

875202



**UNIVERSIDAD VILLA RICA 8**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**ESTUDIO PRELIMINAR PARA FORMAR EQUIPOS  
DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A :**

**GABRIELA MANRIQUE MATUS**

**ASESOR DE TESIS:  
Ing. José Arturo Enríquez Galván**

**REVISOR DE TESIS:  
L.A.E. José Antonio Olmedo Bolaños**

**BOCA DEL RIO, VER.**

**2001**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

A TODOS MIS MAESTROS:

GRACIAS POR BRINDARME SUS CONOCIMIENTOS  
Y SU PACIENCIA.

**INDICE**

<b>TEMA</b>	<b>PAG.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION</b>	<b>3</b>
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Justificación	4
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo general	6
1.3.2 Objetivo específico	6
1.4 Hipótesis	6
1.4.1 Hipótesis de trabajo	6
1.4.2 Hipótesis nula	6
1.5 Variables	7
1.5.1 Variable independiente	7
1.5.2 Variable dependiente	7
1.6 Variables conceptual o nominal	7
1.7 Tipo de estudio	8
1.8 Población y muestra	8
1.9 Instrumento de medición	8
1.10 Recopilación de datos	9

1 11	Proceso	9
1 12	Procedimiento	10
1 13	Análisis de datos	10
1 14	Importancia del estudio	10
1 15	Limitaciones del estudio	11
<b>CAPITULO II MARCO TEÓRICO</b>		<b>12</b>
2.1	La Administración y el proceso administrativo	12
2.1.1	Generalidades del proceso administrativo	12
2.1.2	La importancia de la administración y de los administradores	14
2.1.3	Habilidades administrativas y la jerarquía organizacional	16
2.1.4	Principios de la administración	18
2.2	Equipos de trabajo	20
2.2.1	Generalidades	20
2.2.2	Diferencia de grupos y equipos	22
2.2.3	Propósito y características de las organizaciones al asignar equipos	23
2.2.4	Problemas posibles del equipo	25
2.3	Empowerment eficaz	26
2.3.1	Empowerment en una semana	26
2.4	Delegación	50
2.4.1	Generalidades	50
2.4.2	La importancia de la delegación	52
2.4.3	Consideraciones que se deben de tomar en cuenta al analizar un trabajo	54
2.4.4	Planificando la delegación	56
2.4.5	Formas de mejorar el rendimiento de los empleado	62

2.5	Equipos autodirigidos	62
2.5.1	Generalidades	62
2.5.2	La importancia de los equipos de trabajo autodirigidos	64
2.5.3	Un inicio inteligente para los equipos de trabajo autodirigidos	66
2.5.4	Plan para el equipo autodirigido	67
2.5.5	Habilidades que facilitan a los equipos de trabajo autodirigido	77
<b>CAPITULO III RESULTADOS</b>		<b>87</b>
3.1	La empresa	87
3.1.1	Antecedentes	87
3.1.2	Servicio y organización	89
3.2	Diseño y desarrollo de la investigación	91
3.2.1	Instrumento de la investigación	91
3.2.2	Análisis de datos e interpretación	95
<b>CAPITULO IV CONCLUSIONES</b>		<b>104</b>
4.1	Conclusiones	104
4.2	Recomendaciones	108
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>117</b>

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas viven prácticamente un ambiente de incertidumbre en invertir capital para la formación de equipos de trabajo, las empresas deben superar este temor y enfrentarse a la realidad de la importancia que es formar personal capaz de desarrollar habilidades humanas, técnicas y conceptuales que impulsen y proporcionen un mejor desarrollo laboral y en consecuencia beneficiar a empresas con sus servicios. La importancia de tener personal capaz depende prácticamente de la gerencia, quien debe ser responsable de consolidar una cultura en la organización. La aplicación de la capacitación y la motivación (moral, financiera y de auto estima), es el único camino para la formación de equipos auto dirigidos (E.A.D.), con base a esta reflexión las empresas buscan ser más creativas, innovadoras y productivas, en la que se generen personas de calidad, que estén dispuestos a optimizar su rendimiento y desarrollo en habilidades para la realización de sus actividades diarias y la solución de problemas.

La formación de equipos de trabajo autodirigidos trae beneficios dentro de la organización como la aportación de ideas nuevas, creación de diseños internos, planes a futuro, mayor rendimiento y en consecuencia formación de líderes. La formación de equipos de trabajo autodirigidos depende fundamentalmente de la gerencia, que tome en cuenta condiciones como, el ambiente cultural, así como el apoyo económico y la autoestima de cada empleado, muchas empresas fracasan porque piensan que formar personal es cosa difícil, ya que con el tiempo se desintegrarían por falta de las condiciones, así como el no saber realizar trabajos delegados trae como consecuencia inestabilidad en el trabajo.

Los empleados son la parte fundamental en una organización ya que constituyen un factor clave para el éxito, por lo tanto es conveniente identificar características de cada individuo (percepción, madurez, habilidad de desempeño), para conocer el perfil del personal, y hay empresas que se olvidan de lo importante que es conocer al personal. Se cree que todos estos beneficios solamente existen en teoría y que lo mejor para las empresas es cambiar personal constantemente, están en un error porque nunca alcanzarían el éxito para la formación de equipos de trabajo autodirigidos.

Toda organización sufre un descontrol a largo plazo cuando se forman equipos de trabajo sin ningún plan estratégico para un desarrollo de personal; en la medida que las empresas no cuentan con este plan, los empleados actúan sin ninguna orientación en la realización de sus labores, los resultados son la pérdida de valor al trabajo y la frustración. A pesar de que los métodos de capacitación se han desarrollado por años, pocas organizaciones se preocupan por el personal siendo la parte fundamental para el crecimiento tanto de la organización como del personal de trabajo, la comunicación que sé de dentro de la organización, gerente-empleado, es conveniente para cualquier convenio de trabajo en el que la empresa y los empleados se comprometan a cumplir cualquier programa de responsabilidad; este es un aspecto fundamental, a tratar en el presente trabajo de tesis.

## **CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Algunas empresas en México han alcanzado resultados importantes en términos de productividad y competitividad. Esto lo han logrado realizando cambios de diferente naturaleza, uno de estos han sido la formación y desarrollo de equipos de trabajo autodirigidos pero no todas las empresas han logrado resultados positivos siguiendo estos modelos, la razón es que no han hecho esfuerzos previos que son necesarios para la formación de equipos de trabajo autodirigidos; no es posible importar un modelo que ha funcionado en otros lugares sin el trabajo necesario para cubrir los requisitos mínimos y poder implementar el programa.

Así como algunas empresas han logrado elevar la cooperación del personal para la formación de equipos de trabajo autodirigidos en una forma responsable, es conveniente que las empresas alcancen el éxito, lo cual va a depender de la experiencia para reclutar y seleccionar al personal adecuado, ya que algunas empresas no toman en cuenta características y perfiles que deben tener los empleados para la formación de equipos de trabajo autodirigidos, pero el lograr esto, implica enfrentarse a programas que operen adecuadamente para convertir a los empleados en personas capaces de solucionar cualquier problema. Ante la

situación de competencia las empresas comerciales no están exentas de incertidumbre o riesgos que se traducen en problemas económicos o el cierre de estas, es decir, actualmente una empresa sea cual sea su magnitud de tamaño no precisamente será obtener una mayor rentabilidad en el negocio, si no permanecer en el mercado que significa la sobre vivencia. Una alternativa es contar con recursos humanos capacitados, responsables y con un alto desempeño en sus actividades

Pero también existen empresas que creen tener éxito y que van por el buen camino, sin tener un diagnóstico que los respalde para un cambio de diferente naturaleza para inducir al personal en la formación de equipos de trabajo autodirigidos. Estas empresas que creen tener éxito y no lo tienen, se debe a que no participan en programas de desarrollo que ofrecen instituciones especializadas, por temor a realizar un gasto más no una inversión por eso muchas empresas se quedan estancadas en su círculo; se debe tener valor para enfrentar cualquier adversidad que se presente.

Otro problema es el no enseñar a los empleados a como realizar nuevos trabajos. Todo personal necesita programas de capacitación para que los guíe, que aprendan a aceptar responsabilidades y a manejar las habilidades. Lo que era antes un requisito ahora es una necesidad para la formación de equipos de trabajo autodirigidos.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Toda empresa esta consciente de que cuando logra una integración de trabajo su calidad, su producción, clima de trabajo y muchos otros aspectos de la organización, mejora notablemente. En los tiempos actuales no es necesario obtener el mayor rendimiento o utilidad del negocio, pero puede ser el mantener un cierto segmento del mercado, diversificar la venta de otros productos o

simplemente sobrevivir. Sin embargo algo sucede. No se planea la organización con base en grupos; o se planea pero no se logra. El sistema para obtener lo mejor del personal, ideas, aportaciones, motivación, colaboración, así como una mejor coordinación entre otras ventajas. No siempre es el liderazgo con algunas excepciones de buenos líderes, sino la administración con base en grupos para crear equipos de trabajo autodirigidos, como ha sucedido en algunas organizaciones, ofrecer con mayor precisión la calidad que el cliente espera y aumentar la productividad.

La integración de equipos representa un gran potencial competitivo para las empresas. No existe una receta garantizada de fácil aplicación para formar equipos exitosos; esto requiere dedicación, sensibilidad y perseverancia, pero los resultados justifican el esfuerzo que se invierte.

Todas las empresas que se enfrentan a retos competitivos se les obliga a implementar cambios para adaptarse y mejorar su capacidad competitiva. El nivel extraordinario de desempeño que los equipos efectivos a veces logran puede ser un recurso muy valioso no explotado, como sucede con la empresa Mercado de Telas S.A. de C. V.

Para lograr que los equipos de trabajo funcionen será necesario aprender a administrar el conocimiento y las habilidades conjuntas de todos los integrantes del equipo, es decir, optimizar su capital humano. Creemos que los equipos serán las unidades de desempeño más importantes en las empresas competitivas, sin sustituir las estructuras actuales de las organizaciones, sino sirviendo como catalizadores para desarrollar, promover y utilizar óptimamente toda la creatividad y capacidades humanas que ya tienen disponibles.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Describir en teoría y en la práctica las condiciones que la organización debe tener para formar equipos de trabajo autodirigidos y la importancia de delegar responsabilidad.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir como se forman equipos de trabajo autodirigidos.
- Describir cuales son las condiciones previas para formar equipos de trabajo autodirigidos.
- Describir la historia de la empresa sujeta de estudio y su organización.

### **1.4 HIPÓTESIS**

#### **1.4.1 HIPÓTESIS DE TRABAJO**

El estudio de ambiente cultural u organización, el apoyo de la dirección y la autoestima de los empleados permitirá la formación de equipos de trabajo autodirigidos en la empresa, Mercado de Telas S.A. de C.V.

#### **1.4.2 HIPÓTESIS NULA**

La formación de equipos de trabajo autodirigidos no se logra por no tener las condiciones de estado señaladas en el inciso 1.4.1.

## 1.5 VARIABLES

### 1.5.1 VARIABLE DEPENDIENTE

Equipos de trabajo autodirigidos.

### 1.5.2 VARIABLES INDEPENDIENTES

- Ambiente cultural
- Apoyo de la dirección
- Autoestima de los empleados.

## 1.6 VARIABLES CONCEPTUAL O NOMINAL

Las siguientes, son las definiciones de las variables de investigación.

**Ambiente cultural:** Es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros. La cultura se puede inferir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional. Implica aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones a lo largo de cierto periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia con rapidez.

**Apoyo de la dirección:** Es el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo.

**Autoestima:** Es el motor que genera en las personas el sentimiento de realización y de plenitud que se reflejan en la salud física, mental, en la capacidad para producir y ser creativo y en la plena expresión de su individualidad.

### **1.7 TIPO DE ESTUDIO**

Es descriptivo, ya que se fundamenta en un hecho o fenómeno observado en la empresa, y la investigación será mixta:

La investigación documental: Será en base de libros, revistas especializadas.

La investigación de campo: Consiste en la aplicación de un cuestionario a los empleados de la empresa con el objetivo de medir las variables propuestas.

### **1.8 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Aunque el problema planteado se puede presentar en cualquier empresa que halla intentado un modelo semejante a la de equipos de trabajo. La población está definida por todos los empleados de la empresa Mercado de Telas y la muestra estará representada por 20 empleados del área de ventas; lo que es aceptable para obtener conclusiones, respecto de la falta de atención a los aspectos incluidos en las variables de investigación.

### **1.9 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**

El instrumento de medición se diseño sobre la base de una serie de 10 reactivos claros y concisos por cada variable, que permite conocer la opinión de cada uno de los encuestados hacia las 3 variables, las cuales son contestadas sobre la base de una escala de evaluación dividida en 5 grados.

## **1.10 RECOPIACIÓN DE DATOS**

La recopilación de datos se refleja en el vaciado de la información obtenida en la aplicación del cuestionario, en una tabla, elaborada de tal forma que sea claramente visible la respuesta de los encuestados hacia cada una de las preguntas presentadas en el cuestionario, para una mejor comprensión de la información. En el Capítulo III, "Concentrado de datos", se pueden conocer los resultados específicos de la investigación, después de aplicar las encuestas.

## **1.11 PROCESO**

Una descripción general del proceso, es el siguiente:

- Definición conceptual de las variables.
- Dar una definición operacional de cada una de las variables y a partir de ellas construir el instrumento de investigación.
- Con la autorización de la dirección correspondiente se realizan los contactos individuales para obtener la colaboración de los empleados, para la correcta aplicación del instrumento.
- Se tabulen los datos obtenidos.
- Se procesan los datos, mostrando los resultados gráficamente.
- Se interpretan los resultados, para llegar a las conclusiones pertinentes respecto a la hipótesis planteada.

### **1.12 PROCEDIMIENTO**

Debido a las condiciones que en la hipótesis se señala, fue necesario realizar una investigación documental basada en conceptos que están directamente asociados con las variables; otros temas representan un marco general pero necesario para un mejor entendimiento del tema central de esta tesis.

En particular la información obtenida de cada una de las variables y de la teoría ha sido seleccionada para ser de utilidad en la elaboración del instrumento de investigación, estructurado con un total de 30 preguntas divididas en bloques de 10 para cada una de las variables.

### **1.13 ANÁLISIS DE DATOS**

El análisis de los datos será expuesto en el capítulo 3, en el que después de procesar los datos primarios se presentan de acuerdo a una escala previa, la frecuencia de los resultados y su representación gráfica. En el mismo capítulo se explicarán las reglas para su interpretación.

### **1.14 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

Como se ha expuesto en secciones anteriores, en la actualidad las organizaciones mexicanas están recurriendo a modelos de organización del trabajo que resulten altamente productivas y hagan competitiva a las empresas, pero no siempre los resultados han sido aceptables.

En estas experiencias, es importante estudiar las causas que han provocado el éxito o el fracaso, antes de decidir abandonar un programa, en donde se ha invertido capital e intelecto.

### **1.15 LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

En virtud de que la población para esta investigación ha sido considerada solamente en función del personal de una empresa, esta es una de las principales limitaciones de esta investigación. Por ahora este trabajo es uno de los primeros que al parecer se realizan con el presente enfoque y dará pie probablemente a investigaciones más amplias o diversas. Por otra parte pocas empresas pequeñas, han intentado formalmente la creación de una organización del trabajo como el de los equipos de trabajo autodirigidos y esto limita la realización de una investigación más amplia.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1 LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

#### **2.1.1 GENERALIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Una de las actividades humanas más importantes es la administración.

Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar metas que no podían lograr individualmente, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos de grupo en particular cuando estos grupos organizados se han vuelto grandes.

Así la tarea de los administradores ha cobrado cada vez más importancia a través de las funciones administrativas organizando el conocimiento administrativo en que se fundamentan y ofreciendo resultados útiles en la práctica.

#### **Funciones de los administradores.<sup>1</sup>**

1. Planeación. Incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre diversos

---

<sup>1</sup> Koontz Harold, Administración una perspectiva global, 11ª Edición, Mc Graw Hill, México 1995, Pag 17.

cursos de acción futuros. Así la planeación provee un enfoque racional para lograr los objetivos preseleccionados; la planeación también implica intensamente, la innovación administrativa. La planeación permite salvar la brecha que nos separa del sitio hacia donde queremos ir, hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no hubieran sucedido. Aunque pocas veces se puede predecir el futuro con exactitud y aunque factores fuera de nuestro control pueden interferir con los planes mejor preparados si no se planea, se deja que los sucesos ocurran por casualidad. La planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual, requiere determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien estudiados.

2. Organización. En este sentido se piensa en la organización como:
  - a) La identificación y clasificación de las actividades requeridas
  - b) El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos
  - c) La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y
  - d) Las medidas para coordinar horizontalmente (en el mismo nivel organizacional o en uno similar) y verticalmente (por ejemplo, las oficinas centrales corporativas, la división y el departamento) en la estructura organizacional. La estructura organizacional se debe diseñar de tal manera que aclare quién tiene que hacer determinadas tareas y quién es el responsable de ciertos resultados, lo cual elimina los obstáculos al desempeño ocasionados por la confusión y la incertidumbre de la asignación y proporciona redes de toma de decisiones y de comunicaciones que reflejan y respaldan los objetivos de la empresa.
3. Dirección. La dirección consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se

refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración. Todos los administradores estarán de acuerdo en que sus problemas más importantes surgen por la gente (sus deseos y actitudes, su comportamiento individual y grupal) y que los administradores eficaces necesitan también ser líderes eficaces, puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes ofrecen un medio de satisfacer sus propias necesidades y deseos.

4. Control. El control implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones de los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes. Aunque la planeación tiene que preceder al control, los planes no se logran por sí solos. Estos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas; después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes. Por lo general, las actividades de control se relacionan con la medición del logro.

### **2.1.2 LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN Y DE LOS ADMINISTRADORES**

Esta radica en que comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos. Se habla con frecuencia de individuos que administran sus negocios, pero el significado usual sugiere esfuerzo de grupo; en donde se pueden identificar cuatro elementos básicos:

1. Dirección hacia objetivos.
2. A través de las personas.
3. Mediante técnicas.

#### 4. Dentro de una organización.

La administración comprende lo siguiente: <sup>2</sup>

- Coordinar los recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
- Relacionar a la organización con su ambiente externo y responder a las necesidades de la sociedad.
- Desarrollar un clima organizacional en el que el individuo puede alcanzar sus fines individuales y colectivos.
- Desempeñar ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, organizar, instrumentar y controlar.
- Desempeñar varios roles interpersonales.

La **administración**. Se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica:<sup>3</sup>

1. Como administradores, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
2. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
3. Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los administradores es la misma, crear un superávit.
5. La administración se ocupa de la productividad esto implica eficacia y eficiencia.

---

<sup>2</sup> Koontz Harold, Administración una perspectiva global, 11ª Edición, Mc Graw Hill, México 1995, Pag 28

<sup>3</sup> Koontz Harold, Administración una perspectiva global, 11ª Edición, Mc Graw Hill, México 1995, Pag. 32

**Perfil del administrador.** Son características que deberían conformar el perfil de los administradores:<sup>4</sup>

1. Cualidades físicas: dentro de las que incluye la salud, el vigor y la habilidad.
2. Cualidades intelectuales: Aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectual.
3. Cualidades morales: Energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidad, iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad.
4. Cultura general: Nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función ejercida.
5. Conocimientos especiales: Conciernen exclusivamente a la función ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etc.
6. Experiencia: Conocimiento que deriva la práctica de los negocios.

### **2.1.3 HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y LA JERARQUÍA ORGANIZACIONAL**

Se han identificado tres clases de habilidades administrativas. A ésta quizá se pueda añadir una cuarta: la habilidad para diseñar soluciones.<sup>5</sup>

1. La habilidad técnica. Es el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos; por lo tanto representa trabajar con determinadas herramientas y técnicas, por ejemplo: los mecánicos trabajan con herramientas y sus supervisores deben tener la capacidad de enseñarles cómo usarlas.

---

<sup>4</sup> Koontz Harold, Administración una perspectiva global, 11ª Edición, Mc Graw Hill, México 1995, Pag 37

<sup>5</sup> A. Kolb David, Psicología de las organizaciones, 1ª edición Iberoamérica, Pag. 21

2. La habilidad humana. Es la capacidad para trabajar con personas, es el esfuerzo cooperativo, es trabajo en equipo; es la creación de un ambiente en el que las personas se sienten seguras y libres para expresar sus opiniones.
3. La habilidad conceptual. Es la capacidad de ver "imagen de conjunto", de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos.
4. La habilidad de diseño. Es la capacidad para solucionar problemas en forma tal que la empresa se beneficie para ser eficientes. En particular en los niveles de organización más altos, los gerentes deben estar en posibilidad de hacer algo más que ver el problema, necesitan tener además, la habilidad de un buen ingeniero de diseño para encontrar la solución práctica. Los gerentes también necesitan ser capaces de diseñar una solución factible para el problema de acuerdo con la realidad que se enfrentan.

La importancia relativa de estas habilidades pueden diferir en los diversos niveles de jerarquía organizacional; las técnicas son de mayor importancia en el nivel de supervisión por otra parte, las conceptuales en general no resultan críticas para los supervisores de niveles inferiores. Al nivel administrativo medio disminuye la necesidad de las técnicas, las humanas siguen siendo esenciales y las conceptuales se vuelven más relevantes.

En cambio, al nivel más alto son especialmente valiosas las conceptuales de diseño y las humanas.

#### **2.1.4 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

La proposición de los principios administrativos denota la experiencia y sensibilidad que le hace ver a la administración fundamentalmente como un

fenómeno social que no admite modelos rígidos.<sup>6</sup>

1. Principio de la división del trabajo. En este principio se reconoce el valor de la división del trabajo para "producir más y mejor con el mismo esfuerzo". Adicionalmente de que este principio sea apoyo a la productividad le atribuye los beneficios de "la especialización de funciones y la separación de los poderes"; sin embargo, no adopta una postura fanática ante el mismo, antes bien advierte sobre sus peligros.
2. Principio de la autoridad - responsabilidad. Se define la autoridad como "el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer", señalando que la autoridad debe ir siempre acompañada de la respectiva responsabilidad.
3. Principio de la disciplina. Se define como "el respeto a las convenciones que tiene por objeto la obediencia, asiduidad, actividad y las muestras exteriores de respeto".
4. Principio de la unidad de mando. Para una acción cualquiera, "un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe", Fayol formaliza aquí uno de los principios básicos de la administración, tratando en esta forma de eliminar los problemas inherentes a la dualidad como son: la confusión, las fugas de autoridad y de responsabilidad.
5. Principio de unidad de dirección. Este principio se refiere a un problema de estructura organizativa, mientras que la unidad de mando es inherente al ejercicio de la dirección.

Este principio pregona la importancia de tener un solo jefe y solo programa de acción para la solución de un problema.

6. Principio de la subordinación del interés particular al interés general.

---

<sup>6</sup> A. Kolb David, Psicología de las organizaciones, 1º edición Iberoamericana, Pag. 21.

Este principio es una muestra de la visión de Fayol, cuyo enfoque democrático, aunque quizá incipiente, en realidad el principio se explica por sí solo. El interés de un agente o de un grupo de agentes no debe prevalecer contra el interés de la empresa.

7. Principio de la remuneración personal. La remuneración del personal es el precio del servicio prestado debe ser equitativo y que en la medida posible de satisfacción a la vez al personal y a la empresa.
8. Principio de la centralización. El fin que persigue es la mejor utilización posible de las facultades de todo el personal. Se podría llegar así a establecer una relación con los estilos de dirección:

Estilo democrático de dirección que busca más que subordinados, colaboradores; igual a descentralización.

Estilo autocrático que conceptúa la dirección como privilegio y por lo tanto a los empleados como agentes. Igual a centralización, todo lo que aumenta la importancia del papel de los subordinados es descentralización, todo lo que disminuye la importancia de ese papel es centralización.

9. Principio de la jerarquía. Este principio nos habla de la serie de niveles que existen desde la autoridad suprema hasta los puestos de menor importancia. Se entiende por vía jerárquica el camino que sigue las comunicaciones pasando por todos los niveles de la organización.
10. Principio de orden. Este lo deriva Fayol de la fórmula de orden material: "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar".
11. Principio de la equidad. Está enfocado a orientar sobre el complejo problema de la dirección de personas. Fayol considera que justicia, significa la aplicación de reglas y normas establecidas, pero considerando que por más precisas que pretendan ser nunca podrán abarcar todos los casos que se

presenten teniendo en cuenta que además de la aplicación se requiere sensatez, experiencia y bondad. Fayol cree que es necesaria una combinación de elementos a la que llama "equidad" y que resulta la combinación de la benevolencia con la justicia".

12. Principio de estabilidad personal. Fayol analiza los problemas derivados de una rotación excesiva de personal, analizando lo insano que resulta preparar elementos que después se retiren de la organización, insiste en la necesidad de permanencia y afirma que un jefe de mediana capacidad que se mantiene largo tiempo en su puesto es infinitamente preferible a otros jefes de elevada capacidad que no hace más que pasar por él.
13. Principio de iniciativa. "La libertad de proponer y la de ejecutar" son para Fayol iniciativa. Las buenas iniciativas son una de las más importantes actividades en una organización, pues constituye la fuente de innovación y del avance constante; dado que la iniciativa es grupo del intelecto.
14. Espíritu de grupo. Este principio destaca la importancia del trabajo en equipo y el mantenimiento de relaciones personales.

## **2.2 EQUIPOS DE TRABAJO**

### **2.2.1 GENERALIDADES**

Para alcanzar este espíritu participativo, se aplica la técnica del trabajo en equipo. Se piensa que las personas que se sientan ante una mesa de discusiones, que asisten a una sesión de estudio o que intervienen en un proyecto de trabajo, logran una cohesividad en su grupo y una integración en la organización. Se alcanza, un ajuste del trabajador al grupo, sin necesidad de cambiar la estructura de la empresa. El grupo es el centro en donde se realiza el fenómeno adaptador de los miembros a la empresa. Cuando cada uno de los

trabajadores ha logrado solidaridad con su grupo, habrá satisfecho sus principales deseos sociales y la empresa habrá conseguido suprimir los obstáculos para una óptima eficiencia en la organización.

La *técnica* del equipo, parte del supuesto de que el grupo es superior al individuo. Así es lógico que se diga que la interacción que se produce entre los miembros del grupo, desarrolla las capacidades humanas hasta el máximo, ya que se originan en su núcleo ideas que trascienden las del hombre aislado. Es decir, no se limitan a la eficiencia del trabajo realizado en común, puesto que se extiende a las virtualidades del agrupamiento como vehículo para promover la interacción entre sus miembros.

En una empresa es evidente que la eficiencia del trabajo se eleva cuando los grupos humanos se establecen en equipos, a fin de intercambiar sus criterios sobre las múltiples cuestiones que surgen del trabajo realizado en régimen de división operativa, Los distintos trabajadores que fabrican un producto en común, repartiéndose sus operaciones según su particular especialización, enriquecerán su acción cuando pueda recoger conjuntamente sus distintos puntos de vista.

Ahora bien, no hay que caer en el espejismo de creer que el grupo, cuando ha alcanzado una formación armoniosa, esta dispuesto por sí mismo a resolver eficazmente cualquier cuestión que se le presente. Las buenas ideas surgen de los hombres capacitados y con eficiencia creadora. Un grupo puede constituir un equipo eficiente cuando dispone de individualidades bien formadas y con ideas originales. El equipo no crea, solo es un instrumento de eficacia para que las funciones de sus miembros operen en un común entendimiento y en una simplificación de las tareas complejas.

## **2.2.2 DIFERENCIA DE GRUPO Y EQUIPO<sup>7</sup>**

Grupo: Es un conjunto de dos o más personas que interactúan entre ellas de tal manera que el comportamiento de cada una se ve influenciado por el comportamiento de las otras.

Equipo: Son personas que trabajan en forma colectiva para que desempeñen una sinergia positiva mediante el esfuerzo coordinado.

## **2.2.3 PROPÓSITO Y CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES AL DESIGNAR EQUIPOS<sup>8</sup>**

1. Distribución de trabajo: Se reúne un conjunto de individuos con suficientes habilidades, talentos, responsabilidades y se asignan tareas particulares.
2. Administración y control de trabajo: Se permite que las personas adecuadas, con responsabilidad para cierto rango de trabajo, lo organicen y controlen
3. Solución de problemas y toma de decisiones: Para que la solución de cualquier problema se le aplique todas las capacidades disponibles, se reúne un conjunto de individuos hábiles, capaces y responsables.
4. Procesamiento de la información: Se pasan o transmiten decisiones o información a aquellos que necesitan conocerlas.
5. Recoger información e ideas: Se aportan ideas, información o sugerencias.
6. Examinar y ratificar decisiones: Se examina o comprueba la validez de una decisión tomada fuera del grupo.

---

<sup>7</sup> Op cit A. Kolb David, Pag. 15

<sup>8</sup> Op cit A. Kolb David, Pag. 18

7. Coordinación y enlace: Hay que coordinar tareas y asignar problemas entre las funciones o divisiones.
8. Aumento del compromiso y la participación: Permite y estimula a los individuos a tomar parte en los planes y actividades de la organización
9. Negociar o solucionar conflictos: Resuelve una disputa o discrepancia entre niveles, divisiones o funciones.
10. -Investigar o formular preguntas sobre los antecedentes.

### **Características de equipos eficientes.<sup>9</sup>**

Ambiente propicio: Hay mayores probabilidades de que se logre el trabajo de equipo cuando la dirección crea un ambiente que lo apoye. Ese tipo de medidas ayuda al grupo a realizar los primeros pasos que requiere el equipo de trabajo. Dichos pasos contribuyen a mejorar la cooperación, la confianza y la compatibilidad, de modo que los supervisores necesitan desarrollar una cultura organizacional que cree esas condiciones.

Habilidades y claridad de roles: Los miembros del equipo deben estar bien calificados para efectuar su trabajo y tener deseos de cooperar. Además, sólo pueden trabajar juntos como un equipo, después que todos ellos conocen los papeles de los otros con quienes interactúan. Cuando existe ese entendimiento, de inmediato comienzan a actuar como un equipo basado en las exigencias de la situación, sin espera que alguien dé una orden.

En otras palabras, los miembros del equipo responden voluntariamente a los requisitos del trabajo y llevan a cabo cuanto se necesita para alcanzar las metas del equipo.

---

<sup>9</sup> Op cit Keith Davis, NewstromJohn Pag 371, 372

Metas de orden superior Una de las principales responsabilidades de los gerentes consiste en tratar de que los miembros del equipo no pierdan de vista su trabajo global. Por desgracia, en ocasiones las políticas de la empresa, los procedimientos de mantenimiento de registros y los sistemas de premios llegan a fragmentar los esfuerzos individuales y desalientan el trabajo de equipo. Un supervisor puede pensar en fijarse una meta de orden superior, que es un objetivo superior que integra los esfuerzos de dos o más personas. Este tipo de metas pueden obtenerse sólo si ambas partes cumplen con su cometido. Sirve para concentrar la atención, unificar los esfuerzos y estimular la cohesión de los equipos.

#### Premios del equipo

Otro elemento capaz de estimular el trabajo de equipo es la presencia de premios de equipo. Puede tratarse de premios financieros o bien puede ser un reconocimiento. Tiene una eficacia máxima si los miembros de equipo los aprecian y si quedan supeditados a la realización de las tareas del grupo. Entre los premios concedidos a un equipo innovador por su comportamiento responsable puede figurar la autoridad para seleccionar a nuevos integrantes del grupo, hacer recomendaciones respecto a la elección de un nuevo supervisor o proponer la disciplina que se impondrá a los miembros del equipo.

### **2.2.4 PROBLEMAS POSIBLES DEL EQUIPO<sup>10</sup>**

Es un placer observar la acción de los buenos equipos. Los miembros se sienten comprometidos con el éxito de la empresa, comparten valores comunes respecto a la seguridad del producto, la satisfacción del cliente y también la responsabilidad de terminar un proyecto.

---

<sup>10</sup>Tagliakerrri.E. Louis. Organización y Supervisión de Rec. Humanos, 1ª edición ,Limusa México, Pag 78

Por ser complejo y dinámico, el trabajo de equipo es sensible a todos los aspectos del ambiente organizacional, el trabajo de equipo crece lentamente, pero en muchas ocasiones decae con mucha rapidez, por ejemplo, el exceso de cambios y de transferencias personales obstaculizan las relaciones de grupo e impiden el desarrollo del trabajo en equipo.

También existen otros problemas potenciales. A algunos empleados no les es fácil afrontar de una manera responsable el abandono de las líneas clásicas de autoridad. La amplia participación en la toma de decisiones consume mucho tiempo. La experiencia de nuevas actividades de equipo pueden provocar acusaciones de parcialidad por parte de otros empleados. Además la combinación de los esfuerzos individuales no siempre mejora el desempeño global. Por ejemplo, cuando los empleados piensan que sus aportaciones a un grupo no pueden medirse, es posible que disminuya su productividad.

Entre las causas de este ocio social figura una percepción de una división injusta de trabajo, la creencia de que los compañeros de trabajo son perezosos o la sensación de estar perdido en la multitud y por tanto, no poder recibir un reconocimiento individual adecuado.

Puesto que un equipo dirigido en forma incorrecta puede originar numerosos problemas, un buen gerente necesita aplicar un modelo de contingencia para determinar si utiliza o no un método de equipo. Conviene analizar la naturaleza de la tarea, las cualidades y deseos de los participantes, así como las limitaciones de tiempo y costo. Muchos administradores han descubierto que dirigir un equipo es un nuevo conjunto de retos, después de años de supervisión de individuos

## **2.3 EMPOWERMENT EFICAZ**

Facultar, es una herramienta ejecutiva que puede ayudarnos a obtener lo mejor del personal así como valorar a las personas y comprender las contribuciones que pueden hacer.

Aplicar Empowerment eficaz en una semana muestra la manera de aprovechar las reservas de talento dentro del equipo y permitir al personal desempeñarse.

Empowerment eficaz en una semana puede lograr elevar la motivación, aprovechar el potencial, superar los obstáculos y exhortar al personal a asumir responsabilidades estos aspectos se pueden lograr con una buena planeación y dirección cuidadosa.

### **2.3.1 EMPOWERMENT EFICAZ EN UNA SEMANA**

Con esta herramienta se va a elaborar un plan eficaz de una semana para facultar al personal tomando en cuenta cada día de la semana.

**Domingo:** Preparar bases sólidas.

**Lunes:** Eliminar barreras para poder facultar.

**Martes:** Identificar talentos ocultos.

**Miércoles:** Mantener el control.

**Jueves:** Facultar la victorias fáciles.

**Viernes:** Lograr una buena comunicación.

**Sábado:** Revisar lo que se aprendió.

## **Preparar bases sólidas**

El facultar no ocurre de manera automática. Es algo hacia lo cual es necesario dirigir a las personas. Debido a ello se requiere de preparación.

Antes de comenzar es importante examinar la actitud propia respecto a facultar y tener muy claro lo que se desea alcanzar.

### **Día : DOMINGO**

Se tomará en consideración los siguientes pasos:

#### **Paso 1: *Tener claro lo que significa facultar.***

##### *Definir la palabra facultar:*

Para las empresas que comienzan a aplicar esta herramienta, es importante que definan por si mismos la palabra facultar, conseguir una hoja de papel y escribir varias definiciones y después elegir la favorita.

Es importante tener claro que facultar no es lo mismo que delegar. Delegar significa decidir lo que las personas deben hacer. Facultar significa asumir la responsabilidad de las decisiones y del trabajo, facultar no significa ordenar.

##### *Aclarar que se desea alcanzar:*

Tener claro lo que en realidad se desea alcanzar esto ayudara a guiar el proceso. En una hoja de papel se anotara cinco cosas que se desean alcanzar al facultar, utilizar esto como un tipo de lista de verificación durante la semana. Es importante ser realistas sobre lo que es probable que ocurra. Es importante que se tenga en mente que facultar toma tiempo, requiere de esfuerzo, también significa que se deberá examinar el propio papel como directivo. Facultar puede ser, remunerador, divertido, y una excelente manera de obtener lo mejor del personal.

**Paso 2: Tener claro los puntos.**

El siguiente paso es hacer una lista de algunos puntos importantes que es probable que resalten al facultar, es importante porque es un proceso dinámico que conduce a un cambio.

***Información:***

Facultar permite a los equipos intercambiar información con libertad. La información es importante, cualquier iniciativa exitosa al respecto se basa en una mejora en las comunicaciones. Es importante que las personas que forman un equipo intercambien ideas y que aporten sugerencias sobre la forma en que les gustaría trabajar, así como planes para mejorar el servicio.

***Recursos:***

Los recursos son importantes para facultar a las personas, se debe de pensar desde el principio en lo que se dispone y, si es necesario, iniciar una campaña ante el jefe para obtener recursos monetarios como parte del plan.

***Oportunidades de capacitación:***

Es probable que el equipo necesite cierta capacitación en acertividad, como apoyo para asumir más responsabilidades. Será necesario pagar cualquier tipo de capacitación.

***Equipos y aparatos nuevos.***

Para que el equipo comience a sentirse facultado es conveniente trabajar en un ambiente adecuado en el que todos se encuentren motivados.

***Papeles:***

El gerente debe de tener muy claro su papel respecto al momento y la forma en que podría cambiar si faculta a su equipo. No tiene caso facultar si se cambia de

opinión después de un par de días, o si se sigue trabajando en el mismo modo que antes.

*El personal:*

Tienen mucho que ofrecer, de modo que facultar significa, qué es preciso descubrir qué pueden ofrecer y qué les gusta, en que son buenos y después ayudarlos a enlazar sus talentos con los objetivos que se establecen.

*Flexibilidad:*

Quizá se requiera adoptar un enfoque distinto, como el de ser flexible. Facultar funciona cuando se quebrantan las antiguas jerarquías y rutinas.

**Paso 3: Más preparación personal.**

Examinar con claridad los motivos, esperanzas y miedos propios para facultar. Ser honesto, enfrentarse a esos temores y esperar que desaparezcan y sacarlos a la luz. Es necesario estar preparado y comenzar a desarrollar planes. Además, es importante comenzar a obtener respuestas a los miedos.

**Paso 4: Buscar ayuda.**

Es necesario determinar el tipo de ayuda que se necesitará para hacerlo funcionar.

Facultar, es algo que se debe de planear y que quizá haga entrar en conflicto con otras personas.

*Identificar a los campeones:*

Tratar de reunir una lista de las personas que defenderán las ideas y ayudarán al esfuerzo de facultar. Esta podría incluir al jefe y a otras personas en el equipo.

Es necesario identificar a las personas que se consideren más positivas y abiertas a nuevas ideas.

Se necesitan personas que ayuden a convencer a los compañeros del equipo y tratar de identificar a una persona a la que se le tenga alta estima.

No hacer demasiadas suposiciones respecto a las personas, quienes parecen ser difíciles son los que en realidad hacen funcionar las cosas.

*Identificar a los enemigos:*

Es importante identificar que personas podrían ser un obstáculo y que puedan desalentar a los demás de modo que se pueda atacar a fondo de esta manera se tendrá una idea más clara de las personas con quienes es preciso hablar el día de mañana. Asimismo se sabrá a qué personas es preciso convencer, quiénes podrían ser muy difíciles de convencer y que quizá sea necesario hacer a un lado.

**Paso 5: *Tener muy claro el punto de partida.***

Es fundamental tener una idea muy clara del punto en el que se encuentra la organización o el equipo en este momento.

Existen varias cosas que observar en las organizaciones, como: Cultura organizacional, que significa la forma en que se hacen las cosas. Si la organización es muy jerárquica y se resiste al cambio es probable que el trabajo de facultar sea mucho más difícil que si la organización ya es abierta, se comunica con libertad y permite a las personas expresarse y satisfacer su potencial.

Observar los cuatro tipos de cultura y decidir en cuál de ellos se encuentra la organización:

*Cultura del poder:*

En la cultura del poder, tiende a existir una fuente central, por lo general la persona que estableció la empresa. Esto significa que las ideas centrales tienden a provenir de esta persona, que es muy dominante. En gran medida el poder proviene del centro de la organización, en este tipo de organización es muy difícil tener cierto grado de poder. Es probable que, si las ideas surgen de alguien ajeno al centro de poder, sea percibida con horror y que quienes retienen el poder la consideren una amenaza. Quizá se requiera una verdadera lucha para lograr que quienes retienen el poder lo dejen ir, y hagan realidad el asumir responsabilidades.

*Cultura de funciones:*

Las organizaciones con una cultura de funciones trabajan con el poder concentrado en la cima y formas muy establecidas de hacer las cosas. En la cultura de funciones, la descripción del puesto es el rey, y se puede sancionar a las personas que demuestran iniciativas o intentan cosas nuevas. Estas organizaciones son estables, pero muy resistentes al cambio. Son el tipo de organización en que las personas tienen una descripción de puesto y se apegan a ésta descripción, la innovación y las nuevas ideas se consideran como verdaderas desventajas. Un ejemplo típico de una organización de cultura de funciones es la burocracia.

Por lo general, una organización con cultura de funciones tiene jerarquías y niveles ejecutivos. Las personas tienden a ascender por la organización a paso lento y tal vez como resultado del tiempo de servicio. Las personas que hacen más de lo especificado se perciben como una amenaza y como peligrosos emprendedores, muchas veces las organizaciones con cultura de funciones se conocen como tradicionalistas. No son un terreno fértil para facultar.

*Cultura de tareas:*

Por lo general son empresas pequeñas y nuevas, que trabajan en gran medida basándose en equipos de proyectos.

*Cultura de personas:*

Aquí existen pocas estructuras, y donde las hay simplemente están allí para apoyar a las personas en lugar de controlarlas. Tienden a ser abiertas y tolerantes con el aprendizaje del personal. Tal vez inviertan grandes cantidades de capacitación y muchas veces son receptivas a nuevas ideas, confían en las personas que trabajan allí y tal vez busquen darles oportunidades de aprendizaje. Son un terreno fértil para facultar.

**Eliminar barreras ocultas para poder facultar****Día: LUNES**

Es el primer día de trabajo para asumir diversas responsabilidades de acuerdo a la agenda. Antes de realizar cualquier actividad es necesario pensar con mucho cuidado en las barreras que se encuentran en el camino, en este día de la semana se verá, cómo eliminar las barreras y, utilizar una lista de verificación.

**Eliminar barreras:***Buscando pistas:*

Es importante tener una perspectiva unidimensional en el enfoque. Las barreras al facultar pueden tomar muchas formas, algunas son bastante inesperadas. Si se quiere tener éxito al facultar es necesario crear un plan para dismantelar todas las barreras.

**Paso 1: *Hacer una tormenta de ideas personales.***

Desarrollar una lista de las barreras que se enfrentan para facultarse uno mismo, y otra lista de las barreras que el gerente piensa que enfrenta su personal.

**Paso 2: *Reunir al equipo y aprobarlo.***

Es el momento de hacer participar al equipo en este proceso y comenzar a descubrir cosas de ellos. Una regla sencilla para todo lo que tenga que ver con facultar es que el personal tome parte, se reúne el equipo, se asigna una hora a este ejercicio. La tarea del gerente consiste en intentar que el personal le mencione todas las barreras que creen enfrentar, el gerente debe explicarles al equipo, primero; El motivo de la reunión y qué se desea obtener de está. Es importante que la reunión sea divertida esto ayudará a que las personas discutan de manera abierta las cosas.

**Paso 3: *Desarrollar una lista de actividades para la eliminación de barreras.***

Cuando se halla logrado el orden de las barreras, el siguiente paso es comenzar a atacarlás, y anotar en otra hoja todas las barreras que sea posible eliminar de inmediato y después hacer otra lista de las barreras que se pueden atacar en el mediano y largo plazo.

**Paso 4: *Encontrar una manera de verificar el éxito.***

Por cada idea, tratar de encontrar dos o tres formas de medir si se tuvo éxito.

Lista de verificación de las barreras:

Es importante ver no sólo las barreras que enfrentan las personas respecto a facultar. Tratar de ser más amplio y buscar algunas cosas intangibles que impiden que las personas trabajen.

**Barrera 1: Estructura.**

Es importante conocer cuál es la estructura del departamento y de la organización, si la estructura es muy burocrática es mucho más difícil que el personal de línea asuma responsabilidades, es poco probable que se pueda modificar la estructura en poco tiempo, pero se puede comenzar a trabajar de una manera más informal y orientada a los equipos, también se puede hacer campaña ante algunos gerentes para pedirles ayuda para cambiar las cosas.

**Barrera 2: Las antiguas rutinas.**

Preguntarse que rutinas se desarrollaron en el departamento durante años y cuántas actúan como barreras para facultar, una sugerencia para el equipo es encontrar la barrera que enfrenten y darles un premio por ello. La rutina respalda el hecho de que las personas responsables no confían en que el personal pueda hacer un buen trabajo. Las rutinas pueden ser barreras cuando; provocan inquietud innecesaria en el personal, cuando hacen que las personas sientan que deben humillarse para lograr algo, cuando hacen que las personas se sientan que no son dignos de confianza. Hay personas que se sienten cómodas con sus rutinas y por lo tanto quizá sea necesario convencerlas amablemente para que las eliminen.

**Barrera 3: Psicológica.**

Esta barrera es muy importante muchas veces se le ignora. Es importante buscar barreras psicológicas que impiden al equipo facultar a sus subordinados, otra barrera del equipo, el que se pueda quedar sin empleo. Una de las claves para facultar es que las personas asuman responsabilidades, se podría descubrir que existe una barrera psicológica a esto; es algo sobre lo que se debe trabajar y derribar al demostrar a los demás que es bueno estar facultado. Se podría descubrir que el equipo está ansioso y se resiste a avanzar porque teme al cambio, otra barrera para algunas personas con muchos años de antigüedad,

podrían rehusarse a hacer las cosas de una manera nueva y quizá presente resistencia. Es necesario establecer con claridad quienes son estas personas y ver qué es posible hacer respecto a sus actitudes.

Lo más importante respecto a estas barreras psicológicas es trabajar duro para exponerlas. Cuando las personas expresan sus reservas, es posible trabajar en consecuencia y ayudarlas a superarlas. Si no expresan sus reservas, pueden enconarse y trabajar en contra del proceso de facultar.

Es importante hacer un análisis de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, es una manera de identificar las barreras psicológicas, esto les permite a los miembros hablar de sí mismos dentro de un proceso seguro y estructurado.

Encontrar un lugar donde sea posible reunirse los participantes, explicarles que tienen la libertad para tomar parte de la discusión. Después anotar las cuatro palabras mencionadas anteriormente y empezar a desarrollarlas con relación al proceso de facultar. Este análisis permite a las personas expresar sus reservas respecto a facultar y a las barreras psicológicas que perciben.

#### **Barrera 4: Física.**

Una de las barreras que impiden facultar es cuando el departamento de trabajo no se encuentra organizado esto impide al personal de línea hacer las cosas en las que son capaces de realizar.

Para poder llevar acabo el facultar es conveniente hacer un plano del lugar de trabajo ¿Cómo es el flujo de los clientes?, ¿Cómo podría mejorar?, ¿Qué puntos de presión experimentan los clientes?, ¿Qué cuestiones físicas es necesario arreglar de inmediato?

**Barrera 5: Recursos.**

Tiene una relación muy estrecha con la barrera anterior. Una de las principales barreras a facultar puede ser que no se asignaron recursos monetarios. Una sugerencia es permitir que el personal maneje un pequeño presupuesto para nuevas ideas innovadoras. Será necesario observar los recursos con los que es necesario contar para que la iniciativa de facultar funcione.

**Barrera 6: Credibilidad.**

Hay personas que no creen que se habla en serio sobre facultar, porque todo el tiempo han escuchado esta mentira. Si esto ocurre, es necesario demostrar desde victorias fáciles que lo que se dijo de facultar será cierto.

**Identificar talentos ocultos.****Día: MARTES**

En este día, el objetivo principal de facultar consiste en concentrarse de manera positiva en el equipo; aprovechar al máximo las habilidades y experiencias con que cuentan, utilizar todos los talentos con mayor regularidad y eficacia. Otro objetivo es ayudar al equipo a ser más productivo y ofrecerle a los clientes un mejor servicio. La idea es que lo harán porque estarán más sincronizados, y motivados, y porque en realidad el personal de línea es quien está en la mejor disposición para mejorar el servicio.

Para poder identificar aquellos talentos ocultos, en este día de la semana hay que dedicarlo a realizar una lista de talentos, desarrollarla, obtener apoyo y usar la información.

El gerente que faculta debe de creer en la capacidad de su equipo para hacer más de lo que realiza en el momento, y asumir más responsabilidades de las que

tiene en ese instante. Una forma de facultar es liberar talentos del personal.

Es necesario ser firme respecto a la determinación de ayudarlos a desarrollarse y hacer surgir talentos que no se hallan utilizado en el trabajo gran parte de esto se relaciona con ayudar a las personas a tener confianza en sus propias habilidades .

Una de las ideas fundamentales de facultar es que las personas, tienen mucho más que ofrecer en el trabajo de lo que hacen en ese momento. Y la motivación requiere una perspectiva muy positiva de la naturaleza humana.

Lista de talentos.

Es necesario identificar aquellos talentos ocultos que no se han descubierto para ponerlos en practica. El arte de facultar consiste en darse cuenta de que otras personas pueden hacer las cosas mejor que uno, y darles el permiso y apoyo necesario.

Preparar una lista de talentos.

Es importante ser amplio y genérico en las percepciones, y en el enfoque para desarrollar la lista de talentos, lo que se trata de obtener de los talentos ocultos es que salgan a relucir de esta forma:

*Preguntar:*

Es una idea sencilla, pero que no se usa demasiado. Quizá las personas sean demasiado tímidas para hablar de sí mismos. El gerente debe buscar la forma de hablar con las personas directamente sobre sus talentos y experiencias no utilizados.

***Escuchar:***

Es necesario buscar pistas y sugerencias, porque es posible que las personas no hablen directamente sobre sí mismas, estas pistas se pueden identificar conversando con las personas sobre lo que realizan en su vida diaria y de esta forma se pueden percibir los atributos de las personas.

***Observar:***

Es importante observar cualquier tipo de actividad que realice el equipo para ir determinando sus talentos y ponerlos a la practica.

Algunos métodos útiles que se podrían utilizar:

***Método 1: Platica Informal.***

Es la mejor manera de descubrir cosas sobre las personas. Encontrar el momento durante el día para sentarse a escuchar a las personas y poner en claro a través del lenguaje, que el gerente se interesa en el personal y que desea conversar sobre los intereses del equipo fuera del trabajo, sobre las habilidades y talentos ocultos, y que hacen en su tiempo libre, cuales son sus aficiones, y si han tomado algún curso en especial. Una de las principales cosas sobre facultar es que es posible dar a las personas la oportunidad de trabajar en las áreas que les interesan.

***Método 2: Entrevistas individuales.***

Son discusiones individuales que mantiene el gerente con el personal sobre la forma en que va el trabajo y otras de las cosas que podrían aportar en su desempeño.

**Método 3: Comunicación informal.**

Toda información que le llegue al gerente sobre su personal es benéfica, ya que se puede descubrir sobre las personas y sus intereses. Es importante hacerles preguntas positivas, asegurarse de no descalificar a las personas por lo que se escucho de ellos.

**Método 4: Realizar una competencia de historias de la vida u otros eventos similares.**

En este caso, las personas podrían escribir sobre cosas que han hecho y que les interesan. Esto podría ser una agradable manera de hacerlos hablar más sobre sus propios talentos.

**Método 5: Preguntar sobre un problema específico.**

Permitirle a los empleados que participen en las sugerencias para mejorar cualquier aspecto de la empresa.

Obtener el apoyo.

Es necesario administrar a un grupo de personas diversas y creativas y que cada una de estas personas de su opinión y además tomar en cuenta sus esperanzas, aspiraciones y decepciones, y mantenerlos enfocados a un fin. Es importante que las personas no se sientan amenazadas por la actividad de desarrollar una lista de talentos. Cuando se les interroga demasiado y se les hace preguntas capciosas sobre su pasado y habilidades se sienten amenazados porque no quieren hablar más de su vida privada.

Mencionaremos cuatro puntos para superar la resistencia:

1. Dejar claro el objetivo de la actividad. Explicar que se desea de su talento a fin de ayudarlos a interesarse más en el trabajo.

2. Poner en claro que no se pretende emplear en su contra información sobre ellos.
3. Darle a las personas la oportunidad de hablar y explorar las áreas que les interesan.
4. Usar la información. Todos los objetivos que se pretendan lograr se tendrán que enlazar con algunos de los talentos que se encuentren durante el día.

### **Mantener el control**

#### **Día : MIERCOLES**

Hasta este momento, siguiendo todos los pasos; el gerente se ha preparado para facultar, ha examinado y planeado formas de superar algunas de las barreras que se enfrentan al facultar, y ha desarrollado algunos perfiles para útiles para el equipo.

En este día de la semana se tratarán de establecer algunos objetivos eficaces para el equipo y desarrollar el propio compromiso de facultar. Una de las principales ansiedades que tienen los gerentes respecto a facultar es que perderán el control y que todo se convertirá en una anarquía.

Mencionare alguna de las ansiedades que puede presentar el gerente por el temor de facultar:

- El gerente teme que piense su jefe que es débil si faculta.
- El gerente teme perder el control de su equipo.
- El gerente teme que las personas se tomen demasiada libertad para hacer las cosas.

- El gerente teme a perder su empleo si se descubre que el equipo funciona bien.

Si se faculta con eficacia, ninguna de estas ansiedades sucederán, la más importante que se debe descubrir es que facultar es controlable.

Es importante tomar en cuenta cuatro puntos para mantener con eficacia el control de la iniciativa de facultar:

**Paso 1:** *Desarrollar el compromiso propio de facultar.*

Un problema al establecer objetivos con las personas es que, de algún modo, todo puede parecer un proceso unilateral. El resentimiento puede darse, y de hecho, lo hace desarrollarse en un equipo si los integrantes sienten que hacen todos los compromisos, realizan todo el trabajo y asumen todos los riesgos. Es importante que el gerente establezca algunos objetivos para sí mismo en relación con el facultar, y hacer una declaración clara de sus propios compromisos en el que exprese a su personal lo que hará para ayudarlos a facultar. La idea es desarrollar un pacto con el personal que demuestre el compromiso de facultar.

Lo importante es que los demás sepan que el gerente estableció sus propios objetivos, y que es tan responsable como su personal. Es una forma de demostrar que el gerente no toma el camino fácil y delega toda responsabilidad y trabajo en los empleados.

**Paso 2:** *Realizar un breve análisis de lo que las personas hacen en el momento.*

El primer paso consiste en realizar una revisión muy breve de lo que las personas hacen en el momento, de esta forma se conocerán las responsabilidades y tareas que el equipo realiza y es posible comenzar a establecer actividades para facultar, que se basan en la asunción de nuevas responsabilidades, para el futuro. Es necesario pedirle a los empleados que

tengan un informe de las principales responsabilidades y tareas que realizan a diario, lo que se busca es tener una idea de las principales partes de su trabajo.

### **Paso 3 : *Negociar.***

Facultar acentúa el hecho de que las personas necesitan participar en las decisiones y asumir responsabilidades. Lo que necesita hacer el gerente es involucrar a las personas al hacerlos redactar sus propios objetivos. Esto no significa darles demasiada libertad para decidir que quieren hacer, porque negociar es un proceso bilateral. Y la razón que se debería proponer al negociar los objetivos de facultar es muy sencilla. Se desea que las personas se sientan propietarias del proceso completo de facultar y se desea que las personas tomen la responsabilidad.

Se presentara una guía de acción para el proceso de negociar los objetivos de facultar con el personal:

1. Tener muy claro el punto de partida. Es necesario tener una imagen clara de las funciones presentes del personal a fin de negociar con ellos los objetivos para asumir mayor responsabilidad.
2. Tener muy claro los objetivos organizacionales. Para no estar cambiando a cada rato los objetivos, ya que es muy incomodo. Es importante tener muy claro qué desea lograr la organización.
3. Incorporar a las personas y hablar con ellos. Debido a que establecer objetivos es un proceso negociado, es preciso hablar con el personal respecto a lo que buscan o esperan del trabajo, y cómo piensan que podrian hacer contribuir más a las metas de facultar.
4. Reservar siempre tiempo suficiente para hablar de los objetivos con el personal. Tratar de encontrar un lugar tranquilo en el cual no habrá ningún tipo de interrupción. Dar al personal tiempo para discutir sus esperanzas y

aspiraciones, y para hacer sus contribuciones. Esto da al personal la oportunidad de reflexionar y pulir cada objetivo a lograr para que puedan en un momento dado asumir diversas responsabilidades.

5. Reunirse de nuevo y convenir en los objetivos. Firmarlos de manera formal y llevar un registro de lo que se acordó, de modo que se pueda regresar en un futuro.

**Paso 4 : Redactar los objetivos de facultar.**

Existe una descripción sencilla de cómo redactar los objetivos eficaces:

*Señalando.*

Los objetivos necesitan ser específicos para la persona y para la tarea con la que se relacionan. Deben ser precisos, de modo que las personas sepan con exactitud que se espera de los objetivos. En este caso, el punto fundamental es que la persona de quien son los objetivos necesita poder evaluar por sí misma si en realidad se alcanzaron. Así como las tareas que se realizan deberán verificarse con regularidad para cerciorarse de que alcanzan el objetivo.

*Midiendo.*

La principal pregunta respecto a un objetivo es ¿cómo saber si se alcanzó?. Las personas necesitan una guía, y el más útil y eficaz es un conjunto de objetivos de facultar firmes y sólidos. Tales objetivos son lo que permiten que las personas sepan lo que se espera de ellos, hacia dónde se dirigen y cómo saber cuándo llegaron allí. También es la manera de que el gerente, puede mantener el control del proceso de facultar y asegurarse que todo va en el camino correcto. Otra ventaja de los objetivos es que permiten hablar con el jefe respecto a lo que se hace y demostrar ciertos logros mediales.

***Alcanzable:***

La idea es generar objetivos que supongan un reto, pero que sean alcanzables. No hay nada más motivador que esforzarse y lograr algo. Sin embargo, si alguien se propone objetivos inalcanzables, es probable que se desvanezca el proceso de facultar. Es necesario ser realista sobre lo que se espera del equipo, se deben establecer objetivos conscientes, con los cuales las personas se sientan cómodas.

***Oportuno:***

Hay que estar concientes que los objetivos tienen un límite de tiempo, y por lo cual, es conveniente establecerlos para el mediano y largo plazo.

***Enlazar los objetivos con facultar:***

Es importante tener muy claro que en este caso se escriben objetivos que se enlazan de manera específica con la iniciativa de facultar.

**Facultar las victorias fáciles.**

**Día : JUEVES.**

Facultar es un concepto nuevo y puede suponer un reto muy importante. Por lo tanto, es importante apuntarse ciertas victorias desde el principio. Es necesario demostrar que facultar puede llevar a cabo ciertas victorias, y puede ser el camino para la organización. Pero es claro que no se podrá alcanzar de inmediato los objetivos grandes y a largo plazo. La meta es hacer que las personas comiencen a observar y darse cuenta que las cosas se hacen en forma diferente y mejor.

Existen dos ideas importantes que es necesario considerar durante el día de las victorias fáciles.

Recompensar al personal en el día de las victorias asegurándose de dar la recompensa correcta a la persona adecuada, y exhortar al personal para que asuman más responsabilidades hasta que actúen y se sientan del todo facultados.

#### *Formación del equipo.*

Se trata de hacer un cambio importante en la forma de pensar de las personas y de conducirse en el trabajo. Quizá se detecten conductas conflictivas, pero no es bueno darse por vencido regresando a la forma tradicional de la forma como se solían hacer las cosas. Una manera de comprender que las victorias fáciles quizá sean difíciles, es pensar cómo se conforman y responder al cambio los equipos.

#### **Lograr una buena comunicación.**

##### **Día : VIERNES.**

La comunicación es el verdadero flujo vital de facultar. Es necesario asegurarse de que las comunicaciones funcionan de varias formas distintas. Las personas necesitan saber:

- Que se espera de ellos.
- La forma en que comunican sus ideas de mejorar.
- La forma en que el equipo propone ideas para la mejora.
- Cómo se hará público el éxito.

- Cómo se mantendrá el contacto con lo que la organización espera.

La clave para ver la comunicación es ser amplio en el enfoque. Es necesario una variedad de métodos distintos para asegurarse que se mantiene vivo el mensaje de facultar, y que las personas tienen muy claro y constante lo que el gerente trata de alcanzar. Las siguientes son algunas sugerencias.

Del gerente para el personal.

*Objetivos:*

Una de las maneras más importantes de la comunicación del gerente y su personal son los objetivos que se ven a principio de la semana, incluso los que el gerente halla establecido.

*Comunicación interpersonal:*

Será necesario hacer tiempo para hablar con el personal, la mejor manera de hacerlo es estar disponible. Encontrar tiempo para discutir lo que ellos hacen y si enfrentan alguna dificultad con el proceso de facultar, es necesario aprender desde el principio cómo escuchar al personal y después actuar. La comunicación es un proceso activo. El proceso del gerente consiste en reforzar el mensaje de facultar y ayudar a las personas a enfocarse de manera continua. Su trabajo consiste asimismo en continuar el proceso de brindar refuerzo positivo.

*Notas de información:*

Es necesario mantener a las personas actualizadas con la forma que se piensa y se espera de ellos. Es importante preparar una pequeña nota de información explicando y reforzando por qué se defiende el facultar, que se desea de él y que se ha logrado hasta la fecha. Esto actúa como recordatorio para los miembros del equipo y les da confianza de que el gerente sabe hacia dónde se dirige.

*Llamadas a reuniones:*

Al principio del día, es buena idea convocar a una reunión del equipo por cinco minutos para:

- Felicitarlos por lo que lograron durante la semana.
- Explicarles lo que el gerente ha hecho para impulsar el facturar.
- Reiterar cualquier meta que el gerente como el equipo se haya establecido.
- Exhortar al equipo a seguir el buen trabajo y acentuar que si necesitan hablar, el gerente estará disponible, mientras las personas se acostumbran a la idea y a la realidad de facturar, el gerente necesitará estar disponible y deberá esperar emplear gran parte del tiempo hablando y escuchando al personal.

*De los empleados hacia el gerente.*

En este caso, el enfoque principal es que es necesario asegurarse que las personas del equipo, pueden comunicar todas las ideas de mejorar a medida que ocurre y que sienten la confianza de que algo ocurrirá como resultado.

*Círculos de facturar:*

Una de las ideas detrás de facturar es que las personas de la línea quizá tengan ideas mucho mejores para mejorar el servicio que los gerentes, si se le da la oportunidad de expresarlo. Es necesario darles la oportunidad de expresar estas ideas con regularidad y de manera abierta. Una forma es proponer un grupo de facturar en el que las personas se reúnan de manera informal y discutan maneras de hacer que la organización sea más facturada, y eficaz.

Explicar el propósito del círculo a aquellos que toman parte de manera informal. Es decir: explorar ideas y sugerencias para hacer funcionar el facturar y para dar un mejor servicio a los clientes como resultado.

Reservar un momento para la reunión, quizá una hora, y en un lugar tranquilo de ser posible.

*Reunirse.*

Entregar la dirección del grupo a un miembro del equipo para establecer un signo visible de que no se dirigirá nada. Quizá el lector desee ser el anotador de las ideas que surgen. No se desea una agenda; más bien se buscan ideas y formas de avanzar.

Al final de cada sesión obtener una lista de las ideas de mejora que se hayan sugerido, y algunas formas de avanzar.

**Revisar lo que se aprendió.**

**Día: SABADO.**

En este día de la semana es necesario preguntarse.

¿Qué aprendí y logré?

¿Hacia dónde voy en el futuro?

Encontrar algún lugar tranquilo en el que se pueda pensar. Reunir cualesquiera notas o ideas que se hayan anotado durante la semana. Es necesario tener el enfoque mental adecuado; tratar de ser honesto. Hacer que funcione el facultar requiere tiempo y esfuerzo. En la semana de trabajo se pusieron los cimientos para el trabajo futuro.

Ahora, anotar las cosas que salieron bien y todos los errores que el gerente considere haber cometido, o las cosas que piensa que podían haber salido mejor. La idea es ver lo que se puede aprender de la experiencia pasada.

Al final, la idea es llegar a una lista de cinco o seis cosas que el gerente piense que aprendió durante la semana.

¿Hacia dónde voy?

Comenzar proponiéndose metas de largo plazo para las semanas y meses venideros y preguntarse si será necesario alguna ayuda y recursos adicionales

Desarrollar un plan.

Después de decidir algunos objetivos, ahora es necesario reunir un sencillo plan de acción. Es posible basarlo en torno a un conjunto de preguntas sencillas

¿Qué se desea alcanzar? Estos son los objetivos que estableció el gerente

¿Cómo se alcanzarán?

Es necesario tener muy claro sobre lo que el gerente y su equipo harán para que el plan tenga éxito.

¿Quién lo logrará?, ¿Quiénes son los participantes principales y qué trabajos realizarán?

¿Cuáles son las escalas de tiempo y fechas de control?

¿Cómo se sabrán que se alcanzó?

¿Cómo se vigilará y medirá el éxito?

Es necesario establecer metas a corto, mediano y largo plazos.

## 2.4 DELEGACIÓN

### 2.4.1 GENERALIDADES

La gerencia es el proceso de trabajar con individuos y grupos para alcanzar las metas y los objetivos de la organización. Cuando una persona ocupa una posición en la gerencia, hay un cambio notable en sus relaciones con los otros empleados y comienza a desplegarse todo un nuevo conjunto de tareas. Estas tareas, consideradas como un todo es lo que se conoce como el proceso de la gerencia.

El proceso de la gerencia consta de cuatro funciones primordiales que son: planificación organización, dirección y control. Para llevar una buena delegación. ¡Es preciso tener destreza en las cuatro!

El trabajo en las organizaciones por parte de la gerencia es un esfuerzo de la actitud de liderazgo para integrar y usar una diversidad de recursos que tengan como objetivo alcanzar la meta. Esto se aplica a todas las organizaciones, ya sean negocios, hospitales o entidades políticas. Los gerentes deben recordar que no existe la mejor manera de planificar, organizar, dirigir y controlar. Cada gerente debe aumentar continuamente su conocimiento de los conceptos de la gerencia hasta hallar una combinación ganadora que se ajuste a su caso particular, al personal que supervisa y al trabajo involucrado.

Sin embargo, hay un factor central en cada trabajo de la gerencia. Dicho factor es Delegación. El gerente debe saber qué se espera de su unidad, cuándo se *espera* y cómo emplear, en la mejor forma posible, sus recursos humanos para obtener los resultados deseados. Ello significa asignar el trabajo en una forma planificada y pensada.

*Delegar.* Es dar cosas que hacer a las personas. La Gerencia debe alcanzar los objetivos organizacionales trabajando con individuos o grupos. Es fácil ver que ambos están entrelazados. Y es obvio que el gerente que no delega, no está

dirigiendo. De todas las actividades y destrezas de un gerente, la delegación es la más importante<sup>11</sup>. Muchos supervisores y gerentes se acercan a su trabajo y caen en alguna trampa por no ver las diferencias entre las destrezas técnicas, humanas y conceptuales, y cómo aplicarlas a sus puestos.

*Destrezas técnicas.* Habilidad para usar el conocimiento, métodos y equipo para ejecutar tareas específicas, adquiridas con la experiencia y el adiestramiento.

*Destrezas humanas.* Habilidad y juicio al trabajar con las personas, incluyendo una comprensión de la motivación y de la actitud de liderazgo.

*Destrezas conceptuales.* Habilidad para comprender las dificultades de la organización global.

Los supervisores de bajo nivel necesitan destreza técnica porque frecuentemente necesitan adiestrar y desarrollar a empleados y técnicos nuevos. En el otro extremo, los gerentes de mayor rango no necesitan saber cómo ejecutar todos los trabajos a nivel operativo, pero si deben comprender cómo todas las funciones están relacionadas entre sí. El denominador común en todos los niveles es la destreza humana.

Según los supervisores van subiendo dentro de la gerencia, deben aprender a delegar a sus subordinados los trabajos que requieren destrezas técnicas, para tener tiempo de aprender las destrezas humanas y conceptuales que ahora se requiere de ellos.

## **2.4.2 LA IMPORTANCIA DE LA DELEGACIÓN<sup>12</sup>**

1. Se puede lograr más trabajo y cumplirse mejor la fecha de terminación.

---

<sup>11</sup> Maddux Robert, *Delegación eficaz de facultades*, 3ª edición, Iberoamericana, España 1992, Pag. 10

<sup>12</sup> Stoner James, *Administración*, 4ª Edición, Prentice Hall, México 1996, Pag. 236

2. Los empleados se involucran y adquieren un compromiso.
3. La asignación de responsabilidad y autoridad hace menos difícil el control.
4. Los empleados crecen y se desarrollan.
5. Los recursos humanos se usan más plenamente y mejoran la productividad.
6. La ejecución individual puede calcularse con mayor precisión
7. La compensación, incluyendo aumentos por méritos, se puede relacionar más directamente con la ejecución individual.
8. Se puede dirigir con mayor eficiencia una diversidad de productos, operaciones y personal.
9. Las operaciones a distancia se pueden dirigir con menos viajes y tensiones.
10. Los empleados reciben satisfacción y reconocimiento.
11. El gerente tiene tiempo para planificar, organizar dirigir y controlar.
12. El gerente está libre para hacer aquellos trabajos que solamente él o ella puede hacer.

#### **Aspectos de importancia al delegar.<sup>13</sup>**

1. Cuando el gerente espera de los empleados responsabilidad.
2. Cuando el gerente involucra a los empleados a fijar objetivos, resolver problemas y actividades para mejorar la producción.
3. El gerente pone énfasis al planificar, organizar, dirigir y controlar, antes que en hacer trabajos que otros pueden hacer.

---

<sup>12</sup> Stoner James, ,Administración,4ª Edición, Prentice Hall, México 1996, Pag. 236

4. El gerente asigna un trabajo, pone gran cuidado al escoger la persona.
5. El gerente detecta un problema en el proyecto que ha delegado, da al empleado una oportunidad razonable para que el mismo lo resuelva.
6. El gerente delega trabajo a los empleados, los asesora brevemente.
7. El gerente ve la delegación como una forma de ayudar a los empleados a desarrollar destrezas y asignarles el trabajo.
8. El gerente respalda y ayuda a los empleados en emergencias, pero no se le permite a los empleados que dejen el trabajo para que lo realice el propio gerente.
9. Cuando el gerente delega un proyecto se asegura que cada uno de los que están involucrados en el trabajo cumplan con su parte.
10. El gerente al delegar trabajos, equilibra la autoridad con la necesidad y la experiencia.
11. El gerente responsabiliza a los empleados por los resultados.

### **2.4.3 CONSIDERACIONES QUE SE DEBEN TOMAR EN CUENTA AL ANALIZAR UN TRABAJO**

Para saber bien cómo delegar, se debe tener pleno control del trabajo. Significa que periódicamente se deben:

- *Repasar sus obligaciones y responsabilidades como gerente. ¿Cómo han cambiado?, ¿Qué cosas nuevas tiene que aprender?, ¿Cómo afectan su unidad?¿, ¿Cuáles son los retos nuevos?, ¿Qué prácticas antiguas hay que detener?*

- *Reafirmar los objetivos primarios de su unidad.* ¿Ha habido algunos cambios que afectan las prioridades o necesitan comunicarse a los empleados?
- *Destacar las áreas de resultados claves.* ¿Cuáles son los factores que pueden hacer o deshacer su asignación de trabajo?, ¿Cuales son las áreas en las que son esenciales los resultados específicos?
- *Volver a examinar su cantidad de trabajo para identificar aquellas pocas tareas.*

### **Aspectos importantes del trabajo para delegar**

En general, los gerentes delegan para tener más tiempo y poder ejecutar los trabajos de la gerencia que son difíciles y complejos (mejorar la productividad o desarrollar empleados) por lo que deben de tomar en cuenta los siguientes aspectos:<sup>14</sup>

1. Las decisiones menores y las rutinas repetitivas ocupan una gran parte del día. La mayoría de ellas, si no todas, se pueden delegar si se les enseña a los empleados las políticas y procedimientos aplicables.
2. Generalmente los trabajos operativos pueden delegarse, más que funciones de la gerencia. El gerente debe enseñarles como hacer los trabajos de tipo operativo; el reto como gerente es motivar a otros a dar mejores resultados. Parte del tiempo que se ahorre se podrá usar para supervisar otros asuntos que le corresponden, de modo que podrá dirigir mejor.
3. Es casi seguro que alguno de los empleados está más calificado que el gerente en algunas actividades y puede hacer partes del trabajo mejor que el gerente.

---

<sup>14</sup> Stoner James, „Administración,4ª Edición, Prentice Hall, México 1996, Pag. 238

4. Examinar lo que le gusta o no le gusta al personal, así como sus talentos. Casi siempre encontrará alguien que le guste hacer algún trabajo y lo hará bien.
5. Un cambio en el paso es generalmente bienvenido y suele ser un buen incentivo para motivar a los empleados cuya rutina de trabajo se está haciendo aburrida.
6. A medida que los empleados adquieren experiencia, con frecuencia les queda tiempo libre. Agregar obligaciones y responsabilidades complementarias que aumente la importancia de los puestos.
7. Maximizar la fuerza del equipo dándole a las personas la experiencia necesaria para respaldarse entre sí durante emergencias o periodos cortos usuales de gran trabajo.
8. Los empleados no son creativos en un ambiente que los ahoga. Estimularlos con problemas y proyectos difíciles y recompensar las soluciones creativas.

#### **2.4.4 PLANIFICANDO LA DELEGACIÓN**

Seleccionar qué se debe delegar es solo el primer paso en el proceso de la delegación, la mayor parte de la gerencia, tiene éxito si está planificada, puede tomar solamente unos minutos para trabajos sencillos; o unas cuantas horas cuando el trabajo es complejo. Su planificación debe incluir por lo menos las consideraciones siguientes:<sup>15</sup>

1. El objetivo que debe lograrse.
2. Las fechas críticas para completarlo.

---

<sup>15</sup>Chiavenato Idalberto, Admón.. de Rec. Humanos, 1ª edición, Mc Graw Hill, México 1989 Pag 518

3. Criterios a seguir.
4. Las decisiones que habrá de tomarse.
5. La autoridad que se habrá de delegar.
6. Las instrucciones u órdenes que estarán autorizadas a dar a las personas.
7. La necesidad de desarrollar o seguir un presupuesto.
8. La comunicación que habrá de darse con otras unidades.
9. La información que se tendrá que dar.
10. El tipo de retroalimentación que se desea.
11. La persona adecuada a delegar:

**Factores a considerar en la elección del personal.** Al terminarse el plan de delegación es necesario identificar a la persona adecuada, para efectuar el trabajo.<sup>16</sup>

1. Los trabajos o proyectos se deben adaptar muy bien a asignaciones de trabajo ya existente y lógicamente, se podría delegar allí.
2. Analizar de vez en cuando la ejecución del trabajo del empleado y hacer un inventario de los intereses y habilidades de su personal. Buscar oportunidades para los empleados que asisten a clases para que puedan aplicar lo que están aprendiendo. Tomar en consideración los intereses así como las habilidades. Una persona con un mínimo de calificaciones puede tomar la asignación con entusiasmo y desarrollar las destrezas necesarias. La persona mejor calificada, pero con un bajo nivel de interés quizás haga mal el trabajo.

---

<sup>16</sup> Stoner James, *Administración*, 4ª Edición, Prentice Hall, México 1996, Pag. 519

3. Los estudios muestran que un gran número de empleados jamás enfrentan un reto en los trabajos y que el aburrimiento se refleja en la labor realizada. Hay que darles el placer de poder alcanzar una nueva oportunidad.
4. Delegar en todos los empleados y agrandarlos cada vez que se pueda. Evitar tener favoritismos o darles demasiado trabajo a unos pocos.
5. Delegar en un empleado que no se ha probado en el pasado requiere una planificación cuidadosa, pero la posibilidad de un mayor rendimiento puede dar un gran resultado.
6. Una asignación delegada con cuidado puede hacer que un empleado problemático deje de serlo. Un empleado con potencial sin usar, puede motivarse y alcanzar nuevas metas de rendimiento.
7. Cada vez que se le da a un desconocido la oportunidad de trabajar de una nueva forma, mejorará la profundidad global, versatilidad y moral de su unidad.
8. Si un empleado tiene períodos de tiempo con poco trabajo por hacer, se debe buscar la oportunidad de usar en forma productiva ese tiempo.
9. Los empleados que se preparan para una nueva asignación o promoción, frecuentemente se aprovechan de la delegación de asignaciones que se relacionan con sus nuevas obligaciones y responsabilidades.

**Cómo hacer una evaluación antes de delegar.** La fase de planificación antes de asignar el trabajo es la oportunidad que tiene el gerente para organizar la distribución del trabajo y programarlo en su unidad. La calidad de la preparación determinará en gran parte el éxito de la delegación. Los gerentes que ignoran la planificación, por lo general, son aquellos que guardan demasiado trabajo para sí mismo o que sobrecargan de trabajo a su personal sin distinción de personas.

Es necesario hacerse a sí mismo estas preguntas lo que ayudara a tomar mejores decisiones en el momento de delegar.<sup>17</sup>

1. ¿Qué trabajo es necesario hacer?
2. ¿Qué puede y debe delegarse?
3. ¿Cuál es la mejor forma de acoplar el trabajo con las capacidades o intereses individuales?
4. ¿A quien ayudaría a desarrollar esta asignación?
5. ¿A quién se puede adiestrar para hacerlo?
6. ¿Cuál es la cantidad de trabajo actual del empleado y su nivel de rendimiento?
7. ¿Cuál es el mejor camino para actuar, aparte de hacerlo el gerente, dentro de los límites de tiempo?

**Aspectos para comunicar alguna asignación.** El centro del proceso de delegación es la interacción entre el supervisor y el empleado al hacer la asignación.

El diálogo entre dos personas es el paso crítico que debe culminar con un compromiso por parte del empleado y la seguridad del supervisor de que se obtendrán los resultados que se necesitan. La delegación no es pasar el trabajo a otro que están debajo de uno. Cuando el gerente está delegando está consultando y desarrollando, a la vez que asigna el trabajo. La comunicación abierta es vital y su éxito depende, en última instancia, de la destreza de comunicación del gerente y del empleado y de la calidad de las relaciones entre los mismos. Cuando hay falta de confianza en uno de ellos la comunicación es

---

<sup>17</sup> Stoner James, .Administración,4ª Edición, Prentice Hall, México 1996, Pag. 520

muy pobre y hasta es muy posible que exista una falta de comprensión y motivación

Son esenciales los aspectos siguientes cuando se comunica una asignación:<sup>18</sup>

1. Describir el proyecto o trabajo y los resultados que se esperan tan completamente como sea posible. Dar toda la información necesaria para comenzar el trabajo o permitir que el empleado sepa dónde puede obtenerla, indicarle al trabajador quienes son las otras personas involucradas y describir qué es lo que harán.
2. Ponerse de acuerdo sobre criterios de ejecución y horario. Cuando se termina el alcance de la asignación, se debe saber lo que opina el empleado sobre los criterios a seguir y horarios razonables para terminar la asignación.
3. Determinar si es necesario algún adiestramiento o ayuda especial y cuándo se dará
4. Definir los parámetros y los recursos, incluyendo el presupuesto que estará disponible.
5. Especificar la cantidad y frecuencia de retroalimentación que se espera.
6. Aclarar cuánta autoridad se delega. Esto debe equilibrarse según la dificultad del trabajo asignando, su confianza en el empleado y su necesidad de mantener informadas a otras personas.
7. Decirle a los demás quién estará a cargo.

---

<sup>18</sup> Stoner James, ,Administración,4ª Edición, Prentice Hall, México 1996, Pag. 521

8. Es importante que el gerente no sea un obstáculo en la comunicación entre la persona en quien delega y las demás involucradas.

**Expectativas que actualmente se deben satisfacer cuando se delega.<sup>19</sup>**

1. El empleado tiene una actitud de deseo y de poder hacerlo y acepta la responsabilidad del trabajo.
2. El empleado hace preguntas y pide ayuda cuando es necesario.
3. El empleado da informes al gerente sobre el progreso.
4. El trabajo terminado es una buena muestra de que se trabajó.
5. El empleado usa su iniciativa propia y muestra dedicación y compromiso con el trabajo.
6. Tiempo, dinero, equipos y personal se ven como recursos costosos y se usan siguiendo este criterio. Si el gerente desea tener personal fuerte a quien pueda delegar, debe tener esa premisa en mente al encontrar a sus empleados. La parte más importante del éxito de un gerente son los recursos humanos. Un buen personal garantiza las utilidades, el rendimiento, el crecimiento y la supervivencia a largo plazo.

Por lo tanto es recomendable poner atención en lo siguientes elementos críticos en la contratación y situación de un empleado dentro de la organización.<sup>20</sup>

1. Analizar bien los requisitos del trabajo antes de comenzar el proceso de selección.
2. Observar las pruebas objetivas y las destrezas del candidato; Sus éxitos y fracasos en el pasado, seriedad y actitud hacia el trabajo.

---

<sup>19</sup> Stoner James, ,Administración,4ª Edición, Prentice Hall, México 1996, Pag. 522

<sup>20</sup> Baudes de Moresco Mercedes,La Intervención en Grupo, 2ª edición, Lugar S.A ;Argentina 1992

3. Determinar la clase de proyectos y responsabilidades de trabajo solicitante que ha tenido en puestos anteriores y cómo ha usado la autoridad.
4. Asegurarse que cada solicitante comprenda los requisitos del trabajo y el estándar esperado de su ejecución.
5. Describir la idea del trabajo en equipo a los solicitantes y pedirles que evalúen cómo ellos trabajarían en condiciones de equipo.
6. Al hacer una selección evaluar los datos cuidadosamente y evitar hacer conclusiones prematuras.
7. A las personas que se emplean se le da puestos en los que hay posibilidades de éxito.

#### **2.4.5 FORMAS DE MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS<sup>21</sup>**

Su actitud, conocimiento y planteamiento influenciarán lo que se aprende y qué tan bien pueda aplicarse; por lo que habrá de tomar en cuenta lo siguiente:

1. Revisar la ejecución contra las expectativas de cada empleado e identificar en el adiestramiento que reforzará los resultados.
2. Escuchar los objetivos de crecimiento de los empleados.
3. Hablar con los empleados escogidos para otorgarles adiestramiento.
4. Hacer que los empleados se ocupen del trabajo de aquellas personas que están adiestrando.

---

<sup>21</sup> Fossum Schwab Heneman, *Administración de los Recursos Humanos y Personal*, 4ª edición, Continental, México 1985, Pag. 86

5. Ayudar a los empleados a desarrollar un plan de acción para que lo apliquen en el trabajo.
6. Pedirle a los empleados que den una evaluación del programa de adiestramiento.
7. Delegar trabajo a los empleados que les permita aplicar las nuevas técnicas y métodos aprendidos durante su adiestramiento.
8. Felicitar a los empleados cuando apliquen las destrezas adquiridas recientemente.

## **2.5 EQUIPOS AUTODIRIGIDOS**

### **2.5.1 GENERALIDADES**

Un equipo autodirigido es un grupo de trabajo que se desenvuelve con varios grados de autonomía y sin un gerente visible, celebrando convenios para asumir la responsabilidad de la gerencia, además de realizar sus tareas específicas. Estas responsabilidades pueden incluir la planificación, organización, dirección y control, tanto de sus propios trabajos como de las funciones administrativas que los respaldan. El equipo aprende y comparte las tareas ejecutadas generalmente por un gerente. En un equipo de trabajo autodirigido funcionando a plenitud, el control viene desde adentro del equipo más que de afuera.

Tareas que se pueden asumir o compartir con el equipo de trabajo (al considerar estas tareas se comienza a evaluar como posible miembro de un equipo de trabajo autodirigido).<sup>22</sup>

- Hacer juntas semanales.

---

<sup>22</sup> Op cit, E. Kast Fremont, Pag. 66

- Identificar metas.
- Persuadir a otros a adoptar metas.
- Programar y coordinar trabajos en equipos e individuales.
- Aprender el trabajo de los compañeros de trabajo como parte del adiestramiento cruzado.
- Desarrollar un plan de adiestramiento.
- Fijar criterios.
- Emplear o hacer recomendaciones para el empleo.
- Examinar a los solicitantes y entrevistar a los candidatos para el trabajo.
- Evaluar a los nuevos miembros del equipo durante el periodo de pruebas.
- Planificar y aprobar un presupuesto.
- Revisar los datos de las ejecuciones de los trabajos.
- Cumplir las solicitudes de dentro y fuera del equipo.
- Resolver problemas con consentimiento del equipo.

Aunque por definición los equipos autodirigidos se dirigen por sí mismos, todos ellos tienen que rendir cuentas a alguien. Los gerentes están visibles en varios grados, dependiendo del origen y propósito del equipo autodirigido. A continuación se incluyen algunas situaciones típicas de estos casos:<sup>23</sup>

- Los informes del equipo siguen una pauta de "saltar niveles", informando a dos o tres grados de nivel encima de ellos. Estos gerentes actúan como

---

<sup>23</sup> Nuñez Gonzáles Jesús, Monroy Anamely; *Dinámica de grupo*, 3a Edición.; Kapelusz, Argentina 1985

integradores / facilitadores.

- El equipo se hace autodirigido porque su gerente tiene muchas responsabilidades dirigiendo diversas funciones y muy pocas veces está presente.
- El equipo se hace autodirigido cuando un gerente de alto nivel elimina estratos de gerencia e instruye al equipo para que le informe directamente, pero le pide que dirija sus propias funciones.
- El equipo se hace autodirigido cuando el gerente deja la organización, se la da al equipo y éste acepta por la oportunidad de auto dirigirse. En este caso, se elige (por lo general por el grupo) un patrocinador o gerente contratante que los guíe a través de las redes de la organización.

## 2.5.2 LA IMPORTANCIA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS<sup>24</sup>

No existe un motivo para promover dentro de la organización el desarrollo de equipos de trabajo autodirigidos, pero la práctica sugiere diferentes motivos para hacerlo:

*¡Tecnologías nuevas!, ¡Reducciones!, ¡Participación en las ganancias!* Hoy día, las organizaciones buscan formas para reducir gastos y aumentar el rendimiento. Tienen que ser más innovadoras para poder sobrevivir, especialmente encontrando maneras creativas para usar el talento de los empleados.

*El mayor recurso de una organización son sus empleados.* Cada día se da a los empleados más derechos de propiedad y autonomía en las organizaciones, pues éstas han comprobado que trabajan más duro y necesitan menos supervisión cuando ellos mismos controlan sus trabajos y tienen mayor libertad

---

<sup>24</sup> Nuñez Gonzáles Jesús, Monroy Anamely; *Dinámica de grupo*, 3aEdición.; Kaplusz, Argentina 1985,

como hacerlos. Estadísticas recientes indican que las organizaciones que fomentan la participación de los empleados muestran un aumento en la productividad. Los trabajadores que participan en equipos de trabajo autodirigidos muestran una mayor motivación, aumentando el valor de sí mismos y más orgullo en la labor realizada.

Los EAD se *"corrigen a sí mismos" rápidamente*. Las organizaciones que miran hacia el futuro dan énfasis a la calidad y excelencia. Ellas necesitan un personal experimentado que pueda realizar varias labores y responda rápidamente a los cambios. Los miembros de los equipos de trabajo autodirigidos están adiestrados para *"corregirse a sí mismos"*; Es decir, que identifican los problemas y los corrigen con toda rapidez. Según las organizaciones, eliminan estratos en sus gerencias y cuerpos administrativos para aumentar el rendimiento de sus gastos y mejorar sus comunicaciones; los equipos autodirigidos están remplazando a los gerentes realizando ellos mismos el trabajo.

*Los equipos de trabajo autodirigidos proveen la fuerza de trabajo de hoy con un medio de auto expresión*. Las personas inteligentes desean enriquecimiento psicológico y poder controlar sus propias vidas. Una queja común entre los empleados es que se sienten frustrados por no poder cumplir con las necesidades organizacionales, porque la gerencia erige demasiadas barreras. Los equipos de trabajo autodirigidos dan oportunidades para que las personas asuman la responsabilidad por sus actos. Ellos son una forma lógica de agrupar a las personas que quieren quedarse en la organización, pero dan valor al trabajo creativo.

Según las organizaciones luchan con el problema de escasez de personas en la fuerza de trabajo, los equipos de trabajo autodirigidos están sirviendo como campo de adiestramiento para el aprendizaje de trabajos múltiples.

*Los equipos de trabajo autodirigidos se han desarrollado partiendo del concepto del círculo de calidad. Crecieron como productos de éste y han llegado a tener vida propia. En los círculos de calidad los empleados analizan y solucionan los problemas de la organización, están bien adiestrados para trabajar en equipo y solucionar problemas, pero tienen poco poder más allá de atraer la atención sobre los problemas y hacer sugerencias de cambios.*

Los equipos de trabajo autodirigidos van mucho más allá de los círculos de calidad. Como parte de un equipo de trabajo autodirigido los empleados se adiestran para usar sus habilidades diariamente para programar, asignar trabajos y coordinar con otros equipos, fijar metas, evaluar la ejecución de los trabajos y encargarse de cuestiones de disciplina. La gerencia de proyectos y la gerencia participante son parecidos a los equipos de trabajo autodirigidos, pues también ellos ponen énfasis sobre la participación en las labores y el trabajo en equipo.

### **2.5.3 UN INICIO INTELIGENTE PARA LOS EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS**

Una vez que los empleados han gozado de los beneficios de equipos de trabajo autodirigidos quizá no quieran volver a las estructuras tradicionales. Al crear equipos de trabajo autodirigidos se origina un cambio en la conciencia que mueve a las personas a niveles más altos de crecimiento. Cuando hay bastantes equipos de trabajo autodirigidos funcionando eficientemente. Toda la organización experimenta una sensación de urgencia que exige una acción positiva.

Una vez adoptados los equipos de trabajo autodirigidos como alternativas a las estructuras de trabajo tradicionales, no será fácil volver a los sistemas antiguos. La mayoría de los empleados están tan satisfechos con sus nuevos papeles, la moral de los empleados se deterioraría si se disolviera los equipos de trabajo

autodirigidos. Cuando los empleados han tenido autonomía y responsabilidad, han visto sus logros y experimentado la sensación de pertenecer; los equipos de trabajo autodirigidos no pueden discontinuarse sin causar consecuencias negativas.

Los equipos autodirigidos crean hábito, así que la organización debe tener firme compromiso desde un principio con los objetivos a largo plazo y respaldar a los equipos de trabajo autodirigidos, desde su creación hasta su terminación normal.

Una vez que los miembros de un equipo de trabajo han decidido ser un equipo de trabajo autodirigido querrán saber "cómo empezar inteligentemente". En realidad, ya han dado el primer paso al ponerse de acuerdo para trabajar juntos. El trabajo en equipo y la cooperación son los elementos más críticos para tener éxito; ahora tiene que tomar algunas decisiones prácticas que los ayuden a seguir adelante.

#### **2.5.4 PLAN PARA EL EQUIPO AUTO-DIRIGIDO**

El equipo enfrentará el reto de combinar trabajos altamente fragmentados, hechos normalmente por los individuos dentro de unidades de trabajo naturales, con equipos responsables de un producto o servicio. Será necesario diseñar un sistema tradicional para maximizar la participación, crecimiento y eficiencia; para lo que se sugiere:

- Hablar con los gerentes y empleados que estarán participando en la planificación.
- Identificar los clientes y establecer medios para un contacto directo con ellos.
- Conversar con los clientes acerca de sus necesidades.

- Fijar metas semanales para discutir y cumplir las necesidades de los clientes y para que digan qué piensan sobre ello.
- Identificar a los competidores.
- Fijar estándares para la calidad, cantidad, costo y tiempo de ejecución.
- Especificar las descripciones de los trabajos para ejecutar tareas operativas.
- Diseñar cuadros y diagramas para visualizar los progresos
- Diseñar trabajos para efectuar las tareas de la gerencia y coordinación; por ejemplo: programación, asignación de trabajos, contratación de empleados y adiestramiento cruzado.
- Bosquejar las responsabilidades de cada trabajo.
- Identificar la información adicional que se necesitará y determinar como se va a obtener.
- Tomar un tiempo prudente para la planificación. Visualizar cómo se verá el equipo dentro de cinco años. Asegurarse de planificar las actividades basándose en las metas escritas.

#### **A) *Escribir una propuesta***

Para organizar un equipo auto dirigido, es necesario tener la aprobación de la gerencia. Si se le presenta a la gerencia una propuesta bien escrita se tendrá más oportunidades para su aprobación. La propuesta debe ser clara y por escrito. La propuesta es una herramienta de ventas y como tal, debe presentarse una declaración precisa y detallada de los beneficios que el equipo auto dirigido traería a la organización. La propuesta deberá incluir:

Una declaración de los "que" y "por que". (qué es un equipo de trabajo autodirigido y por qué es importante).

¿Por qué es necesario un equipo de trabajo autodirigido y cómo se origino dicha necesidad?

¿Por qué es importante cubrir dicha necesidad?

¿Qué resultados espera obtener?

¿Cómo los obtendrá?

¿En qué forma piensa presentar sus resultados?

¿Qué necesitará de la gerencia? (costo, soporte, materiales).

¿Qué beneficios traerá a la compañía si adopta un equipo de trabajo autodirigido?

¿Cuánto le costará a la organización un equipo de trabajo autodirigido?

La propuesta ayudará al gerente y al equipo a aclarar sus propósitos y definir sus alcances. Una vez obtenida la aprobación de la gerencia superior, se podrá desarrollar un equipo de trabajo autodirigido.

## **B) *Escribir convenios***

Si se prepara en forma conjunta un programa de responsabilidad, es decir un convenio sólido, habrá una buena posibilidad de éxito como equipo de trabajo autodirigido. Se deberán preparar programas de responsabilidad por separado para el equipo, para los individuos y uno con su patrocinador. Los programas de responsabilidad son convenios que deben incluir las reglas bajo las cuales trabajarán el equipo y gerente, ya que volverán a referirse muchas veces a dicho programa de responsabilidad en busca de aclaraciones y dirección. Será una herramienta primaria para resolver diariamente problemas y disputas.

El programa de responsabilidad debe ser un convenio que puede cambiarse o actualizarse. El equipo de trabajo autodirigido es un proceso de desarrollo personal y en equipo, y deben llegar a comprender mayores áreas de responsabilidad según el equipo va madurando. Los programas de responsabilidad deben reflejar su evolución, incluyendo:

El credo del equipo de trabajo autodirigido ¿Qué cree usted de los equipos de trabajo autodirigido?, ¿Qué significa el convenio para el gerente y para los miembros del equipo?

¿Qué acuerda hacer el equipo de trabajo autodirigido? Ser muy específico: "Un miembro del equipo asistirá cada semana a la reunión de planificación. Presentaran un informe semanal del estado del proyecto al líder del proyecto del equipo."

La meta como equipo de trabajo autodirigido será terminar la fase del proyecto en una fecha estipulada.

### **C) *Especificar el contacto con la gerencia de alto nivel***

Se necesitará un gerente de alto nivel para que sea el soporte de las decisiones del equipo y al cual se le pueda dar información como forma de retroalimentación. Quizá se le asigne al equipo una persona a nivel de decisión o quizá un gerente de alto nivel. Preparar un convenio de responsabilidad con dicha persona para así aclarar sus papeles mutuos. También se puede designar un "gerente de desarrollo" adicional para ayudar al equipo a planificar y desarrollar. Al principio, el gerente de desarrollo actuará como supervisor o adiestrador pero no tendrá autoridad de gerencia. El equipo puede crecer más allá de la necesidad de tener un gerente de desarrollo según vaya madurando.

**D) *Mantener pequeño el equipo auto dirigido***

Los equipos pequeños (de 5 a 9 miembros) pueden comunicarse más efectivamente que los equipos grandes. Si un departamento muy extenso quiere desarrollar equipos auto dirigidos, puede establecer varias unidades pequeñas divididas de acuerdo con los trabajos. Cada equipo puede nombrar un líder que será responsable de comunicarse con los de otros equipos.

**E) *Afinar bien las habilidades para comunicarse***

Es importante dedicar algún tiempo a evaluar las habilidades para la comunicación.

- El equipo deberá saber escuchar.
- El equipo deberá confiar en lo que se le dice y enseña.
- Expresar las opiniones para una comprensión mutua.
- Hacer pruebas verbales de lo que se dijo.
- Evitar llegar a conclusiones súbitas.
- Hablarle a los miembros del equipo con claridad y precisión.
- Tener paciencia en afinar las habilidades.

Las organizaciones que tienen más éxito en los equipos auto dirigidos son aquéllas que saben comunicarse bien.

**F) *Examinar los valores***

Muchas organizaciones colocan personas que reflejan las ideas y valores de la alta gerencia. Es importante que la organización tenga valores sobre la justicia, franqueza, confianza y participación; esto es parte del deseo de cooperar con el

equipo para alcanzar metas mutuas. Si algún miembro del equipo prefiere trabajar por su cuenta, no se sentirá bien dentro del equipo autodirigido. Estos equipos dependen de la presión de los iguales para que los valores del equipo predominen y se observen de cerca.

### **G) *Establecer sesiones***

La planificación de sesiones regulares para comprobar el progreso ayudará al equipo a mantenerse en la senda correcta. Se habrán de revisar los programas de responsabilidad, evaluar las fechas de los trabajos para asegurarse de estar dentro de los plazos fijados para hacerlos, escuchar los informes de los progresos hechos por los otros miembros del equipo y hablar de los retos y frustraciones. Es importante felicitarse a sí mismos por el trabajo bien hecho el cual los motivaría a seguir trabajando. Tal vez organizar un paseo en equipo o juntas son los medios para comprobar los progresos hechos.

### **H) *Asegurando el éxito***

El secreto del éxito está en la planificación. Dedicar el tiempo necesario para planificar cuatro áreas claves.

1. La gerencia interna y coordinación de su equipo.
2. La gerencia de enlace (cómo interactuar con el resto de la organización).
3. Cómo tener acceso a la información.
4. Qué sistema de respaldo se necesitará.

A continuación se presentan una serie de recomendaciones de cada área clave y las responsabilidades del equipo en cada una de ellas.

1. La gerencia interna y la coordinación:

Además de las labores técnicas, el equipo tendrá que llevar a cabo muchas funciones directivas y el gerente deberá controlar cómo se hace el trabajo.

El equipo debe definir los papeles específicos que deberán desempeñarse para administrar los asuntos diarios del mismo equipo. Estos papeles, basados administrativamente, están diseñados para hacer frente a las necesidades operativas del equipo, así como a las exigencias de la organización.

El equipo deberá ejecutar posibles funciones administrativas que se les asignen. Comprobar aquellas funciones que el equipo dirigirá y observar hasta qué punto lo harán:

Responsabilidad total (decisión final);

Responsabilidad parcial (hacer recomendaciones), o

Ninguna responsabilidad (ejecutada por la alta gerencia).

También observar quiénes se encargarán de dichas responsabilidades y por cuanto tiempo.

Las funciones administrativas les servirán para así compartir responsabilidades y aprender nuevas habilidades e impedir el aburrimiento.

## 2. La gerencia de enlace:

La gerencia de enlace se ve en acción en sus interrelaciones con otras personas fuera de sus equipos de trabajo autodirigidos. Cuando un equipo opera bajo la gerencia tradicional, los individuos en los otros departamentos saben con quién ponerse en contacto cuando tienen preguntas. Además, las comunicaciones por escrito frecuentemente se dirigen al gerente para que las distribuya. En un equipo de trabajo autodirigido la ausencia de un gerente puede causar confusión. Un papel clave en la gerencia de enlace es el punto de contacto único.

El punto de contacto único dirige llamadas telefónicas, preguntas, solicitudes y correspondencia hacia las personas más calificadas para responderlas. Deberá haber una ubicación física en donde se pueda localizar por teléfono o correo al punto de contacto único, tanto dentro como fuera de la organización que tiene alguna razón para tratar de ponerse en contacto con su equipo de trabajo autodirigido.

El papel del punto de contacto único debe rotarse entre los miembros del equipo. No hay por qué dedicar una persona a dicha labor indefinidamente. Sin embargo, si hay un cambio, avisar al resto de la organización.

La gerencia de enlace se negociará en dos áreas en las que dependerá de otras personas fuera de su equipo de trabajo autodirigido.

Las esferas técnicas y políticas; necesitarán ayuda técnica en cuestiones relacionadas con los trabajos que afecten a otros equipos de trabajo autodirigidos, proyectos, individuos o departamentos. Será necesario un cuadro de "las dependencias" para representar todas las interacciones, en las que, la gerencia de enlace pueda intervenir. Una buena manera de mostrar estas relaciones es una representación visual de las interacciones en el negocio. Esta representación ayudará a ver quien debe formar parte del flujo de información. Como parte de la gerencia de enlace también será necesario tomar en cuenta las realidades políticas de su organización.

El poder es la fuerza detrás de todas las políticas organizacionales. El poder o habilidad para influenciar los resultados, sea formal o informal. El poder formal, o de poder dado a individuos u organizaciones, es el poder en forma más visible. El poder informal puede ejercerse aun cuando no haya sido adjudicado por otras personas. Para alcanzar las metas se necesitará el respaldo. Es muy importante hacerse de aliados con poder que puedan ayudar a la existencia misma y crecimiento del equipo de trabajo autodirigido. Considérense los

siguientes aspectos

- El respaldo político trae como consecuencia compartir la visión y metas del equipo de trabajo autodirigido.
- Hacer saber al equipo autodirigido quienes los respaldan para que aprecien la ayuda.
- Hacer saber al equipo lo que el respaldo hace por ellos.
- El equipo deberá hacerles saber a las personas que respaldan que es importante la opinión y el respaldo continuo.

### 3. Acceso a la información:

La retroalimentación y la evaluación son dos puntos críticos para la auto dirección. Se necesita considerar cómo podrá tener acceso a la información que necesita. Identificar cuándo y dónde necesitará y obtendrá información.

En las estructuras tradicionales el gerente que ha sido nombrado, facilita el flujo de la información. "¿Quién está haciendo tal actividad?", "¿Qué información está dando el presidente de la compañía?", etc. Estas preguntas que se hacen diariamente también debe responderlas el equipo de trabajo autodirigido, pero sin la ayuda de el gerente o de el supervisor. Es necesario que trabajen juntos y se informen unos a otros al descubrir alguna información importante sobre la organización. Los equipos de trabajo autodirigidos, con frecuencia ampliarán el papel del punto de contacto único, de tal forma que los individuos que los desempeñan también los represente en sesiones de información externa. Sin embargo, otros equipos de trabajo autodirigidos eligen que los represente un gerente bajo contrato.

En algunos casos quizá sea necesario tener un gerente bajo contrato (gerente sustituto) en forma temporal. Este gerente trabajará en el mismo nivel de la gerencia. El gerente comprende el proceso del equipo de trabajo autodirigido y está de acuerdo con él. Cuando el equipo se lo pide accede a servir como gerente formal. A los gerentes bajo contrato se les puede pedir:

- Que represente al equipo de trabajo autodirigido en las juntas en las que se requiere una presentación formal de la gerencia.
- Que negocie a nombre del equipo con los gerentes superiores.
- Que elimine los obstáculos políticos, hablando con otros gerentes que traten de discutir sobre los intereses o problemas con alguien en su propio nivel
- Que sirva de árbitro o "de voto decisivo" cuando haya empates en las decisiones del equipo.
- Que imponga disciplina cuando las reglas fundamentales de asesoramiento y comportamiento no han podido eliminar un problema entre los miembros del equipo.
- Que aconseje y dirija en cuestiones sobre las tareas del equipo y de gerencia.

El papel del gerente bajo contrato debe negociarse entre los miembros del equipo de trabajo autodirigido. El gerente bajo contrato es, por lo general, una persona de mayor antigüedad.

#### 4. Sistemas de respaldo

Las cuestiones de los sistemas de respaldo no son directamente cuestiones de trabajo, pero siempre tienen gran importancia para los equipos de trabajo autodirigidos. A los sistemas de respaldo comprenden:

*Progreso en la carrera.* ¿Cómo aprenderán y emplearán los individuos las habilidades requeridas por el equipo?, ¿Cuáles serán los criterios para las promociones?, ¿Cómo se hacen las recomendaciones para el progreso en las carreras?

*Adiestramiento y desarrollo.* ¿Cómo se adiestrarán los miembros del equipo?, ¿Quiénes deben adiestrarse?, ¿Qué clase de adiestramiento debe darse?, ¿Cómo se tomarán las decisiones del adiestramiento?, ¿Qué adiestramiento necesita el equipo como un todo?, ¿Qué adiestramiento debe ser obligatorio?, ¿Qué adiestramiento debe ser opcional?

*Compensaciones y recompensas.* ¿Quién decidirá sobre los aumentos en los sueldos? ¿Qué clase de recompensas hay disponibles?, ¿Deben basarse en la ejecución individual o en el trabajo de todo el equipo?

### **2.5.5 HABILIDADES QUE FACILITAN A LOS EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS**

Para el desarrollo de equipos de trabajo autodirigidos, requiere que la organización cuente con personas con ciertas habilidades, obtenidas de la experiencia y de la preparación:

- a. Solución de problemas.
- b. Obtener el consentimiento.
- c. Auto corrección.
- d. Dirección del proceso.

#### **a) *La auto dirección significa solución de problemas***

Como miembro de un equipo de trabajo autodirigido estarán solucionando tanto

los problemas técnicos como los que no lo son; por lo tanto, estarán arreglando dos clases de problemas: indeterminados o abiertos y determinados o cerrados.

El equipo de trabajo autodirigido si tuviera que solucionar solamente **problemas cerrados**, su trabajo sería muy fácil, porque los problemas cerrados tienen una sola respuesta. Los problemas cerrados, por lo general no son difíciles de resolver por el equipo. La verdad es que los individuos expertos dentro del equipo pueden solucionar por sí mismos los problemas cerrados, sin recurrir a las capacidades para solucionar problemas y tomar decisiones de todo el equipo.

**Los problemas abiertos** casi nunca presentan soluciones fáciles; es imposible "imponerles" una respuesta como a veces se hace con los problemas cerrados. La información sobre el problema es ambigua o no existe en absoluto y con frecuencia, en vez de ser un solo problema es un conjunto de ellos. ¿Cómo se puede cambiar el ambiente de una organización?. Cada parte de ese ambiente es una pieza del rompecabezas; separándola y cambiándola crea un cuadro totalmente nuevo. No hay una sola solución "correcta". La única respuesta correcta a un problema abierto es la que responde mejor.

#### **b) La auto dirección significa obtener el consenso unánime**

La palabra "consenso" se usa con mucha frecuencia en las organizaciones, pero también se suele abusar de ella e interpretarse incorrectamente. Al igual que la palabra "comunicación", "consenso" la usa todo el mundo, pero quiere decir cosas diferentes para diferentes personas. Para el equipo auto dirigido se querrá tener un entendimiento común de la *aplicación práctica* del consenso. A continuación se presentan algunas directivas.

*El consenso es un proceso, no un resultado.* En un equipo de trabajo autodirigido. El consenso incluye la discusión, abierta y franca, de las ideas e

intereses de los miembros del equipo. El debate, no el resultado, es lo importante. El equipo no tiene un "tomador de decisiones" oficial, cada persona tiene derecho a hablar abiertamente para tratar de influir en los resultados.

En un proceso de consenso, debe escucharse y comprenderse las ideas. Asegurarse de buscar las razones detrás de las declaraciones hechas por cada uno de los miembros, de forma que todos comprendan el proceso de razonamiento, así como las conclusiones propuestas.

*Todo el mundo es igual, pero algunos son más iguales que otros.* Aunque todo el mundo tiene oportunidad para influenciar al equipo, algunos tendrán más influencia que otros. La influencia dependerá de la cuestión, idea, problema o decisión particular que se esté discutiendo y de la clase de poder que el equipo percibe que se tiene en ese momento en particular. Se deriva de diferentes bases de poder. A continuación presentamos tres bases importantes de poder que influyen en los equipos de trabajo autodirigidos:

1. La experiencia. Es una fuente de influencia. Se le da poder cuando el equipo piensa que tiene el conocimiento y la experiencia sobre un tema, usualmente en áreas bien definidas en donde uno de los miembros del equipo podrá ser experto en resolver problemas administrativos, pero si el tema cambia a áreas técnicas, la base de poder también cambiará a otros miembros con experiencia técnica.
2. Una segunda fuente de poder es la credibilidad personal. Cuando los miembros del equipo perciben que su motivación para actuar es el mayor provecho del equipo, su credibilidad personal aumenta. Si algún miembro cae bien o los demás miembros del equipo se identifican con él, de alguna forma su credibilidad se realza. Además, si posee buenas habilidades interpersonales (escucha a los demás, hace preguntas importantes, respalda las ideas de los demás), quizá tenga más influencia sobre el equipo.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

3. El poder político es la tercera fuente de influencia. Los miembros del equipo poseen poder político cuando sus compañeros perciben que otro miembro tiene influencia informal dentro de la organización, que puede hacer de él una fuente de posibles recompensas o castigos; tal fuente de poder puede dar mayor peso a la palabra de una persona determinada. La influencia política puede dañar a un equipo, sólo si el proceso del equipo está demasiado motivado políticamente. En un equipo de trabajo autodirigido se reconocen las siguientes clase de influencia:

*Consenso no implica falta de conflictos.* Un cambio crítico de ideas es esencial para obtener consenso dentro del equipo. Cuando las ideas son controvertidas, el resultado son conflictos y tensiones. Éstos son naturales cuando se resuelven problemas y se toman decisiones. Se debe pensar en el consenso como “controlador de conflictos” para obtener soluciones productivas.

Se requiere tres condiciones para que ocurra el consenso:

1. Cada miembro debe sentir que es escuchado y entendido por el resto del equipo.
2. Cada miembro debe ser capaz de “vivir con” la decisión o solución.
3. Cada miembro debe estar dispuesto a comprometerse con su papel, llevando a cabo las decisiones o implementando métodos de solución.

**c) *La auto dirección significa auto corrección***

La mayoría de los problemas que necesitan solución son problemas abiertos, lo cual hace que sean imposibles las decisiones “perfectas.” El proceso de dar “la mejor salida” (el consenso del equipo), y luego escuchar la retroalimentación para auto corregirse es natural aunque frustrante para solucionar los problemas abiertos. También se querrá conocer cuáles son las condiciones necesarias para ser un equipo auto correctivo.

Los equipos auto correctivos cometen equivocaciones, pero las corrigen. Aprenden de sus errores y no vuelven a caer en ellos. Aprendiendo sobre la marcha, el equipo auto correctivo por lo general puede mantenerse alejado de los errores de los cuales no se puede recobrar. El equipo auto correctivo sabe que el trabajo, como la vida, es una adecuación continua y permite el proceso educativo para realzar su eficiencia. Para ser mejores en la auto corrección, están dispuestos a enfrentar los problemas constructivamente cuando las decisiones se distorsionan o fracasan. Los puntos siguientes ayudarán:

1. Practicar la nivelación." Nivelar" es la discusión franca y abierta de los problemas. Los miembros del equipo deben estar dispuestos a hablar sobre los problemas y a escuchar lo que otros piensan sobre ese mismo problema. La forma más eficiente de "nivelar" es cuando hay confianza en uno mismo, y que a su vez, se confía en los miembros del equipo. "Nivelar", si lo respalda la confianza, permite un aprendizaje real.
2. ¡Halle problemas, no señale con el dedo!. Cuando los miembros del equipo auto dirigido, preguntan "¿Quién?" es el problema, en lugar de "¿Cuál o Qué?" es el problema, enseguida viene la defensiva y la desconfianza. Para ser auto correctivos, los problemas deben verse aparte de las personalidades. Examinar el problema objetivamente y dejar que su equipo aprenda de él. Si las personas relacionadas con el problema sienten que se les ataca, se sentirán tentadas a cubrir o defender sus posiciones en vez de ayudar a solucionar el problema.
3. Mirar con cuidado lo que se está haciendo. Al dedicarse a un proceso de evaluación, examinar no sólo lo *que hace* su equipo, sino también *cómo* funciona, se está dedicando tiempo revisando el pasado para planificar el futuro. Todos los individuos, equipos y organizaciones que desean crecer, deben dedicar tiempo en forma regular para determinar qué está funcionando y qué no.

#### d) *Dirigiendo el proceso del equipo*

Cuando el equipo hable debe examinar dos componentes de la conversación:

1. La sustancia de la conversación y
2. El proceso de la conversación.

La sustancia de la conversación es el contenido actual o agenda; aunque el contenido es importante, también es preciso observar *cómo* se están discutiendo las cuestiones. En otras palabras, ¿cuál es su proceso?

Cada equipo debe manejar dos clases de cuestiones de proceso: las cuestiones de los procesos de las tareas y las cuestiones de los procesos de las personas.

Los procesos de las tareas comprenden las relaciones entre los miembros del equipo y sus tareas. Los procesos de las personas incluyen las relaciones de los miembros entre sí. Ambas cuestiones deben manejarse bien. El 90 % de los problemas en los equipos de trabajo autodirigidos se derivan de los procesamientos pobres, porque la obra del equipo depende de su productividad y cohesión y ambas se ven afectadas por el proceso del equipo.

*Importancia de las reglas fundamentales.* Para ser un equipo productivo y cohesivo, deben establecerse entre todos, reglas fundamentales sobre las cuales se han puesto de acuerdo para seguirlas. Prestando atención a estas reglas fundamentales durante la solución de los problemas y la toma de decisiones, es posible aumentar la eficiencia y ganar una gran cantidad de tiempo. Usar las reglas fundamentales sugeridas a continuación para ayudarlos a establecer sus propias reglas. Éstas no son tan importantes en sí mismas como las ideas que representan con respecto al funcionamiento eficiente del equipo.

*Reglas fundamentales del proceso de las personas.* Las reglas fundamentales del proceso de las personas comprenden las relaciones entre los miembros del

equipo. Es imposible establecer reglas fijas y estrictas sobre cómo deben tratarse unos a otros, pero pueden fijarse ciertas expectativas y adoptar ciertas reglas para obtener un comportamiento más o menos agradable.

1. Dar oportunidad para que todos contribuyan. Las personas se abstienen de hablar durante las conversaciones por varias razones: son tímidas, otros dominan la conversación del equipo, la cual debe estar razonablemente bien balanceada. No es necesario que todos contribuyan igual, pero si hay alguien muy callado durante mucho tiempo, debe preguntársele su opinión. Tratar de que mantengan un equilibrio, para que nadie se sienta excluido.
2. Separar el contenido de las responsabilidades. El hablar de los asuntos del equipo, mantendrá la discusión lejos de los temas y alusiones personales. De igual forma, los miembros del equipo no deben tomar como ofensa personal si alguien está en desacuerdo con ellos. Los miembros maduros pueden mantener su amor propio aunque los otros no estén de acuerdo con el o ella. Cuando se toman las cosas personalmente, surge la irritación y se olvidan las tareas. Cada miembro y el equipo como un todo, comparte la importante responsabilidad de ser siempre profesionales al discutir los temas controvertidos.
3. Proteger a los individuos contra los ataques personales. Durante las discusiones acaloradas es posible hacer comentarios que hieran el amor propio de los miembros, quienes pueden sentir que se les ataca personalmente. Nada destruye tanto la cohesión de un equipo como el daño al amor propio de sus miembros. A veces lo que parece un ataque personal es hecho sin intención. Si cree que se está atacando a alguien, hable a su favor y respáldelo. Cuando los miembros del equipo se sienten respaldados por los demás, aumenta el nivel de confianza y las oportunidades para una comunicación franca y abierta.

4. Reducir y reconciliar malos entendidos y desacuerdos. Uno de los problemas de la comunicación es que hablamos un mismo idioma. Como se usan las mismas palabras, creen que se están entendiendo; pero no siempre es cierto. Como miembro del equipo, escuchar las discusiones con esta pregunta clave en mente: "¿Qué están diciendo y qué quieren decir?". Los miembros del equipo quizá empleen las mismas palabras para referirse a algo totalmente diferente, o usan otras distintas para hablar de lo mismo. Al ocurrir desacuerdos legítimos, buscar una base común. Recordar que si se maneja en forma constructiva, el desacuerdo constituye una parte natural y saludable del consenso.
5. Reconozca el progreso del equipo. Cuando el equipo esta solucionando problemas o tomando decisiones, el progreso suele ser lento. Los equipos no trabajan con rapidez, especialmente cuando operan por consenso unánime. Para evitar la frustración, buscar las oportunidades para identificar los progresos hechos. Así ayudará a crear un ambiente positivo y una sensación de logros que quizá se perdería de otra forma.
6. Prestarle atención a todas las ideas y comentarios. Parte del proceso del consenso unánime es que ideas se compartan, se escuchen y se tomen en consideración. Si los miembros del equipo sienten que sus ideas se ignoran o desbaratan, caen en el consenso unánime y el equipo se coloca a la defensiva, retirándose de la discusión o tornándose más agresivos para que se les escuche. Evitar esto haciendo que todos los miembros tengan una oportunidad para exponer las ideas. Pero tenga en mente la repetición o hablar sin cesar del mismo tema hasta el cansancio es contraproducente. El equipo debe guardar un equilibrio entre la disposición a escuchar y actuar decididamente.
7. Ayudar al equipo a enfocar soluciones "ganadoras". Las soluciones ganadoras tienen lugar cuando los miembros del equipo piensan que el proceso de decisión y que sus necesidades fueron satisfechas. Para obtener

soluciones "ganadoras" el equipo debe trabajar muy duro para construir sobre las ideas dadas por todos. El equipo de trabajo autodirigido se verá en problemas si los miembros piensan que han perdido. El equipo se basa en la interdependencia y si no se usa en forma "ganadora" de pensar, se corre el riesgo de destruir esas relaciones y producir resultados de "perder siempre".

Es necesario estar de acuerdo sobre la importancia de las reglas fundamentalmente para así poder trabajar juntos. Éstas deben estar claramente establecidas, pues ayudan a definir las normas y permiten la evaluación de los procesos.

Al existir un fuerte conjunto de reglas fundamentales, los miembros nuevos del equipo se pueden integrar con mayor facilidad al equipo, lo cual hace que la integración sea más sencilla.

#### *Reglas fundamentales del proceso de las tareas.*

1. Aclarar el propósito y especificar los resultados. Jamás dé por sentado que los miembros del equipo entienden el propósito de las sesiones para solucionar problemas o tomar decisiones. Nunca se es lo suficiente obvio o explícito al explicar los resultados que se desean. Al aclararse el propósito el resultado también se aclara.
2. Buscar métodos y procedimientos alternos para lograr resultados. No seguir la rutina de utilizar el mismo método. Ser creador en la ejecución de las tareas del equipo. Los métodos que se usan para solucionar una clase de problemas quizá no sean los adecuados para otra.
3. Hacer explícita la estructura de las tareas. La estructura de la tarea es un plan para solucionar un problema o llegar a una decisión, la cual incluye un proceso paso a paso que debe seguirse en la consecución de las tareas. Primero, debe obtener el consenso sobre los pasos que se seguirán, luego se deberá formular explícitamente y ponerlos por escrito.

4. Limitarse al tema. Al igual que deberá mantenerse dentro del camino al dar los pasos en la estructura de la tarea (a menos que quiera cambiarlos), así también deberá mantener el enfoque sobre el tema.

Cuando las personas trabajan juntas en un proyecto, la concentración de su atención es notoriamente baja. Las conversaciones van y vienen porque, como se encuentran dentro de la misma conversación, piensan que están hablando del mismo tema, cuando a menudo no es cierto. Pueden establecerse un "¡vuelva al tema!", para ayudarlos a mantenerse dentro de la ruta. Cuando alguien comienza a desviarse, cualquiera del equipo puede decir cómo se relaciona con los temas de la agenda, en especial, al que se discute. Después de recibir varios avisos la mayoría de las personas siguen por el buen camino.

5. Resuma. Hacer un resumen de vez en cuando para mantener la agenda en orden y dejarles saber dónde se encuentran. Los resúmenes deben ser especialmente claros en sus expresiones. Comprobar para ver si el equipo convalida el resumen como una expresión exacta del proceso.
6. Supervisar el tiempo. Es muy fácil no darse cuenta del tiempo transcurrido durante las discusiones para solucionar problemas y tomar decisiones, especialmente si los temas son controvertidos. Al planificar su estructura de las tareas, asegurarse de incluir una estructura del tiempo. No es necesario contar los segundos en la estructura, un estimado de tiempo será suficiente.
7. Identificar las asignaciones de las tareas y/o "los pasos siguientes" al final de la sesión. No dejar las sesiones de trabajo sin terminar. Al finalizar la sesión, hacer un resumen de quién debe hacer tal desempeño. *¡Asegurarse de obtener compromisos verbales por parte de cada uno de los responsables de alguna acción!*

## **CAPÍTULO III RESULTADOS**

### **3.1 LA EMPRESA**

#### **3.1.1 ANTECEDENTES**

La empresa "Mercado de telas" inicio operaciones en el año de 1975 y su fundador fue el Sr. Carlos Manrique Abraham, con una visión comercial y de servicio. Actualmente la Gerencia está dirigida por los hermanos Carlos y Jorge Manrique Ancona. Y en esta década es la principal tienda de artículos de vestir en la región del Istmo de Tehuantepec.

En 1970 el Sr. Carlos Manrique Abraham emigra de la ciudad de Mérida, Yuc., para radicar en la ciudad de Ixtepec, Oax., la que en ese tiempo era el centro comercial del Istmo de Tehuantepec. El 14 de octubre de 1975 fundó la primera tienda en Juchitán, Oax., con la razón social de "Mercado de Telas". El 8 de septiembre de 1979 fundaron una segunda tienda bajo la razón social de "Súper Almacenes San Carlos del Istmo, S.A. de C.V.", misma que sigue funcionando hasta la fecha como tienda departamental de ropa, perfumería, relojería y otros artículos en general.

Los hijos del Sr. Carlos Manrique Abraham continuaron con el proyecto comercial y ampliaron los negocios ya establecidos.

En Junio de 1983 lograron establecerse en la ciudad y puerto de Salina Cruz, Oax., en donde se inauguro uno de los negocios de ropa bajo el nombre comercial de "Almacenes Don Charles".

En Abril de 1984 transformaron el negocio de Mercado de Telas a una sociedad anónima bajo la razón social de Mercado de Telas de Juchitán, S.A. de C.V.

El 5 de octubre de 1984 volvieron a establecerse con un negocio más en la ciudad y puerto de Salina Cruz, Oax., bajo la razón social "Almacenes del Puerto de Salina Cruz, S.A de C.V."

El 16 de febrero de 1993 ampliaron y transformaron el negocio de Almacenes Don Charles S.A de C.V.

Siguiendo con planes de expansión en el Istmo, el 22 de abril de 1993 establecieron un nuevo negocio bajo la razón social de Central de Importaciones del Istmo, S.A. de C.V. Una tienda matriz en la ciudad y puerto de Salina Cruz, Oax., con una sucursal en la ciudad de Juchitán, Oax. En este negocio se distribuyen aparatos electrodomésticos, cristalería, juguetería y otros artículos en general.

En octubre de 1997 establecen otro negocio de Telas en la Ciudad de Matias Romero, Oax., bajo la razón social de Mercado de Telas Unidos, S.A. de C.V., en el mismo mes de octubre de 1997 establecen un negocio más en la ciudad y puerto de Salina Cruz, Oax., bajo la razón social de Zapatería Mérida, S.A. de C.V. Hoy en día esta empresa ha tenido un enorme crecimiento y poder de permanencia.

### 3.1.2 SERVICIOS Y ORGANIZACIÓN

Los servicios que Mercado de Telas, S.A. de C.V. ofrece, es la venta de artículos de vestir y para el hogar, con una gran variedad de telas y otros artículos de mercería hasta artículos de plásticos, y tapicería. Esta empresa se ha preocupado por una constante innovación en marcas así como la permanencia de artículos vendidos por años, para ofrecerle al consumidor artículos que se ajusten a sus necesidades.

La organización de la empresa es la siguiente:

**Asamblea de accionistas.** Es la máxima autoridad de la estructura organizacional en donde los socios o accionistas se reúnen para discutir y aprobar asuntos de relevancia para el bien de la sociedad, como son incremento de capital social, distribución de utilidades, compra o venta de acciones, cambio de actividades de la sociedad, etc.

**Administrador único.** Es la persona nombrada por la asamblea de accionistas para llevar la firma y representar la sociedad ante cualquier dependencia gubernamental o particular.

**Auditoría externa.** Es un departamento cuya función es vigilar y emitir un dictamen sobre las operaciones financieras de la sociedad. Esto es, revisar que los estados financieros presenten resultados razonables, que la empresa cumpla satisfactoriamente sus obligaciones contables y fiscales, etc.

**Gerencia de compras.** Su función principal consiste en satisfacer las requisiciones de mercancías de los diferentes departamentos, para que la empresa brinde un buen servicio a la clientela.

**Gerencia general.** Supervisa y vigila que todos los departamentos que conforman la empresa: administrativos y operativos, cumplan con sus funciones.

**Personal de ventas.** Son los encargados de ofrecer los artículos y orientar al consumidor o cliente en la mejor opción de compra, brindando una buena atención y servicio al cliente.

**Gerencia de ventas.** Su función principal es promover a la fuerza de ventas con la filosofía de trabajo de que el cliente es primero, es decir atender y satisfacer las necesidades y gustos de la clientela por medio de los artículos disponibles.

**Recursos humanos.** Debe contratar y colocar a la gente en los puestos para los que se encuentran en verdad calificados y sus actividades que conforman el proceso de administración de personal inician cuando se crea una vacante o se crea un nuevo puesto y así mismo se proporciona capacitación y desarrollo para que apliquen sus habilidades y conocimientos.

**Contabilidad.** Su actividad consiste en clasificar los ingresos y los egresos, y presentar la información en forma comparativa contra los presupuestos al área administrativa para la toma de decisiones. Dentro del departamento de contabilidad se efectúan funciones de elaboración de registros de ventas, compras, registros en libros de diario, cálculo de impuestos, elaboración de estados financieros, etc.

**Auditoria interna.** Su función principal consiste en vigilar que el departamento de contabilidad cumpla cabalmente con sus funciones, y si detecta alguna irregularidad puede emitir algún dictamen y el administrador único toma las medidas pertinentes.

**Mercadotecnia.** Su función principal consiste en buscar canales de publicidad y dar a conocer los productos que la empresa ofrece. Los canales de publicidad que se manejan son: radio y periódico. En este departamento se estudian nuevos productos que puedan tener aceptación en la zona.

**Auxiliar de contabilidad y Auditoría interna.** Efectúa trabajos de orden y control de documentos como: notas de ventas, notas de gastos, compras y registra estos documentos en los diferentes libros que el contador tiene a su cargo, verifica que las facturas de compras de bienes y servicios reúnan los requisitos fiscales, realiza y verifica cifras monetarias.

**Secretaría y Capturista.** Las funciones principales que realizan son, mecanografiar cartas, oficios u otros documentos, también se encarga de recibir mensajes para notificar a sus jefes, captura datos contables en diferentes programas como cálculos de nómina en sistemas, elaboración de cheques y control de inventarios, así como emitir reportes que requiere el departamento de contabilidad.

**Servicios generales.** Efectúan funciones de limpieza, mantenimiento, recibe mercancías de las líneas transportadas, controla las entradas y salidas de mercancía en bodega.

## **3.2 DISEÑO Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño del instrumento de investigación utilizado en este trabajo de tesis, es un cuestionario en el cual se han definido operacionalmente a cada variable por medio de varios reactivos, con los que se pretenden medir comportamientos de las personas, en especial de los gerentes respecto de los empleados.

Se utilizan cinco grados en la escala de evaluación, aunque como se explicará en la sección 3.2.2 solo se usan tres para efectos de interpretación.

## **CUESTIONARIO**

### **INSTRUCCIONES**

El objetivo de este cuestionario es conocer la opinión de diferentes aspectos relacionados con su trabajo. Aunque no existe límite de tiempo para responder, normalmente su primera impresión es buena, solo se le pide su respuesta mas apegada a la realidad; notará que no se le pide que anote su nombre pero si tiene alguna duda, por favor no dude en consultarla.

Para responder, marque con una "X" la columna correspondiente según la siguiente escala, para cada reactivo.

<b>Grado</b>	<b>Valoración</b>
<b>1</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>
<b>2</b>	<b>EN DESACUERDO</b>
<b>3</b>	<b>EN OCASIONES</b>
<b>4</b>	<b>DE ACUERDO</b>
<b>5</b>	<b>TOTALMENTE EN ACUERDO</b>

<b>A. Ambiente cultural</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<p>1. Nuestro gerente frecuentemente nos pide o permite que asumamos nuevas responsabilidades.</p> <p>2. Nuestro gerente nos impulsa a compartir metas comunes.</p> <p>3. Nuestro gerente nos enseña constantemente nuevas habilidades.</p> <p>4. Nuestro gerente permite que entablemos una relación de estrecha comunicación.</p> <p>5. Nuestra organización es creativa.</p> <p>6. Nuestro gerente permite que seamos creativos y participemos en ideas nuevas.</p> <p>7. Nuestro gerente nos motiva para trabajar más de lo que podríamos aportar.</p> <p>8. Nuestro gerente nos da oportunidad para identificar y solucionar problemas.</p> <p>9. Nuestro gerente nos otorga recompensas y nos reconoce como grupo por nuestro trabajo.</p> <p>10. Podemos solucionar una conducta desorganizadora.</p>					

B. Respaldo de la dirección	1	2	3	4	5
1. La dirección promueve relaciones cooperativas más que competitivas.					
2. La dirección fija criterios de calidad para todas las funciones.					
3. La dirección reconoce las contribuciones individuales.					
4. La dirección fomenta seriedad y responsabilidad.					
5. La dirección interfiere cuando el trabajo progresa según se planificó.					
6. La dirección respeta el tiempo necesario para completar un proceso.					
7. La dirección presta atención a las necesidades interpersonales de los empleados (seguridad, buenas condiciones de trabajo, adiestramiento, necesidades sociales).					
8. La dirección está orientada hacia las personas.					
9. La dirección tiene una visión positiva hacia el futuro.					
La dirección cree en los empleados.					

<b>C. Autoestima</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Te sientes motivado para realizar un trabajo cada día. 2. Te sientes apreciado por tus compañeros de trabajo. 3. Recibes reconocimiento por la responsabilidad que asumes. 4. Tienes libertad para tomar decisiones y actuar sobre ellas. 5. Resuelves los problemas muy bien. 6. Tienes confianza en las habilidades. 7. Aprendes constantemente nuevas habilidades. 8. Trabajas en un ambiente de confianza. 9. Eres productivo todo el tiempo. 10. El trabajo te da satisfacción psicológica.					

### 3.2.2 ANÁLISIS DE DATOS E INTERPRETACIÓN

A continuación se procede a expresar gráficamente los resultados que se obtuvieron de la aplicación del instrumento de investigación para cada una de las

variables que fueron señaladas en el punto 1.5 de este trabajo de tesis; y como complemento a la expresión gráfica, se realiza la interpretación de cada una de ellas, de tal forma que permita un mejor entendimiento de acuerdo con los resultados.

En virtud de que el número de grados en la escala del cuestionario es de cinco, la valoración de resultados por razones prácticas se hará como sigue:

**GRADOS: VALORACIÓN:**

- |       |  |
|-------|--|
| 1 y 2 | Resultados negativos que informan que no hay las condiciones para implantar el modelo de equipos de trabajo autodirigidos.                         |
| 3     | Resultados que informan que existen posibilidades futuras para implantar el modelo de equipos de trabajo autodirigidos.                            |
| 4 y 5 | Resultados positivos que informan que existen condiciones para implantar el modelo formalmente y que algunos de sus principios están en operación. |

En las siguientes dos hojas se presenta un "Concentrado de Datos" (Fig. 1), en forma tabular, las que se encuentran divididas de la siguiente forma:

- La primera columna corresponde al número de pregunta.
- De la segunda columna en adelante, numeradas del 1 al 20 corresponde a los resultados de las personas encuestadas.

Estas tablas se encuentran divididas en los tres aspectos relacionados con el trabajo: Ambiente cultural, Respaldo de la dirección y Autoestima.

PREGUNTA	RESULTADOS DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS										AMBIENTE CULTURAL									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1	2	1	2	3	1	2	4	3	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
2	1	2	4	1	3	1	2	3	2	1	1	2	2	3	1	1	1	2	2	1
3	1	1	2	2	3	1	1	4	3	2	2	1	1	3	3	2	1	1	1	1
4	2	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2
5	2	1	1	2	4	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1
6	3	3	2	1	4	1	3	1	1	1	1	2	1	1	3	3	1	1	1	2
7	2	1	3	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	3	1	2	2	2	2	2
8	1	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	3	3	3	1	3	1	1
9	3	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1
10	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	3	2	2	3	3	1	2

PREGUNTA	RESULTADOS DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS										RESPALDO DE LA DIRECCIÓN									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1	1	1	1	2	3	1	2	2	1	4	1	2	1	3	2	1	2	1	1
2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1
3	2	1	3	3	3	2	1	3	4	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4
4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	3	4	5	4	3	5	4	5
5	3	2	4	4	3	2	4	5	4	3	3	2	1	1	4	3	2	2	3	3
6	1	1	1	1	2	4	3	2	1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3
7	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4
8	2	2	2	4	2	2	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	2	3	2	2
9	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3
10	1	1	1	2	3	2	3	3	1	3	2	3	1	3	2	1	1	2	3	3

PREGUNTAS	RESULTADOS DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS																AUTOESTIMA			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1	2	3	3	2	1	1	1	2	3		3	3	4	3	2	2	1	3	2
2	4	3	4	3	2	4	3	2	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3
3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	1	3	1	2	3	3	2
4	3	2	1	3	3	2	1	1	2	1	1	1	2	3	2	2	1	2	3	1
5	3	4	3	4	2	1	1	2	3	2	5	3	2	1	3	3	2	2	1	3
6	3	2	1	1	1	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	3	2	3	1	1
7	3	1	1	1	5	1	1	1	2	2	3	2	2	1	1	2	2	1	2	1
8	3	4	2	1	3	2	1	2	1	3	1	3	1	3	1	1	1	1	1	2
9	3	3	2	3	3	2	1	1	1	1	2	3	1	3	2	2	2	2	3	2
10	1	3	3	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2

Fig. 1 - Concentrado de datos.

**VARIABLE: Ambiente cultural**

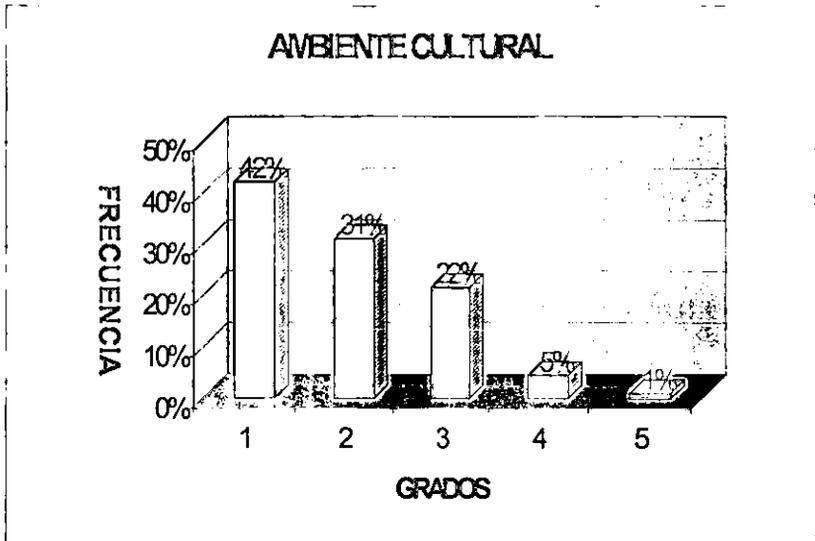


Fig. 2 - Variable: Ambiente cultural.

**DESCRIPCIÓN:**

Los resultados en esta variable (Fig. 2) informan de una serie de obstáculos que se presentarían en caso de querer implantar formalmente el modelo de equipos de trabajo autodirigidos. El 73% de las respuestas corresponden a resultados negativos, contra tan solo un 6% de resultados positivos.

Lo anterior es también cierto para la mayoría de los reactivos del cuestionario. Todo esto revela que aunque ha habido intenciones de cambiar la cultura es decir los valores y costumbres, esto no ha sido suficiente ni en lo mínimo necesario. Desde luego que la cultura que los empleados ya tienen desde el momento en que ingresan a la empresa es importante, pero lo es más, el que la

gerencia no ha desarrollado formalmente las estrategias planes y programas tendientes a cambiar la cultura en la empresa. Es a ella a quien corresponde esta tarea. En resumen si se examinan los reactivos, en estos se oculta la opinión de los empleados acerca de los esfuerzos que la empresa, a través de la gerencia, ha hecho para permitir una nueva serie de habilidades en los empleados y con esto una nueva cultura, no solamente respecto de los comportamientos de ellos sino de una nueva forma de dirigir. Los cambios culturales en esta empresa como en una gran mayoría, es de los aspectos mas críticos en las organizaciones mexicanas por resolver, si se quiere implantar modelos de trabajo altamente productivos

**VARIABLE: Respaldo de la dirección**

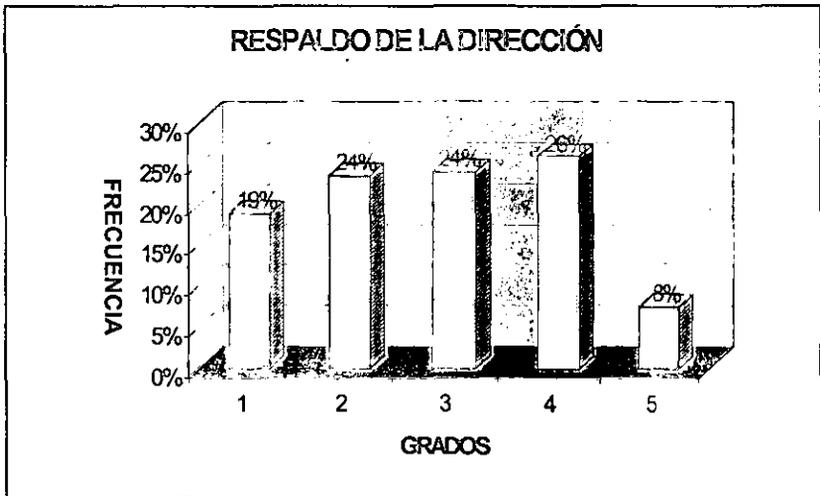


Fig. 3 - Variable: Respaldo de la Dirección

## DESCRIPCIÓN:

A pesar de que los resultados anteriores no son positivos (Fig. 3), existe un reconocimiento preliminar a los esfuerzos que se han hecho hasta este momento, 24% de las respuestas informan acerca de una parcial atención a esta variable y 34% muestran resultados positivos.

Es necesario explicar esta aparente contradicción; lo que probablemente ocurre es que la empresa a través de la gerencia ha empezado a experimentar un modelo de dirección bajo los principios de equipos de trabajo autodirigidos, pero al no formalizarlo los resultados en relación con la variable anterior no alcanzan puntaje aceptable.

Algunos resultados interesantes como se observa en el grado 3, son explicados debido a que en la empresa se han empezado a realizar esfuerzos tendientes a mejorar la calidad de los productos y de los servicios a los clientes. Este último aspecto es de lo más sobresaliente y que ha permitido el liderazgo en la zona.

Otro aspecto que explica los resultados, y ha asociado a los principios de los equipos de trabajo autodirigidos, es la consideración al enfoque del cliente interno. Es seguro que no ha sido suficiente y que este enfoque corresponde a un tratamiento individual y no de equipo.

Aunque la empresa y todo el grupo en general, han logrado una posición privilegiada, es esta la mejor razón para continuar haciendo esfuerzos para mantener dicha posición, ya que nada garantiza que esto continuará, en especial, si se considera la penetración de las grandes cadenas departamentales, que aunque no han tenido una gran presencia en esa zona, es posible que ello ocurra en cualquier momento.

VARIABLE: Autoestima

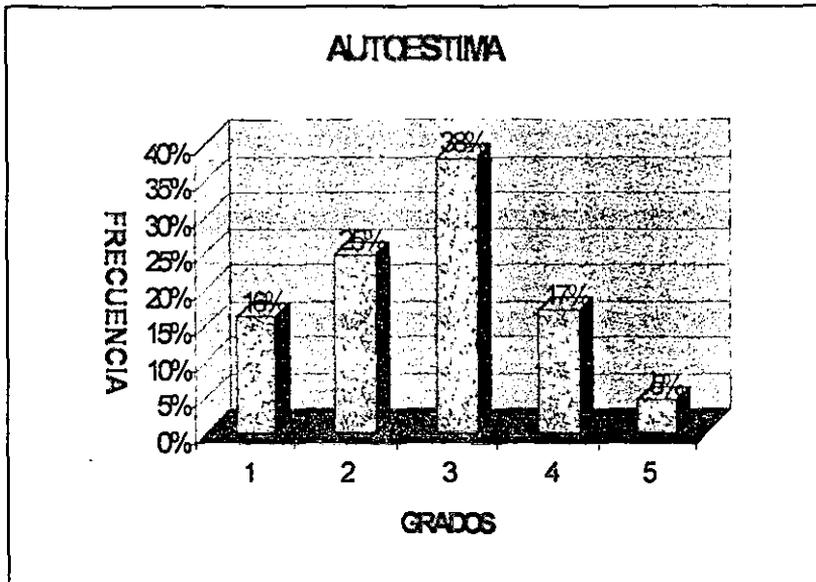


Fig. 4 - Variable: Autoestima.

#### DESCRIPCIÓN:

En esta variable los resultados son más alentadores (Fig. 4), un 38% son parcialmente aceptables (grado 3) y 22% son positivos, esto es prácticamente mas del 50%. Es posible que esto sea el producto del trabajo realizado por la empresa en la variable anterior y aunque no se ha alcanzado un nivel adecuado en un modelo formal de equipos de trabajo autodirigidos, un primer logro se obtiene en el momento en que los empleados manifiestan el estar bien consigo mismos.

Todavía y por la falta de la formalización del modelo, los logros se obtienen en el ámbito personal y no de equipo, sin embargo es un inicio.

**Conclusión de la investigación de campo:**

Los resultados obtenidos revelan la falta de formalización del modelo de equipos de trabajo autodirigidos. Pero hay que reconocer que en forma probablemente intencionada, algunos principios se han aplicado. Sin embargo esto no es suficiente, el modelo requiere de un cambio planeado y radical en la forma de administrar a una organización y no existen condiciones suficientes para implantarlo de manera formal.

## **CAPITULO IV CONCLUSIONES**

### **4.1 CONCLUSIONES**

El objetivo general de esta investigación fue conocer las condiciones de trabajo que la organización debe tener para formar equipos de trabajo autodirigidos y la importancia de delegar responsabilidad en una empresa comercial, relativa a ciertos aspectos del área directiva, administrativa y de ventas, para relacionarlas con algunas características generales de los 30 trabajadores que integraron el universo del presente estudio. Este comprendió por lo tanto el análisis de condiciones de trabajo de diferente naturaleza y tipo, tales como ambiente cultural, apoyo de la dirección y la autoestima de los empleados, a través de la participación multidisciplinaria del personal.

En relación a los resultados de esta investigación solo se informa lo relativo a las características generales de la empresa y de los trabajadores, en base a una investigación documental referente a la administración, el proceso administrativo, y equipos de trabajo autodirigidos, con la finalidad de conceptualizar y junto con los resultados de la investigación de campo, apoyar y orientar a establecer las condiciones óptimas para desarrollar e integrar equipos de trabajo autodirigidos.

En cuanto al grupo de empresas a la que pertenece Mercado de Telas, S.A. de C.V., debe resaltarse que han logrado un crecimiento sustentable y la madurez empresarial en el aspecto comercial a través de los directivos que tomaron el control a partir del año 1983.

Para seguir manteniendo el posicionamiento y la competitividad en relación a otras tiendas departamentales que se han establecido en la zona del Istmo, la empresa Mercado de Telas, S.A. de C.V., llevó a cabo un estudio para detectar si las condiciones actuales lograrían satisfacer los requisitos para llevar a cabo la técnica administrativa denominada empowerment.

No olvidemos que México es un país que está inmerso en la apertura comercial, y que las empresas requieren de gente capacitada y capaz para enfrentar los retos del nuevo milenio, además las exigencias de la globalización son extremosas, por lo tanto no podemos dar al personal de las empresas capacitación obsoleta, porque es como si nos estuviéramos engañando a nosotros mismos, lo que traería como resultado el fracaso empresarial.

Al analizar los datos obtenidos en el Capítulo III de este trabajo de investigación, se puede observar la falta de condiciones para implementar modelos de equipos de trabajo autodirigidos y lograr la cristalización de las acciones, por lo tanto la hipótesis de trabajo es rechazada y la hipótesis nula se acepta.

Por la aseveración anterior para la formación de los equipos autodirigidos en un ambiente cultural sano es conveniente tomar en consideración, que los miembros del equipo deben tener una actitud de cooperación y confianza. Los que son puntos vitales para asegurar el éxito y crear un ambiente de unidad.

El proceso de formar personas capaces de crecer es muy frágil. Para asegurar el éxito, la gerencia debe respaldar al equipo desde su formación y abstenerse de interferir hasta estar lo bastante consolidado como para sobrevivir, todo comienza desde el gerente.

Formar guías que ayuden a determinar quienes podrían estar involucrados en el trabajo. Los siguientes aspectos son consideraciones derivadas de los

resultados de la investigación incluyendo entrevistas informales y del conocimiento personal de la empresa, estos aspectos deben de ser reforzados, aún cuando existen indicios de avances en ellos:

1. Seleccionar candidatos que estén dispuestos a cooperar para el éxito y que posean características de trabajar en armonía, mostrar interés en las actividades a realizar, confiar en ellos y que estén dispuestos a trabajar sin demasiada supervivencia, y permanencia a la empresa para un futuro de éxito.
2. Crear en los empleados experiencias exitosas. Los empleados deberán mostrar el cambio en forma positiva, de hacerlo estarán ansiosos de dar nuevos pasos. Los gerentes deberán ver el valor del personal de la empresa. Los comentarios dentro de una organización tienen gran influencia; es bueno que la noticia del éxito de los empleados sé de a conocer ya que esto proporcionaría seguridad en el trabajo.
3. Se deberá estar seguro que los recursos, compromisos y tiempo están disponibles para poner en marcha al personal, no esperar resultados visibles antes de tiempo.
4. Poner por escrito el acuerdo entre la gerencia y el personal y que se espera de este acuerdo, las razones para formar equipos de trabajo es importante para que los empleados conozcan y tomen decisiones sobre los nuevos procedimientos en que van a trabajar.
5. El gerente y los empleados deben fijar metas a corto y a largo plazo. El personal pudiera aumentar drásticamente el desempeño de su labor en el trabajo en un corto plazo; pero sufrirán (o se desintegrarán) si no tienen metas a largo plazo como por ejemplo, mejor ambiente de trabajo y oportunidades de crecimiento profesional.

Para mejorar el ambiente cultural de la empresa Mercado de Telas, S.A de C.V., es necesario crear un convenio en el que los gerentes y empleados se comprometan a crear y participar en un ambiente de grupo entusiasta y agradable con deseos de aprender destrezas técnicas, humanas y de conocimiento, esto daría como resultado una mejor comunicación en todos los departamentos, para tener éxito es necesario el apoyo de la dirección, que proporcione adiestramiento en el tipo de trabajo a realizar, pero también es conveniente que el grupo conozca y desempeñe todo tipo de trabajo sin que les corresponda necesariamente alguno en especial, esto hace que las promociones aumenten. Los tipos de adiestramiento que podría aplicar la dirección son dentro de la jornada de trabajo, se caracteriza por operaciones normales de servicio al cliente, es decir aprender a darle la atención debida al cliente y que aprendan a solucionar cualquier problema que se les presente con el mismo cliente.

Otro tipo de adiestramiento es que la empresa establezca un tipo de escuela vestibular para personas que no tengan conocimientos culturales importantes y que sean adquiridos dentro del trabajo, así como que conozcan la importancia de la convivencia en un grupo de trabajo, esto los ayudará a tener experiencia en aprender a comunicarse con los compañeros de trabajo así como solucionar problemas. También si la empresa no puede mantener una escuela vestibular por el costo de contratar instructores que son personas especializadas en la enseñanza, proporcionar un adiestramiento en escuelas tecnológicas, es decir técnica que adiestra a los trabajadores para un puesto concreto así como de igual forma adquirir conocimientos culturales.

La capacitación dentro del trabajo podría ser impartida por el gerente que los supervisa, lo cual es una gran ventaja porque los supervisores actúan con una mente más analítica y adquieren prestigio. Es conveniente que el gerente tenga

respaldo por parte de un trabajador experto para que también esta persona participe en el adiestramiento bajo vigilancia de un supervisor y así sucesivamente crear expertos en el trabajo.

Tanto para los nuevos empleados como para los que tienen tiempo de permanencia en la empresa es recomendable que se les motive para tomar la capacitación y que conozcan en forma general la enseñanza que se les impartirá como conocimientos culturales de matemáticas, psicología, redacción, aprender a planear, aprender a distribuir el trabajo y el tiempo, saber mantener la disciplina, saber resolver quejas, saber formar espíritu de grupo, y saber prevenir y corregir problemas, esta capacitación es importante realizarla en cursos breves, para que se haga más simple e interesante. Aplicando toda esta capacitación se crea autoestima en el personal.

Para poder llevar acabo algún tipo de capacitación, es conveniente tener en mente que esto es una herramienta apropiada para la mejor comprensión del comportamiento y para el desarrollo de habilidades; el aplicar este método de capacitación traería como consecuencia: mejor comunicación, análisis y solución de problemas y mejores relaciones interdepartamentales.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

Es importante hacer algunas recomendaciones para la empresa Mercado de Telas, tales como: la forma en que se les podría enseñar a los empleados del departamento de ventas a solucionar problemas de trabajo y así el gerente se dedicaría a planear, organizar, dirigir y controlar otros departamentos.

La solución de los problemas debe ser lo más sencilla posible mientras se hace el trabajo.

1. Especificar cual parece ser el problema.- El problema verdadero quizás no salga a la luz hasta reunirse y analizarse todos los datos; por lo tanto se debe comenzar con una suposición que más tarde pueda confirmarse o corregirse.
2. Reunir los datos, sentimientos y opiniones.- ¿Qué sucedió?, ¿Dónde, cuándo y cómo ocurrió?, ¿Qué tamaño tiene, cuál es su alcance y su gravedad?, ¿Quién o qué se ve afectado?, ¿Es posible que vuelva a suceder?, ¿Necesita ser corregido?. El tiempo y los gastos quizás obliguen a quienes solucionan los problemas a pensar en lo que necesitan y dar prioridades a los elementos más críticos.
3. Volver a exponer el problema.- Los hechos lo hacen posible y proporcionan datos adicionales.
4. Identificar las soluciones alternas.- Originar ideas; no eliminar ninguna solución posible hasta haberse discutido varias posibilidades.
5. Evaluar las alternativas.- ¿Cuál dará solución óptima?, ¿Cuáles son los riesgos?, ¿Están los gastos en proporción a los beneficios?, ¿Crearé nuevos problemas esa solución?
6. Poner en práctica la solución.- ¿Quién debe estar involucrado?, ¿Hasta qué punto?, ¿Cómo, cuándo y dónde?, ¿A quién afectará la decisión?, ¿Qué puede salir mal?, ¿Cómo se informarán y verificarán los resultados?
7. Evaluar los resultados.- Probar la solución contra los resultados esperados. Modificar la solución si se necesitan mejoras.

En la empresa el gerente no puede hacerlo todo, no importa el talento o la dedicación que tengan. El éxito obtenido se medirá por su habilidad para motivar a los empleados a alcanzar las metas de la organización. El nivel más

alto de logros se obtendrá cuando los empleados se comprometan a realizar el trabajo y utilizar al máximo el talento para realizar labores cotidianas.

La dedicación que un trabajador de por sí mismo, no se debe forzar de más, algo que no sabe hacer. Se genera por sí misma y por lo general se desarrolla a través de una sensación de "pertener" La dedicación de las personas a un trabajo aumenta cuando se les permite contribuir al éxito.

Recomendación para la gerencia de Mercado de Telas, S.A de C.V.- El gerente debe tener en mente que toda delegación depende exclusivamente de él mismo, porque debe delegar la cantidad justa de trabajo, dependiendo de cuanta capacidad fue adquirida en el adiestramiento. Es importante que el gerente se concentre en las meta que el empleado piensa alcanzar y tome en cuenta las ideas del empleado en relación al trabajo que va a realizar, así como las soluciones de ciertos problemas que pueden presentarse, es conveniente que el gerente proponga metas claras por escrito para que los empleados puedan participar libremente en el establecimiento de operaciones, incentivos y recompensas por su buena labor, así como mostrar buena voluntad de actuación con los empleados, de estar dispuesto a respaldarlos en cualquier momento que se requiera, como otorgarle a los empleados un nivel de autonomía (para el cual los empleados deberán estar listos), en caso de que el gerente no se encuentre en un momento dado para delegar, se podría recurrir a un patrocinador que apoye en el trabajo a los empleados cuando tengan un problema laboral.

Es importante que el gerente se proteja contra los obstáculos de políticas ya que podría haber ciertas confusiones de poder entre el gerente y el empleado; la forma de que el empleado detecte quien es el que delega es darle a entender que cada cosa tiene su lugar y que los empleados deben estar en la mejor disposición de recibir autoridad del gerente desde el momento en que se forman

equipos de trabajo, es importante que los empleados conozcan el significado de la delegación y respondan a esta y en su momento, estén preparados para alguna promoción. Podrán delegar pero con la dirección del gerente.

**Considere que el *Papel de un buen gerente es:***

- Fomentar independencia.
- Permitir la libertad de acción dentro del nivel de delegación.
- Respalda la iniciativa y creatividad.
- Compartir opiniones y mostrar interés.
- Aceptar los errores y aprender de ellos.
- Proveer un adiestramiento cuando sea necesario.
- Sobrellevar las diferencias siempre que se emplean los objetivos.
- Estar disponible.
- No volver a ocuparse del trabajo, a no ser que sea absolutamente necesario (enseñe cuando hay problemas).

***También la comunicación del gerente debe de ser:***

- Compartir la información pertinente.
- No crear obstáculos a las comunicaciones entre el empleado y los involucrados.
- Supervisar el progreso, pero sin obstaculizar.
- Proporcionar una retroalimentación honesta.

- Insistir en que su necesidad debe cumplirse a tiempo

***La acción del gerente implica:***

- Evaluar el resultado.
- Sugerir correcciones en el curso de las acciones
- Ayudar a solucionar los problemas, sólo aquellos más allá de la capacidad de los empleados.
- Evaluar la ejecución.
- Planificar cualquier adiestramiento para un futuro.
- Felicitar por los esfuerzos, y recompensas por el éxito.

Para que los **empleados** de la empresa Mercado de Telas, S.A. de C.V. cumplan con sus metas y objetivos es importante que elaboren una lista de condiciones y la forma en que les gustaría que el gerente siguiera actuando sobre ellos para formar equipos de trabajo; por ejemplo:

- Los gerentes deben prepararse para enseñar nuevas habilidades a los posibles equipos de trabajo.
- Los gerentes deben darle a los empleados confianza de expresión.
- El gerente debe considerar a la organización como creativa para dar la bienvenida a las ideas nuevas de los equipos
- Los equipos siempre deben estar preparados para solucionar problemas de trabajo.
- Los gerentes deben recompensar a los empleado por su buena labor.

- Los gerentes deben estar dispuestos a confiar en los posibles equipos de trabajo, los cuales pueden solucionar conductas desorganizadoras e implantar disciplinas
- Los gerentes deben estar conscientes de que los equipos de trabajo van a realizar más de lo que les corresponda en el trabajo, cuando sea necesario.
- Es importante que los empleados tengan un patrocinador de nivel superior que los dirija en cualquier situación que se les presente

Para la empresa **Mercado de Telas, S.A de C.V.** es importante que proporcione respaldos a los empleados para formar equipos de trabajo con un ambiente cultural (la totalidad de su ambiente, y su comportamiento) que los respalde así como una gerencia que acepte cambios constructivos.

Algunas recomendaciones, que conviene que la dirección tome en cuenta:

- La organización deberá promover las relaciones cooperativas más que las competitivas.
- La organización debe fijar criterios de calidad para todas las funciones.
- La organización debe dar promociones a los gerentes que desempeñan su trabajo.
- La organización debe tomar en cuenta el pago de buenos salarios, de acuerdo a la forma en que desempeñen su trabajo.
- La organización deberá reconocer las contribuciones individuales.
- La organización deberá fomentar seriedad y responsabilidad en el trabajo.
- La organización debe respetar el tiempo necesario para completar un proceso.

- La organización debe tener en cuenta la política de trabajar siempre juntos.
- La organización deberá prestar atención a las necesidades interpersonales de los empleados (seguridad, buenas condiciones de trabajo, adiestramiento, necesidades sociales, etc.)
- La organización deberá tener metas a corto y a largo plazo.
- La organización deberá estar orientada a los equipos de trabajo
- La organización con el equipo de trabajo deberá tener una visión hacia el futuro.
- La organización con el equipo deberán tener siempre ideas para ensayarlas.

Para los **empleados** de Mercado de Telas, S.A de C.V. que se encuentren en condiciones de formar equipos de trabajo, es importante que se sientan motivados por medio de la capacitación que se les inducirá para:

- Aprender más de un trabajo (adiestramiento cruzado).
- Se involucren en la toma de decisiones.
- Los conocimientos y la participación dependan de las recompensas financieras.
- Trabajen en una atmósfera de confianza y respeto en equipo.
- Aprendan a convertirse en gerentes.
- El empleado sea responsable por el mismo.
- Poder alcanzar mayor flexibilidad y más rapidez en las respuesta.
- Poder aumentar la estimación de sí mismo.

- Aprender a tratar a sus compañeros de equipo
- Emplee buen tiempo en el trabajo.
- Aprender cómo son las políticas de la compañía.

Los empleados de hoy con una capacitación y preparación cultural abierta esperan un ingreso razonable, pero también un "ingreso psíquico", derivado de la satisfacción del trabajo que desempeñen. Los posibles equipos a formarse son empleados que deben estar centrados en buscar cada día retos personales con oportunidades para crecer y tener más poder. La adjudicación de poder podríamos considerarlo como la moneda del ingreso psíquico. Los empleados tienen un mayor sentido de sus propios valores al hacer un trabajo. El aumento de la estimación propia es un motivador importante, pues les da valía como seres humanos, les hace sentir importantes, valiosos y competentes.

Cuando los empleados hallan logrado tener una preparación se logrará una estimación al trabajo que desempeñan y así podrán estar consientes de lo que es formar un equipo de trabajo el cual dará como resultado:

- Aumento en la satisfacción del empleado.
- Mayor productividad.
- Dedicación al trabajo.
- Compromiso con la organización.
- Aumento del esfuerzo personal hacia las metas fijadas.
- Motivación a través de la presión de los iguales más que las ordenes de la superioridad.
- Menos necesidad de intervención de la gerencia.

- Aumento en el desarrollo de los empleados.
- Prácticas de trabajo flexibles.
- Empleados capaces de hacer más de un trabajo
- Más apreciación del control de la calidad.

**La contratación: es un factor decisivo para el éxito**

Aunque la celebración de un convenio no garantiza el éxito, trabajar sin tener contrato firmado es casi una garantía de fracaso.

El convenio de un equipo es un documento vivo, que bosqueja explícitamente los acuerdos de los miembros del equipo entre sí. Sus reglas fundamentales deben incluir un contrato por escrito con la gerencia. El contrato es vital pues fija las reglas fundamentalmente para todo lo que hace el equipo.

Un "documento vivo" es un acuerdo por escrito que se revisa y actualiza según sea necesario para satisfacer las necesidades cambiantes del equipo. El contrato también define los papeles y responsabilidades dentro del equipo y las reglas fundamentales sobre las que trabajará cada equipo.

El formato del contrato comienza con una declaración parecida a está:

Nosotros, los abajo firmantes, por el presente contrato acordamos seguir las reglas para administrar por nosotros mismos el equipo de \_\_\_\_\_, en el día de hoy, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19\_\_.

Un contrato es un compromiso formal por parte de todo el equipo.

## BIBLIOGRAFÍA

Baudes de Moresco Mercedes.

LA INTERVENCIÓN EN GRUPO, 2ª. Edición.

Editorial Lugar S.A., Argentina 1992.

Beal M. George, Bohlen Joe.

CONDUCCIÓN Y ACCIÓN DINÁMICA DEL GRUPO, 3ª. Edición.

Editorial Kapelusz, Argentina 1985.

Brown B. Warren, Moberg J. Dennis.

TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN. 1ª. edición.

Editorial Limusa, México 1980.

Chiavenato Idalberto.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 1ª. Edición.

Editorial Mc. Graw Hill, México 1989.

Dubin Robert

RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACIÓN. 2ª. Edición.

Editorial Prentice Hall, México 1980.

Fossum Schwab Heneman.

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y PERSPECTIVAS. 4ª Edición,

Editorial Continental, México

Franklin Terry.

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Editorial Continental, Argentina 1992.

González Nuñez Jesús, Monroy Anamely.

DINAMICA DE GRUPO, 3ª. Edición.

Editorial Kapelusz , Argentina 1997.

Hicks Robert. Bone Diane.

EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS. 2ª. Edición.

Editorial Iberoamérica, España 1989.

Kast Fremont.

ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES. 2ª Edición.

Editorial Mc. Graw Hill, México 1985..

- Keith Davis, Newstrom John.  
COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. 1ª edición  
Editorial Mc Graw Hill, México 1994.
- Kolb David.  
PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES. 1ª Edición.  
Editorial Iberoamérica, España 1995.
- Koontz Harold.  
ADMINISTRACIÓN, UNA PERSPECTIVA GLOBAL. 11ª Edición.  
Editorial Mc. Graw Hill, México 1995.
- Maddux Robert.  
DELEGACIÓN EFICAZ DE FACULTADES. 3ª Edició.  
Editorial Iberoamérica, España 1994.
- Payne Roy Cooper Car.  
GRUPOS DE TRABAJOS EN LAS ORGANIZACIONES. 1ª Edición.  
Editorial Limusa, México 1992.
- Prat Gaball Pedro.  
TEORÍA Y TÉCNICA DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL. 2ª edición.  
Editorial Hispano Europea, España 1994.
- Ríos Szalay Adalberto, Paniagua Adua Andrés.  
ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN. 2ª Edición.  
Editorial Trillas, México 1990.
- Steve Morris y Graham Willcocks .  
EMPOWERMENT EFICAZ. 1ª Edición.  
Editorial Panorama , México 1999.
- Shaw Ernest L.  
DINAMICA DE GRUPO. 3ª edición.  
Editorial Heider, México 1995.
- Stoner James.  
ADMINISTRACIÓN. 4ª Edición.  
Editorial Prentice Hall, México 1996.
- Tagliakeri E Louis.  
ORGANIZACIÓN Y SUPERVISION DE RECURSOS HUMANOS. 1ª Edición.  
Editorial Limusa, México 1994.