal y de dirección de personas. Su aplicación estudiada y correcta puede aportar un beneficio extraordinario tanto a las organizaciones como a los equipos implicados en el proceso. La retroalimentación es un paso necesario hacia el desarrollo y el cambio, tanto de personas como de organizaciones.

Los integrantes del Equipo de Alto Desempeño observaran las siguientes recomendaciones para recibir una Retroalimentación:

- Escuchar sin interrumpir.
- Tener en cuenta que es incomodo y a veces hasta doloroso.
- Hacer preguntas si es necesario para aclarar.
- Reformular lo que la persona dice.
- Reconocer lo que es correcto y adecuado en la retroalimentación.
- Asimilar con calma lo escuchado.
- Pedir tiempo para pensar si es necesario.
- Acordar cambios y cumplir lo prometido.
- Pide retroalimentación de supervisión y apoyo.

La retroalimentación se dará para reforzar las actitudes que sean satisfactorias, redirigir las actitudes que no correspondan al estándar; debe ser balanceado que refuerce u apoya lo positivo y redirija oportunamente y en el tiempo adecuado.

- Solución de conflictos.

Los conflictos son situaciones incómodas que se presentan en toda organización, que es bueno que se presente e incluso necesarios, y permiten enfrentar a las personas y sacarlas de su zona cómoda.

Proceso de la solución de conflictos:

- Reconocer que el conflicto existe.
  - Identificar el “verdadero” conflicto.
  - Escuchar todos los puntos de vista.
  - Explorar juntos la forma de resolverlo.
  - Establecer el acuerdo para la situación y su responsabilidad.
  - Seguimiento y análisis de la situación.
- 
- Toma de Decisiones

En un equipo de alto desempeño es fundamental que entre sus miembros exista la iniciativa de tomar decisiones, así como tener la seguridad de que se tomo la mejor decisión, además se debe tener en consideración que en dichos equipos las decisiones se toman por consenso.

- c. Seguridad e Iniciativa. En un equipo de alto desempeño los individuos se sienten seguros de las decisiones que toman y que les parecen apropiadas.
  - d. Consenso. La mayor parte de las decisiones se toman por consenso, en el cual la mayoría están dispuestos a adherirse.
- 
- Realización.

En la cuarta etapa la formación de Equipos de Alto Desempeño, los integrantes conocen a la perfección los procesos y son responsables de los resultados y de la mejora continua. Los indicadores de desempeño y la medición de los resultados son fuertes palancas del proceso de desarrollo de estos equipos.

Los Equipos de Alto Desempeño trabajan con metas que son:

- Mensurable. Todo debe medirse, se trabajara con indicadores.
- Equilibrado. Las personas deben ser flexibles, se fomentara un buen clima laboral sin presiones y con acciones.
- Trato. Existirá respeto, comunicación transparente y continua y liderazgo participativo.
- Evaluación. Será continua y constante. Se hará encuesta con clientes y se dará y obtendrá retroalimentación.
- Simplicidad. Se enfocaran las acciones y relaciones en la premisa de Sencillo, Rápido y Posible.

En un Equipo de Alto Desempeño a todos se responsabiliza, a todos se recompensa y todos participan en todo; los resultados se obtienen al explorar una oportunidad y no al resolver problemas.

Los resultados del Equipo deben reconocerse dentro del propio Equipo, el Reconocimiento alimenta el resultado del futuro incentiva la reacción positiva y constructiva ante resultados y esfuerzos del Equipo; Refuerza las actitudes y practicas diarias de forma espontánea e informal.

Las cuatro etapas que se mencionan para la aplicación del Modelo de construcción de Equipos de Alto Desempeño, forman el ciclo que se diseño tomando en cuenta las características del caso de estudio GREIF Morelos.

El comportamiento de todo Equipo alcanza un nivel máximo de desempeño y de interdependencia entre sus miembros al llegar a la cuarta etapa denominada Realización, una vez en esta etapa y con el paso del tiempo el Desempeño de los Equipos tiende a caer, por lo que se recomienda la aplicación de una quinta etapa que la denominaremos Reactivar.

- Reactivar.

En esta etapa es necesario realizar cambios, reestructuraciones, reformular metas y alcances y reiniciar la escalada de las etapas del ciclo propuesto y en caso extremo sustituir a algunos miembros del Equipo solo si es necesario.

## CONCLUSIÓN

Existe amplia información acerca de los Equipos de Alto Desempeño, pero al mismo tiempo es imprecisa, ya que aún no se han establecido criterios que los lleven a llamarse así. Diversos autores visualizan al Alto Desempeño como la actitud que adoptan sus integrantes; por el contrario, otros autores lo miden en cuanto a su Desempeño y a las características que deben poseer para llamarse Equipos de Alto Desempeño.

Los Equipos de Alto Desempeño se orientan hacia la competitividad de la Gestión, en donde cada uno de los integrantes del Equipo tiene que aprender de su propia experiencia y de la experiencia colectiva. Por lo anterior, en el Caso de Estudio GREIF Morelos, quien dirija los Equipos de Alto Desempeño será el Gestor, él buscara el éxito apasionado y estará constantemente en la búsqueda de oportunidades para él y la organización; ya que procurara que sus colaboradores mejoren su desempeño de forma permanente, colocándose metas cada vez mas altas, logrando que se sientan satisfechos de si mismos al alcanzarlas.

De lo anterior se concluye, que se abre un gran desafío para los Líderes, Gerentes y Colaboradores dentro de su organización; ya que ellos serán quienes transfieran las practicas de los Equipos de Alto Desempeño, no solo mediante la capacitación, si no considerando lo siguiente: el mantenerse atentos en la organización de la forma en la que ocurren las relaciones, en las dinámicas de gestión al interior de los Equipos, en el cómo se manejan los cambios internos y del mercado, y de cómo las metodologías del Equipo son determinantes para el Desempeño de la Organización.

La esencia del Nuevo Liderazgo, esta en permitir una fusión entre el Líder y el Gerente, lo cual de cómo resultado al concepto de Gestor, es decir, aquella persona que no pierda de vista el aspecto organizacional en cuanto a los objetivos y metas a cumplir, pero tampoco deje de lado el Factor Humano. Será en ellos en quienes recaiga la responsabilidad de ejercer un Liderazgo Alineado, una Retroalimentación, Entrenamiento y Empoderamiento; además de las características que se mencionan dentro de esta obra, las cuales contribuyan al éxito de los Equipos de Alto Desempeño dentro de las Organizaciones.

## BIBLIOGRAFÍA.

1. Blanchard, K; Patricia Zigarmi y Drea Zigarmi (1990): “El líder ejecutivo al minuto”. Ediciones Griljalbo, Barcelona.
2. Cardona y Cardona Labarga, (2002) Del Miedo a la Confianza: Desarrollese como Directivo. Ed. Díaz de Santos.
3. Chiavenato, I. 2004, Comportamiento Organizacional, México, D.F. Ed. Mac Graw Hill.
4. Como hacer equipos de trabajo consultado en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), Pares A., 19/04/2006, [www.gestiopolis.com/canales/rrhh/como-hacer-equipos-de-trabajo.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/rrhh/como-hacer-equipos-de-trabajo.htm).
5. Evolución del Pensamiento Administrativo consultado en <http://webpcmania.blogcindario.com> Septiembre 2007.
6. Fernández y Winter; Equipos de Alto Desempeño, serie psicología y empresa No. 4 Noviembre 2003. Escuela de Psicología “Universidad Adolfo Ibáñez”.
7. Katzengach, Jon y Smith Douglas (1995). La Sabiduría de los Equipos, Ed. Díaz de Santos.
8. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; “Administración”, novena edición, editorial McGraw Hill, México 1990.
9. Liderazgo evolución y Actualidad consultado en [www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulo/56/56/lidevoact,htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulo/56/56/lidevoact.htm).
10. Morales, 1993. Bogotá, Colombia, Ed. Legis.
11. Morgan Gareth; Images of Organization, Sage Publication, UK; 1997.
12. Münch Galindo y García Martínez (1998) Fundamentos de Administración 5ta. Edic. México, D.F. Editorial Trillas.
13. Riaz, Khadem, (2002), Los Equipos Alineados, Ed. Norma.
14. Robert, N. Lussier, Christopher F. Achua, (2005) Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. Ed. Thomson.
15. Teece, Pisano y Shuen (1991); en Libro de Nonaka I; La Organización Creadora de Conocimiento, Granica, Argentina, Cap. 2.

16. Teorías de la Calidad, Daniel Santos, consultado en <http://gestiopolis.com> Septiembre 2007.
17. Watts S. Humprey (1989). Dirección para la Innovación. Liderazgo de los Profesionales Técnicos. Ed. Díaz de Santos.