

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



LOS FACILITADORES DE EQUIPO EN UNA
ORGANIZACION DE CLASE MUNDIAL

POR

ING. SERGIO JAVIER PEREZ GUERRA

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE
LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN
RELACIONES INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

JULIO DE 1997

TM
Z5853
.M2
FIME
1997
P4

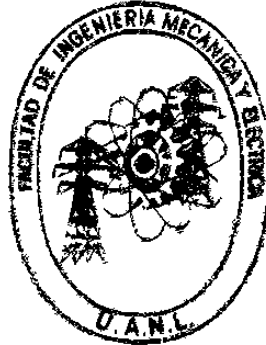
LOS FACILITADORES DE EQUIPO EN LÍNEA
S. J. P. G.

ORGANIZACIÓN DE CLASE MUNDIAL



1020120822

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



**LOS FACILITADORES DE EQUIPO EN UNA
ORGANIZACION DE CLASE MUNDIAL**

POR

ING. SERGIO JAVIER PEREZ GUERRA

TESIS

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE
LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN
RELACIONES INDUSTRIALES**



SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

JULIO DE 1997

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

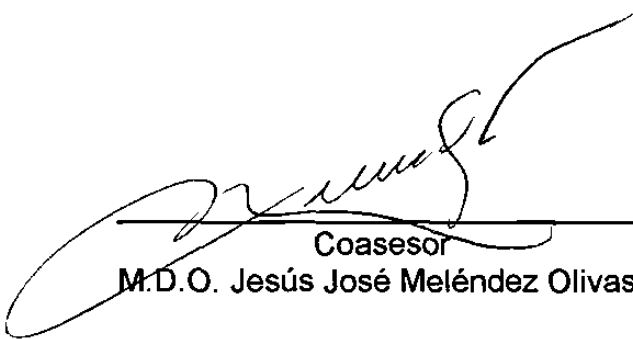
Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis "Los Facilitadores de Equipo en una Organización de Clase Mundial", realizada por el Ing. Sergio Javier Pérez Guerra sea aceptada para su defensa como opción al grado del Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

El Comité de Tesis



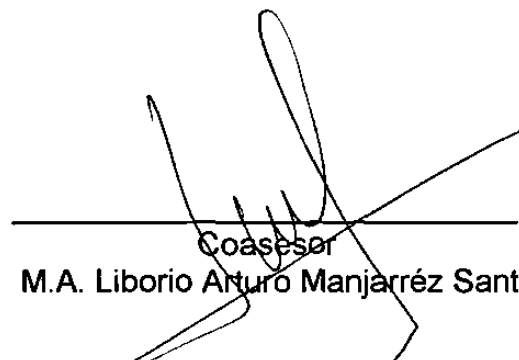
Asesor

M.A. Matías A. Botello Treviño



Coasesor

M.D.O. Jesús José Meléndez Olivas



Coasesor

M.A. Liborio Arturo Manjarréz Santos



Vo.Bo.

M.C. Roberto Villarreal Garza
División de Estudios de Postgrado

San Nicolás de los Garza, N.L. a Julio de 1997

AGRADEZCO A DIOS NUESTRO SEÑOR:

**POR DARME SALUD, FUERZA E ILUMINARME PARA
LLEGAR A ESTE MOMENTO EN MI VIDA.**

A MIS PADRES:

**SR. LEOPOLDO PEREZ SALAS (†)
SRA. ROSAURA GUERRA DE PEREZ**

POR SU APOYO Y SER MIS GUIAS TODA MI VIDA.

A MI FAMILIA:

MI ESPOSA Q.F.B. LUZ MA. GARCIA DE PEREZ

**MIS HIJOS YESSICA XYOMARA
 YABNEET ABRIL
 SERGIO OSVALDO**

POR SU COMPRESION Y APOYO, LOS AMO.

A MIS MAESTROS Y JURADO

GRACIAS.

**M.C. CASTULO E. VELA VILLARREAL
ING. JOSE ANTONIO GONZALEZ TREVIÑO**

GRACIAS POR SU APOYO.

PROLOGO

Este trabajo de tesis es desarrollado por el Ing. Sergio Javier Pérez Guerra y la Lic. María de Lourdes Soto Reyes y lleva por título "Los Facilitadores de Equipo en una Organización de Clase Mundial", y consideramos que estamos tratando un tema que en este momento de transición industrial competitiva, estratégica, y poderosamente agresiva hacia la productividad " casi como el único camino hacia la fórmula que nos asegura ya no de "ganar ganar", sino el de no perder, o dicho de otra manera que mis utilidades no disminuyan, y que además la vida del negocio no se reduzca o que sufra una enfermedad que acabe con una trayectoria o estructura orgnizacional que es generadora de oportunidades de trabajo y entrega, bienestar o ilusiones a sus trabajadores y aquí queremos subrayar la palabra trabajadores porque el recurso humano es la parte medular o el actor más importante en cualquier proceso productivo o negocio".

Debemos clarificar o seccionar todos y cada uno de los aspectos o factores que intervienen para fabricar o producir un producto o un servicio y los podemos mencionar:

- riesgos del proceso
- velocidad del proceso
- tipo del proceso (manual, automático, semiautomático, etc.)
- ubicación geográfica de la empresa

- políticas del país o del estado (sindicato)
- políticas de la empresa
- tipo de producto
- capacitación y adiestramiento
- estructura de sueldos y salarios

Pero el factor que es el más importante o el que interviene en todas las anteriores es el factor humano, el que dirige hacia lo positivo o menos positivo es el individuo que con sus actitudes y conductas genera un ambiente interno o externo propicio para que el grupo trabaje unido y en forma eficiente. Aquí nosotros consideramos que el factor humano ocupa una posición fundamental, considerando que un producto o servicio para que se dé o exista quedan enfocadas en la lente dos personas, una a la que antes se le llamaba Supervisor y debe o pasa a ser Facilitador (Facultador), y el otro actor es el que se le llama trabajador pero que en este tratado le llamaremos colaborador (co-equipero), y que este binomio es el que está dirigiendo las fuerzas que perfilan o impulsan a un negocio hacia la productividad, y a vitalizar la organización para protegerla de una gama muy amplia de situaciones que puedan frenar o detener su camino sano y productivo, que perduren y que le entreguen a sus colaboradores áreas de oportunidad que es lo que ellos quieren y buscan.

En estos años las empresas o negocios que prosperan o que pisan firmemente los terrenos de la consolidación o Mejora Continua, son aquellas que han comprendido el secreto de la integración humana para utilizar y aprovechar esta energía que estaba olvidada, no encontrada, y por tanto no utilizada; nos referimos a la disposición que todos damos hacia el trabajo cuando alguien nos toma en cuenta, nos acepta en un grupo y nos considera como parte "importante" de un todo, no por la posición en una gráfica que le llaman organigrama, sino por nuestra integridad humana y nuestras cualidades y habilidades técnicas, y todos en una organización jugamos un rol, pero este

rol se distingue en administrativo y operativo, si los administrativos no contemplan que tienen dos tipos de clientes como son:

1. Sus colaboradores (clientes internos)
2. El consumidor (cliente externo)

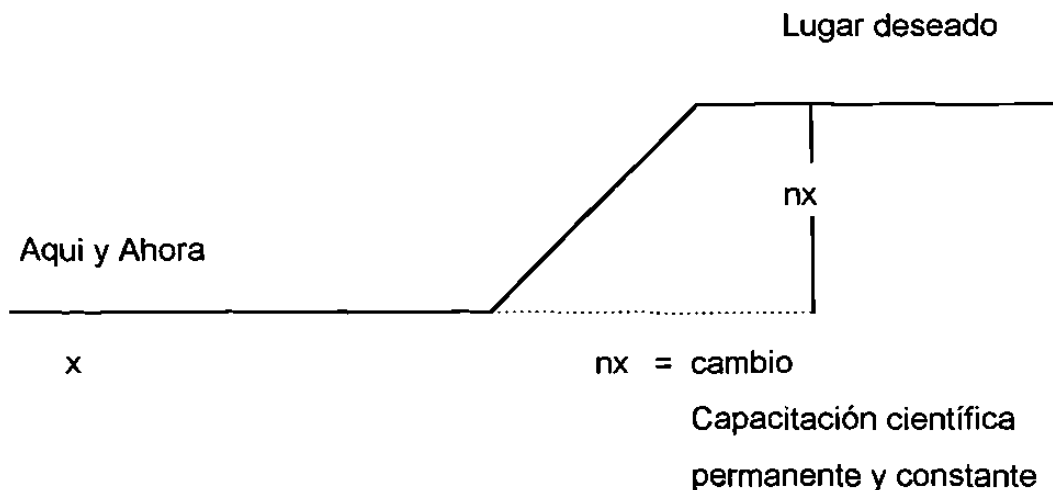
Entonces están en un grave problema de ventas o de utilidades y desde esa perspectiva desencadenan un sinfin de cosas que enferman al negocio.

Volviendo a lo nuestro, pensamos que esquematicamente quedaría representado así:

Accionistas Directivos Administrativos	<ul style="list-style-type: none">• No conocen los departamentos• No conocen la vida de la empresa• No conocen al colaborador• Solo conocen el estado financiero
Directores Gerentes Sub-Gerentes	<ul style="list-style-type: none">• Tienen una idea de lo que pasa en la empresa• Conocen las utilidades y exigen o dictan politicas, reglamentos o reglas
Jefes de Departamento Supervisores	<ul style="list-style-type: none">• Facilitadores, quienes interactuan con la fuerza de trabajo, facilitando y apoyando sus labores
Operarios	<ul style="list-style-type: none">• Colaboradores, hacen posible el producto, ya sea servicio o un bien

y aquí puntualizamos que en el nivel Directores, Gerentes, Sub-Gerentes, analizando sus estados financieros y compararlos contra la competencia deciden prepararse y/o fortalecer su prestigio y es aquí donde empieza un proceso de intercambiar la acción de producir con la máxima productividad.

Pero esto implica que la gente quiera, sepa y pueda; esto quiere decir que forzosamente tendrá que gestarse un cambio, y éste cambio tendrá que ser diseñado, calculado y estructurado de acuerdo a las fuerzas y debilidades de la Organización visualizando el "Aquí y Ahora más la Capacitación y Adiestramiento", me perfilo a lograr el cambio".



y aquí aparece la Capacitación como el vehículo más seguro para hacer que un grupo humano trabaje hacia una misma gama de objetivos, es decir Trabajo en Equipo.

"Esto se dice fácil pero requiere de mucho trabajo,
tiempo y esfuerzo, pero sí es alcanzable"

Séneca decía

Si un marinero se hace a la mar, y no sabe a que puerto se dirige, ningún viento le será favorable....

SINTESIS

Las empresas tradicionales están en un proceso de supervivencia y competitividad ante los cambios administrativos, tecnológicos, sociotécnicos y culturales que hoy en día las están llevando a tener que ser Organizaciones de Clase Mundial; en este trabajo desarrollado por el Ing. Sergio Javier Pérez Guerra y la Lic. Ma. de Lourdes Soto Reyes, hablan del proceso de transición industrial que lleva a una empresa con Supervisión Tradicional a una Empresa de Clase Mundial donde los supervisores pasan a ser Facilitadores de Equipo.

Los Supervisores Tradicionales que con el tiempo han venido evolucionando de ser un verificador, checador, guía, de la visión de la empresa y de los trabajadores; es por hoy un Facilitador de Equipo; un empleado que deberá aprender nuevas habilidades y reforzar las ya existentes para adecuarse en el ámbito de un Sistema de Calidad; y deberá estar preparado para involucrarse con situaciones más complejas, tanto con sus subordinados como con sus superiores; asimismo pasará por una etapa de resistencia al cambio, acoplamiento, y aprendizaje de las nuevas Habilidades, sin que el orden represente su jerarquía mencionamos las siguientes:

- Trabajo en Equipo
- Comunicación Efectiva

- Manejo de Conflictos
- Liderazgo efectivo
- Capacitación y Adiestramiento
- Comunicación efectiva

que habrán de desarrollar, para llevar a cabo tareas tales como:

- Reducción de Tiempos de producción
- Reducción de desperdicios, retrabajos y reclamos de garantía, errores, papeleo, manejo de materiales y equipo de almacenaje
- Eliminación de riesgos de proceso
- Involucramiento del personal en equipos Solucionadores de problemas
- Mejora de la productividad, la calidad y reducción de costos
- Mejora de la satisfacción, motivación y moral del trabajador

Todo esto sin descuidar los aspectos ecológicos que la tecnología moderna genera.

En el Capítulo 5 se demostrará porqué es imperativamente necesario que los Facilitadores de Equipo tengan bien reforzadas sus Habilidades Básicas y Avanzadas y presentaremos los resultados de las encuestas que se aplicaron a algunas empresas de la localidad donde queda de manifiesto los beneficios de ser un Facilitador de Equipo bien capacitado.

CONTENIDO

Prólogo

Síntesis

<u>Capítulo</u>	<u>Página</u>
1. Introducción	1
2. Qué es un Sistema de Control de Calidad Total	3
2.1 Definición	3
2.2 Antecedentes	7
2.3 Componentes esenciales para la implantación del CTC	9
2.3.1 El aspecto técnico	9
2.3.2 El aspecto humano	9
2.3.3 Las estrategias de negocios	11
2.3.4 El cliente externo	12
2.3.5 Qué le sucede a una Empresa Tradicional que implanta un Sistema de Calidad Total	13
3. Cuál es el papel del Facilitador de Equipo	16
3.1 La Calidad Total y el compromiso de los empleados	17
3.2 El Rol del Facilitador y el Rol del Colaborador	18
3.3 La Empresa de Clase Mundial y de Alto Desempeño	20
4. Habilidades y Estrategias Básicas para Facilitadores de Equipo	22
4.1 Facilitar Juntas	23
4.1.1 Procedimiento para guiar una reunión	24
4.1.2 Roles de los asistentes a las reuniones	26
4.1.3 Conductas de los participantes a reuniones	26

4.2	Motivar-Reconocer el esfuerzo de sus compañeros	27
4.2.1	Cuatro formas de energía humana	27
4.2.2	Cómo se logra orientar la energía	29
4.2.3	Cómo mejorar la autoestima	31
4.3	Trabajar en Equipo	32
4.4	Comunicarse adecuadamente	35
4.4.1	Proceso de comunicación efectiva	35
4.4.2	Barreras de la comunicación	37
4.4.3	Las siete reglas para una comunicación efectiva	38
4.5	Saber escuchar	40
4.6	Evaluación de los Equipos	42
4.6.1	Las actitudes de un formador de equipos	42
4.7	Entener a la Gente y Tener paciencia	43
4.8	Solución organizada de problemas	44
4.8.1	Proceso creativo para resolver problemas	46
4.9	Asignación de tareas y delegar	52
4.9.1	Plan maestro de delegación	53
4.9.2	Beneficios de la delegación	57
4.10	Liderazgo efectivo	59
4.11	Administración del tiempo y organización	63
5.	Habilidades y Estrategias Avanzadas para Facilitadores de Equipo	67
5.1	Planeación	68
5.2	Hablar en público	70
5.3	Capacitación - Entrenamiento	71
5.3.1	Rasgos del perfil de aprendizaje del adulto	71
5.3.2	Objetivos de capacitación y desarrollo	72
5.3.3	Desarrollo de recursos humanos	73
5.4	Manejo de Conflictos	75

5.5	Aceptar y Vender Ideas	78
5.6	Interpretación de Presupuestos y Finanzas	82
6.	Caso Práctico	85
6.1	Diseño de la encuesta	86
6.2	Análisis y Resultados	87
7.	Conclusiones y Recomendaciones	97
	Bibliografía	101
	Lista de Tablas	103
	Lista de Figuras y Gráficas	104
	Glosario	105
	Resumen Autobiográfico	108

CAPITULO I

INTRODUCCION

El objetivo de esta Tesis es establecer las Habilidades y Estrategias Básicas y Avanzadas que deberá conocer y aplicar un Facilitador de Equipo en una Organización de Clase Mundial, estableciendo que una buena capacitación como Facilitadores de Equipo entregará invaluable beneficios, tanto para la empresa, como en el interactuar con sus semejantes donde queda incluido su entorno familiar. En el desarrollo de esta Tesis pretendemos demostrar como nuestra hipótesis, las enormes ventajas de ser un Facilitador de Equipo bien capacitado: mismas funciones con mejores resultados, bajo un mismo esfuerzo, debido al conocimiento y desarrollo eficaz de las técnicas necesarias.

La justificación en la elección del tema fue tomando en cuenta la importancia de los cambios y ajustes que actualmente la Supervisión tiene dentro de una empresa que lucha por permanecer y sobrevivir en un medio

nuevo, con un sistema nuevo y dónde el Trabajo en Equipo gana terreno día a día.

Esto es, el Supervisor Tradicional debe cambiar a ser Facilitador de Equipo, y como en otras empresas se le llama facultador, y es aquí dónde las habilidades tradicionales deben ser reforzadas y cubrir con un gran énfasis las habilidades de Relaciones Humanas y Trabajo en Equipo.

En la metodología utilizada para la realización de esta Tesis se ha recurrido a obtener información por medio de encuestas a un pequeño grupo de empresas de la localidad, en total 28 empresas, con la participando de 100 Supervisores o Facilitadores según el caso, que serán nuestra muestra para el caso práctico que se presenta en el Capítulo 6; este análisis representa una pequeña muestra de lo que una buena y adecuada Capacitación puede aportar para el fortalecimiento total de una Organización y del propio individuo.

El procedimiento utilizado para obtener los resultados a nuestra hipótesis fue una encuesta de pregunta cerrada, con el propósito de ir descartando las empresas y/o personas que no pertenecieran al género a estudiar, esto es que no fueran empresas con un Sistema de Calidad establecido o empresas que si lo tuviesen pero sin haber sufrido la transformación de Supervisor Tradicional a Facilitador de Equipo; siendo aquí donde se resaltarían las Habilidades de Facilitador de Equipo propuestas como básicas y avanzadas para ser un Facilitador de Equipo con éxito.

CAPITULO 2

QUE ES UN SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD TOTAL

2.1 DEFINICIÓN.

La Calidad Total puede definirse en por lo menos tres maneras distintas. Una de ellas se puede expresar en forma sencilla, y “es la dedicación total al cliente”. Una empresa con un objetivo de Control Total de Calidad (CTC) firmemente establecido se dedica por entero a la satisfacción del cliente en toda forma posible. En una organización así todos los empleados participan en el mejoramiento de la capacidad de la empresa para alcanzar semejante dedicación; todas las actividades de todas las funciones se diseñan y se

realizan para satisfacer todos los requerimientos del cliente final y exceder sus expectativas.

Una segunda manera de definir la Calidad Total es describir los resultados por los que pugna una empresa dedicada a la Calidad Total, esto es, los principales resultados de las diversas actividades que su personal busca crear o mejorar. Estos resultados podríamos agruparlos en cuatro categorías.

- Los clientes son sumamente leales. Se sienten más que satisfechos porque se cubren sus necesidades y se superan sus expectativas.
- El tiempo para responder a los problemas, necesidades y oportunidades se reducen al mínimo al eliminarse o minimizarse las tareas que no implican un valor añadido.
- Se establece un ambiente que respalda y estimula el trabajo de equipo, y lleva a un desempeño más satisfactorio, motivador y significativo para los empleados.
- Existe una ética general de mejoramiento continuo. Además, una metodología que los empleados comprenden para alcanzar un estado de mejoramiento continuo.

Los recursos que se utilizan comunmente para la implantación del CTC son los siguientes:

1. LA RUTINA DIARIA DE TRABAJO
2. LA EDUCACIÓN
3. LA ESTANDARIZACION

Rutina Diaria del Trabajo, como el primer recurso, es utilizar el PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) :

- Definir las Metas

- Definir Métodos para alcanzar las metas
- Educar y Entrenar
- Ejecutar las Tareas
- Verificar los Resultados de la Tarea
- Actuar correctamente

Administrar efectivamente las políticas que van a regir el sistema es llevar a cabo los objetivos y políticas administrativas de la dirección, apoyándose en los principios, la misión, la visión, y las estrategias por medio de la planeación.

A continuación detallamos las Premisas que deberán tomarse en cuenta para la implantación de un Sistema de Calidad Total:

- ⇒ Dirección de la empresa
- ⇒ Cómo y para cuándo se espera alcanzar la meta
- ⇒ Cómo garantizar la satisfacción del cliente
- ⇒ Definir el nivel de calidad que se garantizará al cliente
- ⇒ Especificar políticas y metas
- ⇒ Difusión de políticas y metas
- ⇒ Difusión de la implantación del CTC
- ⇒ Definir comité de CTC

Otro recurso de suma importancia en la implementación del sistema, es La Educación;

- ◇ Personal en desarrollo inteligente y para dar facultamiento al personal que está en contacto con el cliente
- ◇ Establecimiento y control del sistema de desarrollo
- ◇ Identificación de necesidades de capacitación
- ◇ Apoyo y asesoría de la administración
- ◇ Establecer e implementar los programas de capacitación

- ◇ Presentación, establecimiento e impulso del concepto de superación de personal entre los empleados

En muchas de las empresas se adoptan los Círculos de Calidad, grupo de personas que se reúnen a resolver problemas de su área de trabajo, mediante el uso de herramientas estadísticas y siguiendo una metodología de solución de problemas, como un apoyo más para el Sistema de Control Total de Calidad.

Los objetivos de los Círculos de Calidad se mencionan a continuación:

- Promover el desarrollo del personal
- Involucramiento en el CTC
- Solución de problemas
- Mejorar el trabajo en equipo
- Aumentar la moral del personal

La Estandarización

Consiste en establecer las normas de regulación para asegurar el cumplimiento de las necesidades o requerimientos del cliente.

Premisas para la estandarización:

- Es absolutamente necesario la participación de todos los empleados en la implantación del CTC
- Los estándares son principios esenciales que se deben respetar y son apoyados por la administración.
- Los estándares pueden ser normas o regulaciones nacionales, internacionales o internas

DEFINIENDO LA CALIDAD TOTAL

La calidad total describe el estado de una organización en la cual todas las actividades de la totalidad de las funciones se diseñan y realizan de

tal forma que se cubran todos los requerimientos de los clientes externos, a la vez reduciendo el tiempo y los costos internos y enriqueciendo el clima de trabajo.

2.2 Antecedentes.

A principios de siglo, las Teorías del Padre de la Administración. Frederick Taylor son parte fundamental de La Calidad Total desde cualquier punto de vista administrativo, entre otras cosas, Taylor afirmaba en sus conceptos de administración científica que, para obtener más producción de los trabajadores había que controlarlos estrechamente y dividir las acciones y actividades esperadas en pasos y sub-pasos pequeños y discretos, instalar formas de medir dichos elementos y administrar minuciosamente sin descanso el tiempo y la actividad, por opuesto que pudiera parecer a nuestras formas actuales de considerar la vida organizacional y el papel del trabajador, la administración científica impulsó el desarrollo de una maquinaria industrial enormemente poderosa que se convirtió en el modelo y la envidia mundial durante décadas. Taylor no tenía como interés u objetivo mejorar la calidad de vida de los empleados. Más bien, su sistema se dirigía a organizar y sistematizar el proceso por el cual se fabricaba un producto para que fueran claros y medibles los papeles y las responsabilidades, y para que se maximizara la producción.

Además de citar a Taylor como parte de los antecedentes de la Calidad Total, en los Años 40, también encontramos a la Ingeniería Industrial, con sus técnicas para medir los resultados y establecer estándares de producción con los que se podía evaluar a los empleados. Se crean incentivos individuales y, posteriormente grupales para estimular a los trabajadores a superar dichos estándares; poco después apareció el Control Estadístico de Proceso: técnicas de diagnóstico que permitían efectuar un muestreo en vez de una

inspección al cien por ciento e indican las causas radicales más probables de los problemas de calidad y variación. A finales de los *Años 50* surgió la Planificación de Requerimientos de Materiales (PRM), que llegó a afinarse en la era de las computadoras para *1960-70*, llega la automatización, la Producción Integrada por Computadora, a principios de los *Años 80*, aparece el PRPII, Planificación de Recursos de Producción como una forma más compleja de programación, el PRM podía hacer funcionar con más eficacia todos los aspectos internos de una empresa fabricante.

El JAT, Justo-A-Tiempo viene a revolucionar todas estas ideas de trabajo, a principios de los *Años 80*, surgiendo casi al mismo tiempo que la Calidad Total; adquirió gran popularidad al empezar los años ochenta y durante varios años eclipsó a la Calidad Total, esto fue por dos razones: primero, podía lograr con rapidez resultados drásticos en la reducción de costos y segundo, apareció en un momento en que los fabricantes estadounidenses intentaban desesperadamente recuperar el terreno perdido en la pelea por la participación del mercado, y había mucho temor de seguir perdiendo terreno o morir.

El sistema Justo- A-Tiempo se compone de siete elementos:

- Reducción del tiempo de introducción
- Aumento de la productividad
- Reducción del costo por mala calidad
- Reducción del precio de compra de materiales
- Reducción de las existencias
- Reducción de la planificación
- Reducción del espacio

El JAT dio pié a que las empresas retomaran ideas que Edward Deming y Joseph Juran habían difundido en los años cuarenta de las bondades del

Aseguramiento de la Calidad. A fines de los *Años 80* se suscitó una combinación de los Sistemas Justo a Tiempo y Calidad Total .

2.3 COMPONENTES ESCENCIALES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL CTC.

A continuación se explica cada uno de los componentes necesarios para implementar un Control Total de Calidad: el Aspecto Técnico, el Aspecto Humano, las Estrategias de Negocios y el Cliente Externo.

2.3.1 El Aspecto Técnico

Además de las herramientas tradicionales tomadas del Control de Calidad; el aseguramiento de la calidad y de la ingeniería para la confiabilidad, apuntan hacia la raíz de los problemas, muestran con claridad cuáles son éstos y pueden ser útiles en hacer previsible el proceso para ofrecer bienes y servicios.

Las Herramientas y técnicas del sistema Justo-A-Tiempo, pueden reducir drásticamente los costos y tiempos. Incluyen formas de acelerar el flujo de producción, señalar y eliminar actividades que no brinden un valor añadido al cliente, agrupar las tareas bajo el concepto de manufactura celular o centros de transformación y alterar el método de planificación y programación del trabajo.

2.3.2 El Aspecto Humano.

Varios elementos del desarrollo organizacional son útiles para la Calidad Total, incluidos la medición del clima organizacional, la reducción al mínimo de las barreras políticas y de comunicación hacia el trabajo de equipo, el

desarrollo de habilidades gerenciales, la innovación y el diseño de la estructura organizacional (formal e idónea) y el aumento de la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Por último es necesario aplicar conceptos modernos de liderazgo. el líder moderno dirige creando una visión de lo que puede ser la organización y generando el establecimiento de un clima que estimule a cada uno de los empleados a adoptar dicha visión y a hacerla propia, a personalizarla de manera que adquiriera significado. Un clima, también, en que el dirigente fomenta el trabajo de equipo y la participación, y establece un equilibrio entre la toma de decisiones individuales y aquellas en que es apropiada la participación.

El Desarrollo Organizacional se basa en una capacidad para diagnosticar el clima de trabajo de las personas y la obtención de información de la cultura organizacional. Fue el diagnóstico del aspecto humano de la organización y los valores humanistas en los que ésta se basaba lo que le otorgó su carácter singular al DO.

A medida que tomaba forma este método de comprensión del aspecto humano de la vida organizacional, estaba en proceso un programa de desarrollo relacionado: la capacitación gerencial enfocada a las habilidades interpersonales del individuo con responsabilidad administrativa, en vez de la capacitación que tan sólo transfería conceptos. Los proponentes principales, muchos de los cuales venían de la misma tradición que los del Desarrollo Organizacional, se concentraron en cómo diseñar programas para que las personas aprendieran nuevas habilidades interpersonales y de influencia, y en cómo cambiar la conducta, en vez de aplicar un cambio planificado y a gran escala, por ejemplo, la capacitación para la motivación por el logro, diseñada para establecer metas y preparar a la gente en la formación de pequeños negocios o el desempeño de otras tareas.

El aspecto humano de la Calidad Total es descendiente directo del Desarrollo Organizacional. Para entender por completo la Calidad Total y poder convertirla en realidad, uno debe ser experto en producir un cambio en el aspecto humano al manejar la educación de excelencia organizacional. Los valores en los cuales se basa el DO, su dedicación al aprendizaje humano, sus elementos de la educación para los adultos y su capacitación gerencial son todas partes necesarias de un programa de Calidad Total real y fructífero.

2.3.3 Las Estrategias de Negocios.

Otro aspecto para hacer realidad la Calidad Total es que dentro de la organización ésta debe concentrarse en los imperativos estratégicos del negocio. Una trayectoria lógica pudiera ser: la estrategia empresarial y el tratamiento de las condiciones actuales del mercado (ambas reflejo instantáneo del cliente), deben dirigirse a los contados imperativos vitales que deben cumplirse para que prospere la empresa, lo cual, a su vez debe indicar los procesos discretos de los cuales dependen dichos imperativos. Tales procesos deben constituir el objetivo de la actividad del mejoramiento.

Mejorar un proceso es cuestión de que el líder administre una secuencia similar a la siguiente:

1. Identificar el proceso, su misión y la parte que desempeña en el negocio o la empresa en general.
2. Asegurar que el proceso en el que se trabajará esté relacionado con un imperativo de la empresa.
3. Obtener la ayuda de personas ya implicadas en el proceso y asegurar que un gerente de alto nivel asuma la responsabilidad de mejorarlo.

4. Rastrear el proceso existente de forma que identifique con precisión el grado en el cual resulta valioso cada paso.
5. Imaginar cómo sería el mejor proceso posible y qué se sentiría formar parte de él.
6. Definir los problemas por resolver al avanzar del estado actual al idea y al establecer metas específicas, tangibles, realistas y estimulantes.
7. Formar equipos de tarea, integrados por las personas adecuadas para trabajar en programas piloto para alcanzar tales metas.
8. Capacitar en las habilidades técnicas, administrativas, humanas y de trabajo de equipo, a los equipos por tarea conforme trabajan en sus tareas asignadas.
9. Medir los resultados y, en particular, mantener la concentración en mejorar el proceso completo y no sólo una parte de él.
10. Recompensar y celebrar los resultados.

2.3.4 El cliente Externo.

El cliente externo es quien otorga fuerza y hace tan singular a la Calidad Total, por que? por que por él existimos y continuamos siendo fuerza empresarial.

Fue hasta los años 90s, en que el cliente es totalmente aceptado como una fuerza motriz para la Calidad Total. El cliente y el interés por satisfacer sus necesidades y exceder sus expectativas y a la vez producir lo que se ha prometido deben ser la fuerza impulsora de la Calidad Total. Hacerlo asegura la lealtad del cliente, la cual se traduce en una mayor participación del mercado. Además, así se logra un impacto sumamente fuerte en el clima interno. A medida que los empleados aprecian mejor que el cliente es una persona viva y real que depende de lo que hagan ellos y de la forma en que lo hagan, se da mayor significado a sus esfuerzos. Semejante significado lleva a

adquirir la fuerza y determinación para lograr los cambios que se requieran, siendo éstos a menudo difíciles.

2.3.5 Qué le sucede a una empresa tradicional que implanta un Sistema de Calidad Total?

Resumiéndolo en once puntos esto es lo que le sucedería,

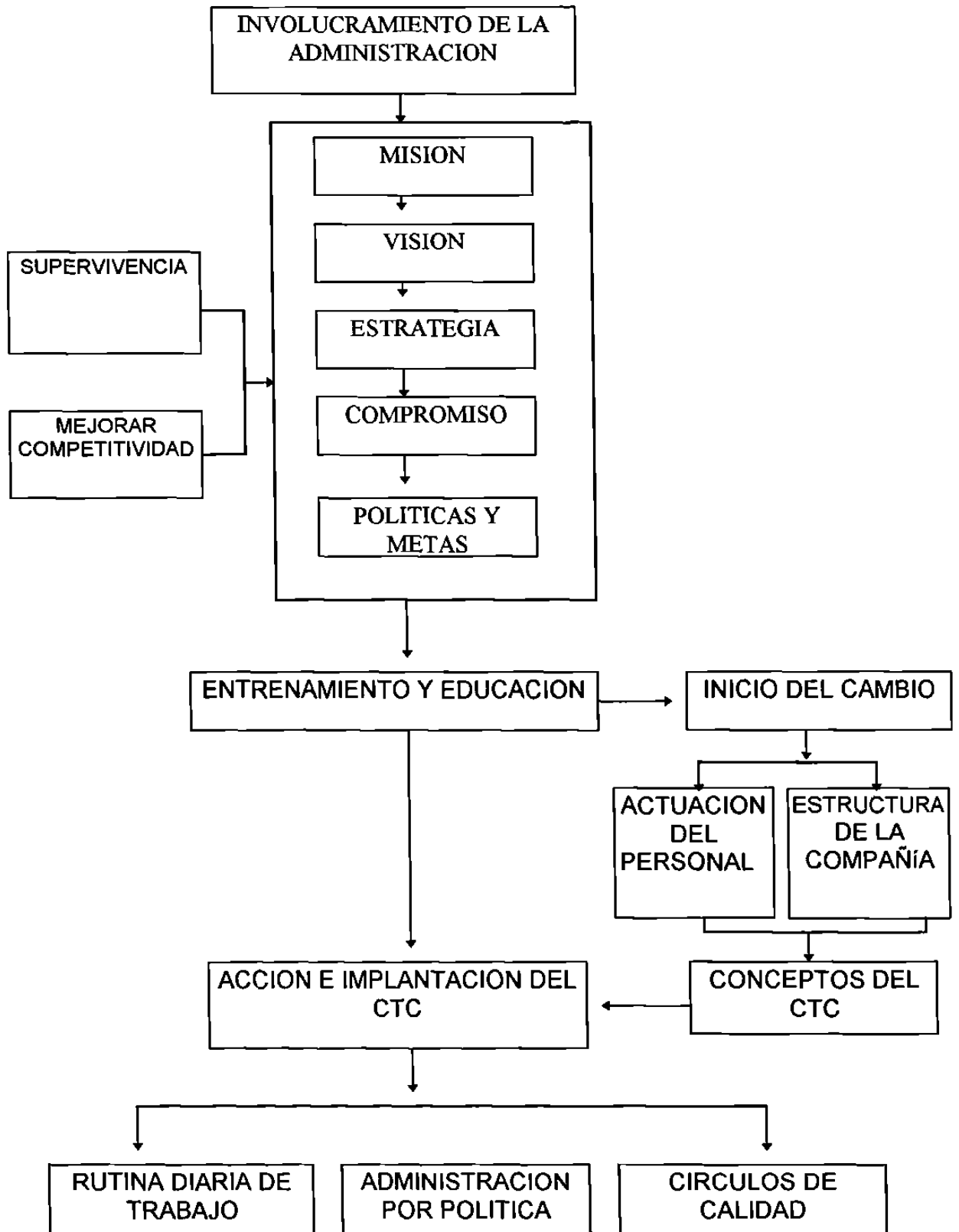
1. Encontrará nuevas formas de pensar en su organización.
2. Equipos de personas que trabajan juntas en la solución de problemas que tendrán un impacto en la buena operación del negocio y el mejoramiento de los procesos empresariales.
3. Encontrará actividades que al realizarse traspasan los límites departamentales y funcionales, en vez de que todas tengan lugar en un nivel de funciones.
4. Encontrará datos que se recopilen y se convierten en información mucho más útil.
5. Personas dedicadas al aprendizaje, que van entrenándose y dominando las herramientas y técnicas de la ingeniería de calidad, del Sistema JAT, etc.
6. Personas que luchan por incorporar la filosofía de Calidad Total en su trabajo cotidiano, y hasta en su vida personal, y observará que semejante esfuerzo no daña el clima organizacional, sino que provoca cierto entusiasmo entre los empleados.
7. Encontrará gente que por primera vez intenta hacer lo adecuado en la forma adecuada por las razones adecuadas.
8. El papel de los líderes dentro de las empresas (Directores, Gerentes, Supervisores), es ahora más amplio y desafiante.
9. Los imperativos de la empresa deben definirse en forma comprensible no solo para los analistas de inversiones y los directores de empresas; sino

para las secretarias, los trabajadores del Depto. de inversiones y los experimentados trabajadores de producción.

10. Descubrirá que es necesario crear una visión de lo que la empresa será en el futuro, que resulte atractiva para todo trabajador y en la que cada uno de ellos sepa cuál es su contribución y qué recibirá del cliente.
11. En fin, encontrará personas que se esfuerzan por hacer de la Calidad Total no un fin en sí misma, sino un medio para que una empresa sea mejor y más satisfactoria.

Figura No.1

Diagrama de Implementación de los Círculos de Calidad



CAPITULO 3

CUAL ES EL PAPEL DEL FACILITADOR DE EQUIPO EN EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD

En las organizaciones de clase mundial el Supervisor Tradicional está evolucionando a Facilitador de Equipo, obviamente, los roles del Facilitador de Equipo son totalmente diferentes a los de un Supervisor Tradicional, dado que su liderazgo cambia a liderazgo participativo. Además, se convierte en el capacitador, asesor técnico y entrenador de equipos de trabajo.

Esta Tesis tiene por objeto detallar cada una de las habilidades básicas que requiere en la actualidad un Facilitador de Equipo para enfrentar su nuevo

rol en las Organizaciones de Clase Mundial, y establecer los cambios tan trascendentales, que los supervisores al contar con la capacitación adecuada para su formación como Facilitadores de Equipo sufren.

3.1 La Calidad Total y el Compromiso de los empleados.

Ciertamente, no son nada nuevo los programas para hacer que los empleados participen más en su trabajo y asuman más responsabilidad por la solución de problemas. Sus razones y beneficios se han probado ya en forma suficiente. Lo nuevo es el grado de aceptación que hoy se da al concepto de compromiso de los empleados y a la disposición de los gerentes para apoyarlo. Esta es mucho mayor que nunca antes, y tal aceptación parece tener al menos tres razones:

Primera: Los trabajadores están más dispuestos a aceptar y luchar por una sola responsabilidad que en generaciones pasadas.

Segunda: Los líderes y las expectativas sobre liderazgo han cambiado en comparación con lo que sucedía hace diez o quince años. Por un lado, el mando se ha heredado a una generación de líderes para quienes la participación y la realización del trabajo por medio de la gente es un estilo más natural que para la precedente.

Tercera: Los ejecutivos estudiosos observaron en los sistemas de producción japoneses el uso difundido de métodos de participación de los empleados que en su país en gran medida habían sido experimentos más que formas aceptadas de operación.

El movimiento de Calidad Total ha proporcionado un cambio mayor y más sólido para los programas de Compromiso de los Empleados. Ha

considerado que éste es un ingrediente vital para el éxito de la Calidad Total. Quienes han hablado y escrito sobre este último concepto han enviado un mensaje claro: Los beneficios potenciales en ganancias y mejora en la participación del mercado son enormes, pero sólo si todos los empleados de la empresa se comprometen con dicha mejora y participan.

La Calidad Total ofrece la participación de los empleados como el ingrediente que hasta ahora le ha faltado para lograr una mayor aceptación: una relación cercana con los resultados comerciales. Una de las principales razones por las que no tuvieron éxito en el pasado los métodos para hacer participar a los empleados es que la mayoría de ellos los consideraba “extracurriculares” y desvinculados de dichos resultados. Conforme más empresas inician programas de participación bajo el estandarte de la Calidad Total, éstos deberán encauzarse para que engranen con otras facetas de la Calidad.

3.2 El Rol del Facilitador y el Rol del Colaborador

Facilitador

- Aceptar que la delegación efectiva hacia los colaboradores es crítica para el éxito un factor clave para incrementar la productividad
- Comunicar metas, funciones y objetivos con claridad, fijar altos estándares de trabajo para sí mismos y para los que trabajan con el.
- Invertir tiempo y esfuerzo en el desarrollo de la gente ya que esto es vital para ejercer una delegación afectiva.
- Conocer los antecedentes de trabajo de cada colaborador, sus fuerzas especiales y sus capacidades, así como su interés en el trabajo
- Motivar la participación en los objetivos y escuchar recomendaciones

- Presentar y definir tareas:
 - a. Resultados Esperados
 - b. Responsabilidad
 - c. Autoridad
 - d. Pasos y límites
 - e. Prioridades y marcos de referencia
- Establecer compromisos o respetar el derecho del colaborador a decir que “no”
- Establecer sistemas de apertura y retroinformación
- Proporcionar sistemas necesarios de apoyo y/o entrenamiento
- Demostrar confianza en todo momento. Reforzar acción positiva. Hacer visible su aprobación
- Estar disponible para ayudar y estar consciente del progreso (o de la falta de)
- Revisar resultados, evaluar la terminación de la tarea.
- Mantener récord histórico
- Preguntarse, QUE PUEDO DELEGAR HOY?

Colaborador

- ◇ Conocer metas y objetivos de la unidad y de la compañía
- ◇ Tomar iniciativa
- ◇ Relacionarse con el Jefe
- ◇ Estar seguro que la delegación sea realista
- ◇ Establecer claramente:
 - a)Resultados esperados
 - b)Responsabilidad
 - c)Autoridad
 - d)Pasos y límites
 - e)Prioridades y marcos de referencia

- f) A quién se reportará
- ◇ Revisar para la comprensión completa
 - a) Recursos disponibles
 - b) Estándares de actuación
 - c) Entrenamiento
 - d) Obstáculos/Problemas posibles
 - f) Oportunidades de ganancia, reducción de costos
 - g) Nuevas ideas técnicas
- ◇ Aclarar resultados esperados
- ◇ Mantener sistemas de comunicación, apertura y retroalimentación
- ◇ Negociar metas personales
- ◇ Llevar a cabo las tareas delegadas
- ◇ Reportar al Jefe grado de avance
- ◇ Prever tiempo para revisión de etapas
- ◇ Entregar proyecto completo, incluyendo toda la papelería
- ◇ Mantener récord histórico (escrito o en grabación)
- ◇ Preguntas: QUE MAS PODRÍA HACER?

3.3 La Empresa de Clase Mundial y/o de Alto Desempeño.

En la actualidad las empresas deben de descubrir, desarrollar y acrecentar conocimientos y habilidades en las personas para acercarlos a que tengan facultad de decisión, esto es:

$$\begin{aligned} & \text{Minimizar Supervisión} + \text{Maximizar Entrenamiento} \\ & = \text{Trabajo en Equipo} \end{aligned}$$

Las organizaciones de Clase Mundial se pueden distinguir por tener estas características:

1. Están organizadas en torno al trabajo en equipo

2. Sus integrantes poseen multihabilidades
3. Están enfocadas a una Mejora Continua
4. Tienen una organización plana
5. Están un proceso continuo de autoaprendizaje

Estas organizaciones están apoyadas por equipo de soporte y asesorías en busca de mayor eficiencia, competitividad y satisfacción personal y del cliente.

CAPITULO 4

HABILIDADES Y ESTRATEGIAS BÁSICAS PARA FACILITADORES DE EQUIPO

Un Facilitador de Equipo en una Organización de Clase Mundial además de tener funciones de *Planeación, Organización, Integración de personal, Dirección y Evaluación*, participa en el logro de tareas, asiste a las reuniones de los equipos de trabajo, reporta avances, capacita a sus compañeros de trabajo, establece objetivos y metas, asesora a los equipos, participa en la evaluación del desempeño de su área, de sus equipos y de los integrantes de los equipos.

Por lo tanto, el facilitador debe desarrollar habilidades básicas para desempeñar adecuadamente su rol multifuncional. Entre las habilidades básicas que debe aprender, desarrollar y aplicar un Facilitador de Equipo se encuentran las que se enlistan a continuación; y son precisamente de estas habilidades en las que esta Tesis basa su desarrollo.

Habilidades Básicas

1. Facilitar juntas
2. Motivar-reconocer el esfuerzo de sus compañeros
3. Trabajar en equipo
4. Comunicarse adecuadamente
5. Evaluación de los equipos
6. Entender a la gente y tener paciencia
7. Solución organizada de problemas
8. Asignación de tareas y delegar
9. Liderazgo efectivo
10. Saber escuchar
11. Administración del tiempo y organización

El supervisor tradicional había estado desarrollando y haciendo uso de algunas de estas habilidades, el Facilitador de Equipo está en un constante trabajo *de apoyo, planeación, trabajo en equipo* y para cada una de estas habilidades las organizaciones proveen de todas las facilidades para que el supervisor tradicional sea hoy un Facilitador de Equipo de Organizaciones de Clase Mundial.

4.1- FACILITAR JUNTAS

Las reuniones son necesarias con objeto de congregarse a todos los que requieren información o a quienes tienen la experiencia necesaria para lograr

que se hagan las cosas. La prueba de que una reunión cumple su cometido es la eficiencia con que trabajan unidos los participantes para concluir la tarea. El papel del director y/o facilitador en su caso es administrar la reunión.

4.1.1 Procedimiento para guiar una Reunión.

Siempre que se lleva a cabo una junta, empleamos un procedimiento específico para guiar el desarrollo de la misma, a continuación se presentan algunos lineamientos que pueden ser de mucha utilidad al dirigir una reunión y/o junta:

Planeación de una Reunión

- Fijar las reglas del grupo
- Elaborar una agenda. Decidir la cantidad de puntos factibles en el tiempo disponible.
- Dar aviso adecuado de la reunión y de sus objetivos. Verificar la disponibilidad de los participantes. Circular la agenda con suficiente anticipación a la reunión.
- Verificar las instalaciones (iluminación, calefacción, ventilación, rotafolios, proyectores, etc.).
- Obtener copias de los documentos disponibles para los miembros del comité, si se requiere.

Inicio de la Reunión

- ◇ Verificar si se reunió el quórum necesario (si las reglas requieren tal cosa)
- ◇ Dar la bienvenida a los participantes y agradecerles su presencia. Presentar a los nuevos participantes. Preguntar si alguien se disculpó. Coordinar que alguien tome la minuta (asignar un Secretario)
- ◇ Leer la minuta de la última reunión

- ◇ Establecer los objetivos de la reunión. Proponer un límite de tiempo, de ser apropiado.
- ◇ Aclarar los puestos de los presentes, en caso de ser necesario
- ◇ Aclarar los puntos de la agenda y acordar el orden y asignación de tiempo a cada uno. Preguntar a los miembros si desean hacer algún cambio a la agenda.
- ◇ Decidir la forma de tomar decisiones (por votación o consenso) y decidir cualquier criterio necesario para juzgar las decisiones que se tomen.

Durante la reunión

- Siempre checar de ir con el orden de la Agenda
- Dar su lugar al moderador si lo hay, y apoyarlo en todo caso de ser necesario
- Siempre darle fluidez al evento, si es necesario tomar el control de la misma
- Agradecer a los participantes su participación siempre que la hagan dentro del desarrollo del evento.

Conclusión de la reunión

- * Agradecer a los participantes por haber logrado los objetivos dentro del tiempo límite.
- * Resumir los acuerdos. Asegurarse que todos sepan lo que hará cada quien, cuándo y dónde, y registrarlo en la minuta.
- * Fijar la fecha de la próxima reunión

Seguimiento

- ◆ Asegurarse de distribuir las minutas
- ◆ Mantenerse en contacto con el comité acerca de los deberes entre reuniones y la preparación para la próxima junta.

4.1.2 Roles de los asistentes a las reuniones.

Si se quiere que las reuniones tengan éxito, todos deben tener una parte en particular para lograrlo. A continuación se describen algunas funciones que toman los asistentes de las reuniones. Cada asistente juega un rol y en ocasiones varios de ellos. Estos roles diferentes contribuyen a la efectividad de las reuniones y de las demás actividades del grupo:

- **Director.** Responsable de asegurar el progreso de la reunión y de seguir los procedimientos.
- **Conformador:** Influye en sus propuestas por medio de una sólida argumentación.
- **Informador:** Incorpora nuevas sugerencias y/o información a la reunión.
- **Trabajador de equipo:** Apoya a los demás y busca eliminar los conflictos.
- **Abogado del diablo:** Prueba la validez de las propuestas mediante la discusión en contra.
- **Evalúador:** Evalúa el cumplimiento de los valores y normas del grupo así como la vigilancia del proceso contra los objetivos.
- **Terminador:** Busca el avance de la agenda y la conclusión de los puntos.

4.1.3 Conductas de los participantes a reuniones.

Algunas de las conductas que los participantes a juntas adoptan son las siguientes, dichas conductas son adoptadas según sean apropiadas:

- Fomentar la participación de las personas e incorporar a los miembros silenciosos a discusión, preguntándoles sus puntos de vista.

- Esclarecer la discusión buscando ejemplos y solicitando y proporcionando mayor información.
- Desarrollar los puntos sugeridos por los demás
- Crear armonía mediando en las diferencias
- Resumir la discusión de vez en vez para demostrar el avance
- Emplear el humor o pedir una pausa en los momentos adecuados para aligerar la tensión.
- Sugerir nuevas ideas para discusión y nuevos enfoques a la solución de problemas.
- Admitir la dificultad para comprender ciertos puntos; con seguridad los demás lo agradecerán.
- Aclarar las opiniones para el grupo y hacer recomendaciones.
- Probar en forma ocasional si el grupo ya está listo para llegar a una decisión.

4.2.- MOTIVAR-RECONOCER EL ESFUERZO DE SUS COMPAÑEROS.

Como facilitador (gerente o supervisor),
una de sus principales responsabilidades
es contribuir a que sus empleados concentren
toda la energía humana posible en su trabajo.

4.2.1 Cuatro formas de Energía Humana.

Todos los empleados aportamos a nuestro trabajo cuatro formas diferentes de energía humana: Energía Física, Energía Mental, Energía

Emocional y Energía del Espíritu, para el Facilitador de Equipo quien actuará como motivador le será muy útil conocerlas:

Energía Física.-

Es la energía empleada haciendo trabajo muscular -caminar, estar de pie durante períodos largos, jugar, hacer ejercicio.

Energía Mental.-

Es la energía consumida en el trabajo cerebral -leer, escribir, hablar con la gente, asistir a conferencias y reuniones, luchar contra los problemas, planificar.

Energía Emocional.-

Es la energía que ayuda a la persona a impulsar su maquinaria física y mental. Esta forma de energía es, en gran medida, responsable de los logros de cada hora y cada día.

Energía del Espíritu.-

Es la forma de energía que podría ser comparada con la electricidad. Cuando fluye a través de usted, le levante el ánimo y le da una sensación de vigor. Usted se siente seguro y lleno de recursos. Trabaja con decisión, disfruta de su trabajo, está vivo. La energía del espíritu es la que permite que las personas se animen recíprocamente y crea el sinergismo. Esta poderosa forma de energía contribuye a que usted realice tareas difíciles con facilidad, a que ponga ánimo para hacer los trabajos más aburridos, a que pase el día con un vigor parejo, y a que trabaje muchas horas sin fatiga.

Comprender y apreciar los límites de estas cuatro formas constituye un primer paso para entender cómo ayudar a los empleados a orientar su energías hacia el trabajo. La calidad de la experiencia laboral depende del grado en que incorporan al trabajo y se conservan las cuatro formas de energía.

4.2.2 Cómo se logra orientar la energía.

Iniciaremos hablando del robo del tiempo, esto es, el tiempo que los empleados de una organización malgastan con excesiva sociabilidad, manejo de asuntos personales o el no hacer prácticamente nada. Según un estudio realizado en EUA esto equivale aproximadamente a 140 mil millones de dólares anuales.

El trabajo como facilitador (gerente) consiste en orientar las energías de los miembros de su equipo hacia la productividad.

Diez preferencias laborales y factores de satisfacción universales	
En los Hombres	En las Mujeres
Seguridad	Tipo de trabajo
Progreso	Compañía
Tipo de Trabajo	Seguridad
Compañía	Compañeros
Remuneración	Progreso
Compañeros	Supervisión
Supervisión	Remuneración
Prestaciones	Condiciones de Trabajo
Horas	Horas
Condiciones de trabajo	Prestaciones

Tabla No.1

Preferencias laborales y factores de satisfacción universales¹

Diez factores universales de insatisfacción de las personas

1. Responsabilidades confusas
2. Nunca ver el producto terminado
3. Burocracia y papeleo
4. Supervisores hipócritas
5. Malas condiciones de trabajo
6. Mala comunicación
7. Ser trasladado
8. Tener un nuevo jefe
9. Estar en un cargo equivocado
10. Aburrimiento

¹ Manual de Apoyo al Desarrollo y Certificación de Facilitadores, Dr. Jaime Treviño Uribe, 1995

4.2.3 Cómo mejorar la Autoestima.

Algunas formas de mejorar la auto estima son establecidas en este punto, y los facilitadores deben aprenderlas, y también a reconocer el esfuerzo de sus compañeros, a ser motivadores. La lista que se detalla a continuación presenta algunas formas específicas para estimular la motivación y mejorar la auto estima. Solo la práctica constante hará que el Facilitador apoye con esta habilidad a sus co-Equiperos.

- ◆ Alabe la labor o tarea específica
- ◆ Encomiende trabajos especiales
- ◆ Muestre su aprobación cuando esté de acuerdo con otras personas
- ◆ Escuche activamente
- ◆ Anote las ideas de otras personas
- ◆ Tome las ideas en serio
- ◆ Acepte las opiniones de otras personas
- ◆ Acepte las diferencias de las otras personas
- ◆ Exprese sus sentimientos
- ◆ Reconozca sus sentimientos
- ◆ Otorgue recompensas tangibles
- ◆ Reconozca acontecimientos importantes en la vida de otros
- ◆ Tome nota de los acontecimientos especiales
- ◆ Arregle que el jefe reconozca el buen trabajo
- ◆ Señale las buenas consecuencias de las acciones de otros
- ◆ Conviva con otros
- ◆ Apoye las acciones de otros
- ◆ Pida opiniones sobre como resolver los problemas
- ◆ Delegue funciones
- ◆ Comparta experiencias

- ◆ Admita que esta equivocado
- ◆ Diga: Tienes la razón
- ◆ Pida ayuda
- ◆ Repita los comentarios agradables que hacen otros
- ◆ Diga: Hola, Como estás?
- ◆ Muestre interés constructivo en los problemas de desempeño
- ◆ Salude de mano.
- ◆ Sonría
- ◆ Pregunte por lo que interesa a otros
- ◆ Invite a alguien a tomar el café con usted
- ◆ Pregunte con empatía por el problema familiar de alguien
- ◆ Proporcione nuevas unidades de equipo
- ◆ Pida a otra persona que se encargue de toda o de parte de la junta
- ◆ Pida a alguien que enseñe a otros
- ◆ Repita los nombres de los empleados al hablar con ellos
- ◆ Establezca y cumpla las fechas de seguimiento
- ◆ Comparta información
- ◆ Explique completamente las razones de las instrucciones

4.3.- TRABAJAR EN EQUIPO.

Los equipos pasan por una serie de etapas predecibles a medida que se desarrollan hacia la madurez. Comprender estas fases y ayudar a los equipos a moverse a través de ellas es esencial para hacerlos completamente funcionales.

ETAPA 1. COMIENZO (FORMACIÓN).

Cuando los equipos se reúnen por primera vez, deben reunirse para un período de orientación. Durante este lapso, los miembros se encuentran

ansiosos acerca de cómo serán sus equipos. Es posible que se sientan confundidos acerca de lo que está sucediendo y busquen áreas de interés común los unos con los otros. Todos los miembros están preocupados individualmente por la interrogante de cómo encajarán en el equipo y de si serán aceptados por los otros. El equipo completo se enfoca a los asuntos de objetivos, expectativas y tareas a ser realizadas.

ETAPA 2. CONFLICTO (TORMENTAS).

A medida que los equipos comienzan a desarrollar expectativas comunes, pasan através de un período de frustración y desacuerdo entre sus miembros. Por lo general, suele haber conflictos significativos acerca del liderazgo, poder, control e influencia. Todos los miembros están luchando con el interrogante de cuánta influencia relativa ejercerán en el equipo, al igual que con la de a quiénes les permitirán ejercer influencia sobre ellos. Puede haber una lucha de poder entre los miembros dominantes. El equipo debe resolver el asunto de cómo serán distribuidos el poder y el liderazgo. Los roles y esferas de influencia deben ser clarificados.

ETAPA 3. TRABAJO EN EQUIPO (NORMAR).

A medida que los roles se clarifican, los equipos pasan a través de un período en el que una variedad de conflictos y asuntos son resueltos y en que se establecen normas de comportamiento. Las relaciones funcionales entre los miembros se desarrollan y los desacuerdos se negocian. Cada integrante del equipo comienza a comprender sus propias fortalezas y debilidades dentro del grupo, permitiendo que todos dirijan y obedezcan cuando sea adecuado. En esta etapa se comienzan a desarrollar lazos más fuertes entre los miembros y son más interdependientes como grupo.

ETAPA 4. LOGRO (DESEMPEÑO).

A medida que los equipos maduran para convertirse en unidades cohesivas, entran en la etapa en la que pueden enfocarse a los desempeños y resultados. Los miembros son realistas en sus expectativas, los conflictos importantes han sido resueltos, se han clarificado las normas de comportamiento y la atención se enfoca al logro. La productividad y desarrollo constante del equipo son ahora los asuntos principales. Los miembros trabajan juntos en formas constructivas para lograr los objetivos comunes. Los conflictos que surgen son tratados y resueltos de acuerdo con reglas y lineamientos comunes.

ETAPA 5. CAMBIO (TRANSFORMACIÓN)

Dependiendo de las circunstancias, es probable que los equipos tengan que pasar por períodos de cambios significativos. Los tipos de cambio que pueden suceder incluyen la pérdida o adición de miembros, la redefinición de la misión primaria del equipo, o una disolución total del equipo. Cualquiera de estos cambios tendrá un impacto importante en el equipo y forzará a sus integrantes a encarar sus expectativas, objetivos, normas y reglas fundamentales. En muchos casos, los equipos regresarán a una de las etapas anteriores y tendrán que volver a trabajar su camino de regreso a Logros.

Por lo general, todos los equipos pasarán por todas las etapas. El desarrollo de equipos es similar al del crecimiento de un individuo que pasa por la niñez, adolescencia, juventud y madurez. La velocidad con la que pasen por estas etapas puede variar, dependiendo de su tamaño, de su complejidad de sus tareas, de la personalidad de sus miembros y de las circunstancias de la situación. Pueden desarrollarse con más rapidez si se les da la capacitación

apropiada, tiempo para tratar los asuntos y apoyo a medida que pasan por las diferentes etapas.

4.4.- COMUNICARSE ADECUADAMENTE

El pensar en la comunicación como un proceso de seis etapas, emprender y aprender cada una de ellas, si se desea, hará que la comunicación sea efectiva.

4.4.1 Proceso de Comunicación efectiva.

A. Desarrollar el mensaje.

Asegurarse que lo que se quiere comunicar se refleje en forma adecuada en la comunicación. Se es claro acerca de lo que se quiere decir de la información que se debe proporcionar y de los resultados que se esperan?

B. Preparar comunicación

Decidir acerca del método de comunicación que se empleará. Será preciso utilizar más de un método? por ejemplo, la comunicación cara a cara es la mejor para influir en las personas, pero la escrita es mejor para manejar información detallada.

C. Transmitir la información

Cuándo y dónde se podría reunirse con la persona para discutir cara a cara? El mensaje escrito deberá ser por carta o fax, e-mail? La mayoría de las organizaciones poseen rutinas para transmitir información. Tomar algo de tiempo para considerar el método más apropiado.

D. Recepción

Pensar acerca de la forma en que se recibirá el mensaje. Estarán todos en la reunión? Llegará el mensaje a tiempo?, Lee la gente los memorandums? Si no, la respuesta no se recibirá.

E. Reacción al mensaje

Esta es la etapa más importante. Se desea que el receptor tome acciones, de otra manera la comunicación no tiene caso. Depende de dos factores, la capacidad y la disposición del receptor.

Mucha comunicación organizacional se prepara de manera técnica -por ejemplo, pronósticos de mercadotecnia, análisis financieros o reportes de ingeniería -que el receptor tal vez no pueda atender. La disposición del receptor (tal como hostilidad o indiferencia) puede hacer que no desee tomar acciones positivas como resultado de la comunicación. Muchos memorandums que se envían en las organizaciones son sencillamente ignorados.

F. Retroalimentación

Verificar con el receptor para asegurar que se entendió la comunicación y que se trabajó al respecto. Cualquier proceso de comunicación que no incluya retroalimentación tendrá escaso valor, ya que el emisor no sabe si se comprendió el mensaje o si se trabajó al respecto en forma correcta.

4.4.2 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.

Determinar la forma en que las barreras más importantes a la comunicación afectarán, los Facilitadores de Equipo tendrán que preparar tácticas para evitar éstas barreras.

Idioma

Si se desea que la comunicación tenga éxito, el emisor deberá preparar el mensaje en el idioma del receptor. No es probable que un reporte científico altamente tecnificado influya en profesionales de otras áreas, tales como los contadores, a comprometerse en alguna acción.

Ruido.

El término ruido se refiere a cualquier cosa que interfiera o degrade la comunicación en las organizaciones. Por ejemplo, el mensaje compete con otros para obtener atención. Si el destinatario recibe pilas de memorandums cada día, buscar otra manera de enviar el mensaje.

Demasiados pasos

Emplear el menor número posible de pasos en las comunicaciones, ser mas objetivos y concretos.

Dificultades de escucha

El receptor tiene muchas dificultades para escuchar. Las presiones de trabajo, otras prioridades o sobrecarga de comunicaciones son causas de dificultades en la escucha.

Desconfianza

Existen muchas razones por las que el receptor pueda desconfiar o ser cínico respecto a la comunicación. Algo de la desconfianza podrá originarse en el emisor: por ejemplo, si se marca toda la comunicación como urgente, o si en comunicaciones anteriores se sugirió algo sin decirlo.

Emociones.

Las emociones afectan a las comunicaciones de dos maneras. La primera, una situación con carga emocional genera mucho ruido que distorsiona la comunicación. Segundo, el medio más efectivo para lograr que otra persona actúe son sus emociones. Este componente se encuentra funcionando cuando se venden los beneficios en lugar de las características de una propuesta.

Retroalimentación

La ausencia de ésta evita que el emisor se asegure de que su mensaje fue comprendido por completo.

Podríamos también mencionar algunos factores desalentadores y/o alentadores de la comunicación:

Desalienta la Comunicación	Alienta la Comunicación
Tendencia a juzgar	Descripción
Superioridad	Igualdad
Certeza	Apertura
Control	Orientación hacia los problemas
Manipulación	Intención positiva
Indiferencia	Empatía

Tabla No.2

Factores alentadores y desalentadores de la comunicación

4.4.3 LAS SIETE REGLAS PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

- Preparar un plan de comunicación.
 - Aclarar los objetivos de la comunicación, Qué se pretende lograr? Qué información se intenta transmitir? Qué acciones se desea que tome la otra parte?
- Enfocarse en el receptor

- Cómo motivará el mensaje al receptor a tomar la acción que se desea? Consultar con otras personas. Si se quiere verificar si el mensaje fue comprendido, probarlo con otras personas. Será sorprendente la frecuencia que nadie comprende un mensaje que estaba claro para el emisor.
- Limpiar las rutas.
- Superar el problema del ruido eliminando de la ruta otros mensajes o desarrollando un nuevo canal de comunicación, tal como una reunión al término de la jornada.
- Manejar la desconfianza
- Superar la desconfianza siendo abierto, amable, cooperativo y confiado en las propias comunicaciones. Ayudar al receptor a interpretar lo que se decide y explicar las ventajas y desventajas de la propuesta. Asegurarse de escuchar lo que la otra parte tiene que decir.
- Actuar de forma consistente con la comunicación
- Los mensajes que proceden de acciones hablan más fuerte que las palabras: Por ejemplo, no convocar a una reunión importante y después enviar a un representante. No dictar una carta de disculpa y hacer que la firme la secretaria.
- Comunicarse en forma regular.
- El método del agua que gotea sobre la piedra tiene mayores probabilidades de efectividad que un torrente ocasional de comunicaciones.
- Escuchar con atención.

Con mucho, las formas de comunicación más efectivas son en ambos sentidos en lugar de serlo en uno solo. Escuchar con cuidado a las necesidades, cuidados y comprensión de la otra parte acerca de la propia comunicación aumenta en gran medida la posibilidad de éxito de la misma.

4.5 SABER ESCUCHAR

La identificación con las ideas y sentimientos de los demás comienza con el acto de escuchar. Si la gente se percatara de que usted es alguien que sabe escuchar, le dirá lo que piensa o siente. Se trata de un proceso circular que se refuerza a sí mismo; la gente habla, y usted escucha; si escucha, ella hablará. Sin embargo, la palabra escuchar es una metáfora: representa en realidad todas las maneras posibles de observar a la gente: ver lo que hace, observar cómo se expresa, estudiar lo que realiza. Es de esta forma como usted consigue introducirse en la situación general de alguien.

Para convertirse en un líder eficaz, tiene que escuchar a la gente. Escuche quejas, ideas y consejos. Esto no significa que usted simplemente deba sentarse frente a ella como un bulto, con la mirada perdida, asintiendo con la cabeza o diciendo "Mmm" de vez en cuando. Usted debe escuchar realmente... escuchar de manera activa. Limpie su mente, muéstrese receptivo a lo que la gente dice, haga preguntas, estudie el lenguaje corporal de su interlocutor, reconozca, proporcione retroalimentación y resuma.

Las siete reglas para escuchar activamente.

- **Limpie su mente.**

Usted escucha activamente si hace espacio en su escritorio y en su mente desecha cualquier cosa que pueda distraerlo. Si piensa en otra cosa o en cuál será su respuesta, no está escuchando.

- **Muéstrese receptivo**

Permita que la otra persona diga lo que tiene que decir, sin importar lo que esto sea y le complazca o no. Estar a la defensiva o en guarda y rehusarse a escuchar cosas desagradables bloquea la comunicación. Por qué alguien habría de escucharlo si usted no lo escucha.

- **Haga preguntas**

Esfuércese por entender por completo lo que la otra persona le dice, y cerciórese de que entiende haciendo preguntas que le permitan aclarar o complementar las cosas: Qué quieres decir?, Me puede hablar más de eso?

- **Estudie el lenguaje corporal de su interlocutor.**

La gente habla con su tono de voz, con sus ojos, con sus manos, con su postura. Y lo que dice de este modo suele comunicar mejor que sus palabras sus verdaderos sentimientos. Así pues, aprenda a escuchar el lenguaje corporal. Algunas señales tienen un significado universal (inclinarse al conversar, por ejemplo sugiere interés o disposición), pero otras son únicas, señales que usted tiene que aprender a descifrar: "Se que estás tenso, Alberto, por la manera en que estás estrujando ese cuaderno. Te he visto hacerlo antes".

- **Ofrezca su reconocimiento**

Hágale saber a la otra persona que la entiende y, sobre todo, que comprende sus sentimientos: "Sé a qué te refieres con lo del seguro, y me doy cuenta de lo grave que sería que lo perdieras antes de que nazca el bebé".

- **Proporcione retroalimentación**

Diga con otras palabras lo que la otra persona le comunica: "De modo que tomarás el retiro anticipado". Refleje los sentimientos de su interlocutor: "Esa es una decisión difícil. Lo noto en la tensión de tu rostro y en el tono de tu voz".

- **Resuma el mensaje**

Antes de avanzar o cambiar de tema, asegúrese de que la otra persona haya concluido "Está bien. De modo que tomarás el paquete de cesantía. Harás tu curriculum para que Elena lo edite y yo prepararé una carta de recomendación, Algo Más?.

4.6. EVALUACION DE LOS EQUIPOS

4.6.1 Las actitudes de un formador de equipos.

Las siguientes actitudes apoyan la formación de equipos; la lista que se presenta a continuación es posible medirla en una escala de mayor a menor, y le ayudará a identificar sus puntos fuertes y a determinar las áreas que deben mejorar. Encierre en un círculo el número que mejor refleje su ubicación en la escala. A mayor número de características que lo describan marque un número de mayor denominación. Cuando haya terminado, sume el total de los números marcados en el espacio correspondiente.

- ◇ Al seleccionar a los empleados elijo a los que pueden con los requerimientos del trabajo y sean capaces de coordinarse con otros.
- ◇ Genero en los empleados un sentimiento de propiedad haciéndolos participar en el establecimiento de metas, en la resolución de problemas y en actividades de mejoramiento de la productividad.
- ◇ Trato de crear un espíritu de equipo motivando a la gente a trabajar unida y apoyando toda actividad relacionada.
- ◇ Hablo abierta y honestamente con la gente y estimo, en respuesta, el mismo tipo de comunicación

- ◇ Sostengo los acuerdos con mi gente porque mantener su confianza es esencial para mi liderazgo.
- ◇ Ayudo a los miembros del equipo a conocerse entre sí; así confían, respetan y aprecian el talento y la habilidad individual.
- ◇ Me aseguro de que los empleados tengan la capacitación necesaria para realizar su trabajo y que sepan cómo se aplica.
- ◇ Los conflictos en los grupos son normales, pero trato de resolverlos rápida e imparcialmente antes de que se vuelvan destructivos.
- ◇ Creo que la gente actuará como equipo cuando sepa qué es lo que se espera y qué beneficios representa.
- ◇ Estoy dispuesto a reemplazar a los miembros que no pueden alcanzar niveles razonables después de una capacitación adecuada.

4.7 ENTENDER A LA GENTE Y TENER PACIENCIA

La percepción es un proceso a través del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado al ambiente que les rodea. Sin embargo, en ocasiones, lo que percibimos puede ser radicalmente distinto a la realidad objetiva.

La percepción es muy importante porque la conducta de las personas se basa en ella, y se refleja en las relaciones de cualquier tipo.

Los factores que influyen en una buena percepción son:

Perceptor Objeto Situación

Perceptor

Es la persona que recibe un estímulo e interpreta lo que ve. Es importante mencionar que las características personales del perceptor influyen en el proceso de la percepción; dichas características son, entre otras:

- Personalidad
- Estado de ánimo
- Actitudes
- Sentimientos
- Motivos
- Intereses
- Experiencias anteriores
- Expectativas
- Hábitos

Objeto

El objeto es la persona, cosa o suceso observado. Sus características también pueden influir en lo que se percibe.

Situación

Es el contexto dentro del cual observamos los objetos, personas o sucesos. Los elementos del ambiente circundante influyen en la percepción

4.8.- SOLUCIÓN ORGANIZADA DE PROBLEMAS

La capacidad de resolver problemas debe enseñarse en todos los niveles de una organización. El proceso puede ser tan simple como se requiera a fin de terminar el trabajo. Un enfoque básico se presenta a continuación.

Paso 1. Establezca lo que parece ser el problema

El problema real quizá no salga a la superficie hasta que los hechos se acumulen y analicen. Por lo tanto, empiece con una suposición que pueda confirmarse o corregirse más tarde.

Paso 2. Acumule hechos, sentimientos y opiniones.

Qué pasó? Dónde, Cuándo y Cómo ocurrió?,Cuál es su magnitud, su alcance y su gravedad? A quién y a qué afecta?, Sería posible que sucediera otra vez? Necesita corregirse? Quienes resuelven problemas requieren de tiempo y gastos para pensar qué necesitan, y asignar prioridades a los elementos más determinantes.

Paso 3. Vuelva a plantear el problema.

Los hechos ayudan a hacer posible esto y a proporcionar datos de apoyo. El problema actual puede o no ser el mismo que se estableció en el paso 1.

Paso 4. Identifique las soluciones alternativas.

Genere ideas. No elimine ninguna posible solución hasta que haya discutido varias.

Paso 5. Evalúe alternativas.

Cuál ofrece la solución óptima?, Cuáles son los riesgos?, Están los costos justificados con los beneficios?, Creará menos problemas esa solución?

Paso 6. Implante la decisión.

Quién debe participar?, Hasta qué punto?, Cómo, cuándo y dónde?, A quién impactará la decisión?, Qué podría marchar mal? Cómo serán informados y verificados los resultados?

Paso 7. Evalúe los resultados.

Contraste la solución con los resultados deseados. Modifique la solución si necesita mejorar los resultados.

4.8.1 Proceso creativo para resolver problemas.

Un equipo de trabajo puede utilizar el proceso creativo para resolver problemas, cuando tenga que establecer un plan de acción para una situación determinada. El Proceso en cuestión tiene ocho pasos:

1. Enunciar el problema
2. Identificar los síntomas. Qué información es posible obtener?
3. Reunir y compartir información. Qué información hace falta?
4. Definir el problema. Cuáles son las posibles definiciones del problema, Qué posibles definiciones son más importantes?
5. Generar ideas para resolver el problema. Cuáles son algunas de las ideas para posibles soluciones?, Qué ideas nos gustan más?
6. Evaluar ideas para resolver el problema. Es efectiva esta idea en particular?, Es práctica esta idea en particular?, Cuáles son los criterios más importantes para una solución aceptable?
7. Combinar ideas para armar una solución. Cuáles son las posibles soluciones que encajan en los criterios?, Qué soluciones queremos?
8. Desarrollar un plan para poner en práctica la solución. Quién?, Qué?, Dónde?, Cuándo?, Cómo?

Note que el proceso creativo para resolver problemas incluye el pensamiento divergente y convergente.

Hay una gran variedad de enfoques para la resolución de problemas. Cada uno comprende una serie de Etapas, pero en general todos comprenden las siguientes cuatro:

- Etapa 1. Definir el Problema (pasos 1 -4)
- Etapa 2. Generar posibles soluciones (paso 5)
- Etapa 3. Evaluar las soluciones (paso 6)
- Etapa 4. Crear un Plan de Acción (paso 7 y 8)

Cada etapa de la resolución es distinta y exige un comportamiento también distinto por parte del líder del equipo. A continuación aparecen algunas cosas que **sí** hay que hacer y otras que **no**.

SI	NO
<ul style="list-style-type: none"> • Suministre los datos pertinentes que posee 	<ul style="list-style-type: none"> • No permita que el grupo discuta soluciones
<ul style="list-style-type: none"> • Suministre el contexto de base para el problema 	<ul style="list-style-type: none"> • No permita que la gente busque culpas o evalúe errores en cuanto al problema
<ul style="list-style-type: none"> • Explique como se relaciona el problema con otros departamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • No avance en el proceso hasta que todos tengan en claro la definición del problema
<ul style="list-style-type: none"> • Pida al grupo todo tipo de equipos y datos que tengan 	<ul style="list-style-type: none"> • No dé información irrelevante
<ul style="list-style-type: none"> • Asegúrese de que todos entiendan todos los hechos y datos 	<ul style="list-style-type: none"> • No actúe como si Usted ya hubiera decidido una solución y consultar al equipo fuera sólo una formalidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Repita la definición del problema para asegurarse de que todos los miembros sepan cómo son las cosas y qué quiere Usted. 	

Tabla No. 3

Toma de Decisiones. Definición del Problema - Reunir Hechos²

²Manual de Apoyo al Desarrollo y Certificación de Facilitadores, Dr. Jaime Treviño Uribe, 1995

Paso 5.

SI	NO
<ul style="list-style-type: none"> • Estimule los comentarios espontáneos 	<ul style="list-style-type: none"> • No permita corregir, evaluar o criticar ideas
<ul style="list-style-type: none"> • Desafíe a los miembros del grupo a proponer el máximo de soluciones que se les ocurran 	<ul style="list-style-type: none"> • No se detenga en la primera idea buena que aparezca
<ul style="list-style-type: none"> • Estimule las neuronas con algunas ideas suyas, especialmente si el grupo está atascado. 	<ul style="list-style-type: none"> • No castigue a los miembros que critican ideas, límitese a recordarles las reglas básicas
<ul style="list-style-type: none"> • Fije un límite de tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • No pase mucho tiempo defendiendo sus ideas
<ul style="list-style-type: none"> • Invite a todos a participar, aunque tenga que llamarlos especialmente 	<ul style="list-style-type: none"> • No se detenga en una persona o una buena idea
<ul style="list-style-type: none"> • Haga preguntas con final abierto para estimular el pensamiento del grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • No supere los límites del tiempo establecidos a menos que el equipo lo quiera
<ul style="list-style-type: none"> • Escriba todas las ideas generadas 	<ul style="list-style-type: none"> • No abandonen la tarea hasta que no se cumpla el tiempo fijado
<ul style="list-style-type: none"> • Garantice al equipo que todas las ideas son bienvenidas y que ninguna es tonta 	
<ul style="list-style-type: none"> • Agradezca todas las sugerencias 	

Tabla No. 4

Toma de decisiones. Pasos para generar posibles soluciones³

³ Manual de Apoyo al Desarrollo y Certificación de Facilitadores, Dr. Jaime Treviño Uribe, 1995

Paso 6.

Evaluar Soluciones

SI	NO
<ul style="list-style-type: none"> Examine todos los puntos en la lista de posibles soluciones y elimine las que no tienen sustento 	<ul style="list-style-type: none"> No permita que los miembros del equipo se juzguen entre sí cuando juzgan las ideas
<ul style="list-style-type: none"> Mantenga en la lista todo punto que alguien quiera tratar 	<ul style="list-style-type: none"> No se empantane discutiendo los pro y los contras; haga una evaluación rápida
<ul style="list-style-type: none"> Concentre al grupo en buscar los aspectos positivos y negativos de cada solución 	<ul style="list-style-type: none"> No interrumpa el proceso hasta no tener un consenso claro.
<ul style="list-style-type: none"> Anticipe las consecuencias de cada solución 	
<ul style="list-style-type: none"> Asegúrese de que cada miembro tenga amplias oportunidades de hacer su aporte 	
<ul style="list-style-type: none"> Invite a sus miembros a combinar soluciones 	
<ul style="list-style-type: none"> Asegúrese el consenso con el aporte de todos 	
<ul style="list-style-type: none"> Enuncie frecuentemente lo que oye para esclarecer el significado 	

Tabla No. 5

Toma de Decisiones. Pasos para evaluar soluciones⁴

⁴Manual de Apoyo al Desarrollo y Certificación de Facilitadores, Dr. Jaime Treviño Uribe, 1995

Pasos 7-8

Crear un Plan de Acción

SI	NO
<ul style="list-style-type: none"> • Antes de elegir un Plan de Acción, genere "cómo hacer" alternativas para la implementación 	<ul style="list-style-type: none"> • No dé por sentado que soluciones brillantes producen Planes de Acción brillantes; que haya creatividad en su planificación
<ul style="list-style-type: none"> • Asegúrese de asignar tareas específicas 	<ul style="list-style-type: none"> • No olvide el seguimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Haga participar al grupo cuando se decide quién hace cada cosa 	<ul style="list-style-type: none"> • No enuncie roles y tareas en términos generales y vagos.
<ul style="list-style-type: none"> • Asegúrese de establecer marcos temporales 	
<ul style="list-style-type: none"> • Dé a los miembros la autoridad para completar sus tareas 	
<ul style="list-style-type: none"> • Acuerde un método de seguimiento para asegurar que se completen las tareas 	
<ul style="list-style-type: none"> • Inclúyase usted como responsable de una tarea 	
<ul style="list-style-type: none"> • Vuelva a enunciar el rol de cada miembro para esclarecer y garantizar el compromiso 	

Tabla No. 6

Toma de Decisiones. Pasos para crear un plan de acción⁵

⁵ Manual de Apoyo al Desarrollo y Certificación de Facilitadores, Dr. Jaime Treviño Uribe, 1995

Para la toma de decisiones se sugiere poner en práctica las Herramientas de Calidad (QC Tools) y las Herramientas de Administración y Planeación.

Todas estas herramientas de calidad están basadas en información recopilada con anterioridad, fuentes fidedignas de datos y son utilizadas para la identificación de problemas y el análisis de problemas, mientras que las herramientas de administración y planeación son utilizadas cuando escasea la información, o la información es subjetiva, es también utilizada para atender, planear y monitorear la ejecución.

HERRAMIENTAS DE CONTROL DE CALIDAD

1. Diagrama de Pareto
2. Diagrama de Causa y Efecto
3. Gráfica de Barras
4. Hoja de Chequeo
5. Diagrama de correlaciones
6. Histogramas

4.9 ASIGNACIÓN DE TAREAS Y DELEGAR.

Delegar, simplemente para hacer más sencilla su tarea, puede ser algo peligroso, por otro lado, cuando su motivación consiste en fortalecer la organización, es probable que busque talentos no utilizados entre sus trabajadores (y en el hogar, con la familia), y delegue en consecuencia. En cualquiera de estos casos se necesita una autodisciplina considerable.

Si se insiste en ocuparse de todos los detalles, se desanima a los subordinados al competir directamente con ellos. Lo más probable es que las

personas capaces se despidan. Otras se limitarán a permanecer sentadas, dejando que usted se ocupe de todo. Recuerde la persona en quien delegue no desea convertirse simplemente un burro de carga, por otra parte, esas personas pueden sentirse más ansiosas y ser más capaces de lo que usted se haya dado cuenta para asumir tareas que consideran como importantes.

4.9.1 Plan Maestro de Delegación

La Delegación como punto básico de trabajo.

- a) Señale las funciones que delegar. Haga una lista de las actividades del Departamento y cite a los individuos en quienes se delega o debería delegarse específicamente cada tarea. Eso puede revelar la existencia de huecos que están siendo compensados por defecto y de otros que se están delegando innecesariamente en varias personas.
- b) Defina con claridad los objetivos y la amplitud de la delegación. A los subordinados debe decirseles en términos inconfundibles, cuánta autoridad se les transmite y cuáles son los resultados que se espera de ellos y no cómo deben hacer el trabajo.
- c) Defina el problema o la asignación. No hay soluciones para los problemas desconocidos. Si no puede expresar el tema de forma clara y concisa, tiene que reflexionar antes de delegar. Pedirle a alguien que vaya a tal departamento "para hechar una mano" constituye un claro ejemplo de mala delegación.
- d) Actúe Lentamente. Empiece por encargos pequeños. Lo que importa al principio es el acto de la delegación, en lugar del tamaño del proyecto, además, a los ejecutivos a quienes les disgusta compartir responsabilidades les resulta más fácil ir renunciado gradualmente a ellas, a medida que desarrollan su confianza en el buen juicio de los subordinados. Y esto mismo le sucede al Facilitador de Equipo.

- e) Considere el efecto del trabajo de grupo. La delegación debe planificarse de tal modo que se ajuste a las características de aquellos con quienes trabaja, así como a la habilidad individual para ocuparse de las tareas asignadas. Al discutir un problema durante una reunión con el personal, deje bien claro quién es el responsable de llevar la pelota. Si es Usted el ejecutivo a cargo de la operación, es en realidad, el que dirige la ofensiva, aunque el equipo necesita saber cual es el juego.
- f) Empiece con una delegación a corto plazo. Eso le ayudará a probar a mas personas en una mayor variedad de tareas y con un menor riesgo, de ese modo, también tendrá la oportunidad de valorar con mayor exactitud la capacidad individual.
- g) Alterne las delegaciones. Los ejecutivos motivados por la organización no se limitan a delegar en unos pocos elegidos que ya han demostrado su capacidad, sino que intentan desarrollar el grupo ofreciendo una oportunidad a todos.
- h) Vuelva a Delegar. Este método debe utilizarse no para pasar a otro la responsabilidad, sino para desarrollar segundos y terceros equipos. La General Electric, empresa líder en métodos de gestión, cree que los ejecutivos deben utilizar la redelegación para establecer equipos cuyos miembros tengan diez años menos que ellos. Para crecer, todo negocio necesita disponer de suficientes reservas de personal formado.
- i) Incluya en la planificación a las personas en las que delegue. Eso las prepara para el trabajo y les permite sentir que comparten un objetivo común. Además, al hallarse más cerca de la línea de fuego, esos individuos pueden ofrecer sanos consejos. Es prudente establecer fechas para alcanzar los objetivos, y exponer con claridad con qué frecuencia y exactamente cuándo desea recibir informes sobre los progresos realizados. Tanto Usted como su delegado deben anotar esos datos en sus agendas respectivas, de otro modo sería como invitar a un amigo a cenar “alguna

noche de estas”, o sugerir que vayan a almorzar “cualquier día de estos”, expresado de ese modo, raras veces se hace.

- j) Distribuya las delegaciones de tal modo que minimice las consecuencias de los errores. Los errores son inevitables, es prudente encargar las primeras misiones de tal modo que los fallos no lleguen a ser catastróficos. A menudo, el denominado error es, simplemente, una acción que ni siquiera usted mismo había emprendido. La delegación efectiva, como elemento capaz de ahorrar tiempo, exige probar diversos métodos, para que otros puedan aprender también de la experiencia. Los delegados no deben sentirse asustados si se encuentran en desacuerdo con sus propios métodos, como tampoco debería sentirse usted si está en desacuerdo con sus superiores. Cada individuo aporta un método nuevo, personal y único, lo que asegura una amplia disponibilidad de talentos.

DOS REGLAS BÁSICAS SOBRE LA DELEGACIÓN

1. Las decisiones deben tomarse en el nivel más bajo posible que disponga de la necesaria información y juicio.
2. Los que responden ante uno deben aportar respuestas, no problemas.

En la obra de Peter Drucker “Como gestionar su tiempo”⁶ se pueden plantear dos cuestiones iniciales sobre si se está haciendo el mejor uso de la delegación como medio de ahorrar tiempo:

- Qué estoy haciendo ahora, que no debería hacer Yo, o qué están haciendo otros a un nivel superior al necesario?
- Que estoy haciendo ahora que pueden hacer o ser entrenados para hacer aquellos que responden ante mí?

⁶”Como Gestionar su Tiempo, Peter Drucker, Ed. Hermes, Mexico, D.F. 1988

Una vez que a partir de estas preguntas, haya determinado la necesidad y conveniencia de delegar, podríamos añadir los 9 pasos siguientes en el proceso de delegación:

1. Seleccione a personas con habilidad para hacer el trabajo
2. Ocúpese de que las personas seleccionadas comprendan lo que espera de ellas
3. Deje que los asociados sepan que cree Usted sinceramente en su capacidad para llevar a cabo sus tareas
4. Negocie plazos
5. Asegúrese de que los asociados aceptan compromisos de seguimiento
6. Hágales saber desde el principio que va a efectuar Usted mismo el seguimiento, luego, hágalo
7. Aporte el espacio suficiente para las ideas imaginativas y las iniciativas de los demás
8. No haga el trabajo de los demás
9. Recompense adecuadamente, de acuerdo con los resultados obtenidos.

COMPRUEBE SU TÉCNICA DE DELEGACIÓN

Una de las razones por las que a menudo falla la delegación y se despilfarra el tiempo se encuentra en la manera pobre de manejarla. Algunos creen que dar las instrucciones más completas, al estilo militar, y ejercer un atento control de seguimiento es una buena forma de delegar. Las autoridades en la materia no están de acuerdo con este punto de vista. Los siguientes pasos le ayudarán a comprobar sus propias técnicas de delegación.

- Indique su objetivo real
- Permita a los delegados participar en la toma de decisiones
- Proponga desafíos
- Cite fuentes de información

- De una oportunidad al delegado

- Prepárese para los errores

- Las críticas deberían ser constructivas

- Evite imponer reglas excesivas o desautorizar las decisiones de los delegados

4.9.2 Beneficios de la Delegación

Una delegación efectiva nos trae muchos beneficios, entre otros:

- ◆ Podemos emplear nuestro tiempo en actividades administrativas
- ◆ Contamos con momentos dedicados a la creatividad
- ◆ Tenemos tiempo para capacitar, supervisar y evaluar
- ◆ Obtenemos los resultados programados en las diferentes áreas
- ◆ Propiciamos el automejoramiento, la iniciativa, la responsabilidad y la competencia
- ◆ Rompemos los hábitos de dependencia de las personas que evaden el riesgo
- ◆ Hacemos que no seamos indispensables para tomas de decisiones menores
- ◆ Evitamos un alto grado de estrés al compartir las responsabilidades
- ◆ Podemos enseñar a los demás a ver a las personas como clientes
- ◆ Conocemos las opiniones y los problemas de cerca
- ◆ Propiciamos que los subordinados crezcan
- ◆ Continuamos con nuestra autoeducación
- ◆ Educamos a los integrantes de la empresa para que pertenezcan a la cultura de Calidad Total.

SE DELEGA A MEDIAS CUANDO

- ◇ Acarreamos algo de trabajo a nuestro hogar
- ◇ Trabajamos mas horas que el resto del equipo
- ◇ Hacemos lo que les correspondía a subordinados o colegas
- ◇ Nuestro escritorio esta inundado de documentos
- ◇ Seguimos solucionando problemas de nuestro puesto anterior
- ◇ Aceptamos preguntas constantemente sobre tareas asignadas
- ◇ Atendemos detalles rutinarios y hasta triviales
- ◇ Vemos todos los asuntos detalladamente
- ◇ Somos impulsivos por cumplir con fechas establecidas
- ◇ No atendemos las prioridades en primer término
- ◇ Supervisamos pequeñeces y no resultados
- ◇ Tememos que los subordinados aprendan lo de nuestro puesto
- ◇ Evitamos la educación para el equipo
- ◇ Pensamos que los otros no saben hacerlo como debe ser
- ◇ Nos preocupa que los resultados no sean los esperados
- ◇ Efectuamos mas juntas cada día
- ◇ Nuestro personal tiene horas ociosas
- ◇ Atrasamos la correspondencia, los telefonemas, etc.
- ◇ Tememos salir de viaje de negocios y dejar la oficina
- ◇ Nos sentimos demasiado estresados

Barreras para Delegar

Preferencia por la operación, Exigir que todos conozcan los detalles, La falacia de yo lo hago mejor, Falta de experiencia en el puesto o en la delegación, Inseguridad y temor al rechazo, Resistencia a tolerar errores, Desconfianza en los subordinados, Exigir la perfección, Desigualdad en las cargas de trabajo,

Carencia de delegación de autoridad en proporción a la responsabilidad, Incapacidad para explicar las tareas, Poco deseo de que los subordinados se desarrollen, Falta de controles eficaces, Resistencia a tolerar errores.

Barreras del Delegado.

Rehuir a la responsabilidad, Falta de experiencia, Dependencia en el jefe, Desorganizado, Exceso de carga de trabajo, Hacer cosas triviales.

Barreras de la Situación.

Intolerancia a los errores, Carácter crítico de las decisiones, Urgencia, Falta de tiempo para explicar, Responsabilidad y autoridad confusas, Falta de personal, Política de exhibición personal.

4.10 LIDERAZGO EFECTIVO.

Existen tres elementos clave para el liderazgo organizacional:

1. Identificación de las metas y objetivos del grupo de trabajo
2. Desarrollo de un plan para lograrlos
3. Compromiso de los empleados para trabajar en tal dirección

El liderazgo efectivo en acción es fácil de identificar, en términos organizacionales, el gerente líder realiza sus logros mediante la acción de su grupo.

El gerente (facilitador) como líder, dependiendo de las circunstancias está en las siguientes actividades:

- * Establecimiento de metas y objetivos
- * Desarrollo de un plan de trabajo

- * Organización de recursos
- * Selección y desarrollo de empleados
- * Administración del desempeño de los empleados
- * Comunicación
- * Solución de problemas y toma de decisiones

Qué es un Líder?

“Debo seguir a la gente, porque soy un líder”, dijo el gran Mahatma Gandhi y “Un líder es.... aquel que habla de principios nuevos para una era nueva”, expresó Woodrow Wilson. Cuál es la descripción que aquí mejor encaja?

Un líder, en este contexto, es una persona que ha de influir en las actitudes y los comportamientos de un grupo para llevarlos a modificar su cultura empresarial actual y encauzarlos hacia la cultura de Control Total.

Los líderes, de acuerdo con los estudiosos de las ciencias sociales, poseen ciertos rasgos en grados más altos que sus seguidores y algunas características que los hacen más exitosos.

En principio, los líderes poseen una calificación mayor en cuanto a habilidad mental, habilidad social, motivación y desempeño en el trabajo y personalidad.

Además, según R. Stogdill, autor del libro de texto *Administración Contemporánea*; el líder posee un fuerte impulso hacia la responsabilidad y la terminación de tareas, vigor y perseverancia en el seguimiento de metas, originalidad en la solución de problemas, ejerce iniciativa en situaciones sociales.

También tiene confianza en sí mismo, identidad personal, disposición para aceptar consecuencias, para mitigar tensiones interpersonales y para tolerar frustración y retrasos.

Al mismo tiempo que habilidad para influir sobre los demás y capacidad para estructurar sistemas de interacción social para lograr los objetivos fijados.

Formas de Poder

Según varias investigaciones realizadas acerca del vocábulo poder, existen cinco tipos de poder que un líder puede ejercer. Estos son: Poder legítimo, por premio, coercitivo, referente y del experto.

En la Calidad Total encaja mejor el que clasifica como el Poder del Experto, en el que, nos dicen Elmer Burack y Nicholas Mathys, consultores y escritores; lo gana la persona competente en su trabajo que analiza, implanta, evalúa y entrega resultados. Además esta forma tiene una relación directa con la satisfacción y la ejecución.

Las características que Usted necesita para convertirse en líder.

Además del hecho de tener seguidores que los apoyen, en la práctica podemos estar de acuerdo sobre muchos otros aspectos acerca de los líderes, pues ciertamente poseen características que la gente admira y que le gustaría imitar.

Las características del líder eficaz:

En la siguiente Tabla incompleta, se resumen las características a las que se alude más a menudo cuando se habla de liderazgo. (siempre quedaría incompleta).

- La capacidad de una visión más general de las cosas.
- La capacidad de transmitirles a los demás esa visión general
- La habilidad para interpretar y articular las necesidades, aspiraciones y sentimientos de un grupo de trabajo
- La preocupación y el respeto por las necesidades, aspiraciones, sentimientos y capacidades de los individuos que componen el grupo
- La capacidad para comunicar las necesidades, aspiraciones y sentimientos del grupo a personas ajenas a éste.
- Una idea clara de lo que la gente necesita o desea
- La capacidad de inspirar en los demás el deseo de hacer cosas que de otra manera no harían
- La capacidad para dirigir a la gente y concentrar su energía en metas específicas, manteniendo al mismo tiempo la moral del grupo en alto nivel
- La posesión del entusiasmo necesario para que el grupo alcance su cometido, objetivos y normas de rendimiento
- Un ávido deseo de cambio, desarrollo o mejoría.
- La energía indispensable para conducir los asuntos del grupo.

Tabla No.7

Resumen de las características de un líder eficaz⁷

Los líderes son lo que hacen

El rasgo en común de estas características del líder es que todas ellas sugieren acción. Atributos tales como los ojos azules o la altura brillan por su ausencia. Hablamos de líderes que hacen cosas, y no de quienes tienen ojos azules o son altos. Un líder puede tener ojos azules, pero llamará la atención por lo que hace, porque “parece saber qué esté pasando” o porque “me motivó para hacer cosas que de otra manera jamás habría hecho”. Un líder puede ser alto, pero reaccionamos en su favor porque “dice las cosas como son”, o “está

⁷ Manual de Apoyo al Desarrollo y Certificación de Facilitadores, Dr. Jaime Treviño Uribe, 1995

dispuesto a luchar, ya sea que gane, pierda o empate". Lo que una persona hace o lo que sus acciones suscitan en nosotros es lo que la convierte en líder.

La identificación con las personas de su equipo no la paralizó como podría haberse esperado, sino más bien le ayudó a hacer lo que tenía que hacer: pedir voluntarios, sin por ello dejar de estar preparada para tomar decisiones difíciles en caso necesario.

Interés.

Sin embargo, no basta con entender lo que la gente dice; Usted puede entenderla perfectamente y no preocuparse por ella. Sin verdadero interés no hay empatía. Para convertirse en un líder eficaz, tiene que dar muestras de su preocupación por las necesidades, aspiraciones y sentimientos del grupo. (Fíjese especialmente en dar muestras; el solo hecho de decir que se preocupa por los demás no lo convierte automáticamente en un líder eficaz.)

No obstante, la empatía o comprensión implica cierto grado de distanciamiento, que es lo que distingue a la empatía de la simpatía o la lastima. Para entender las emociones de la otra persona no tiene por qué sentir las en carne propia, aunque sí tomar conciencia de sus propios sentimientos. Qué importancia puede tener para alguien que Usted lo entienda sin sentir nada o interesarse en ella.

4.11. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO Y ORGANIZACIÓN

El tiempo es el recurso más crítico que se posee. Cuando se emplea en forma efectiva, se planean las actividades y se logran las metas. La experiencia, sin embargo, indica que hasta un 50% del tiempo de los gerentes se desperdicia en actividades que no proporcionan resultados significativos. La administración exitosa del tiempo libre tiene dos aspectos. Significa

emplear el tiempo en las áreas clave de resultados del puesto. Asimismo supone eliminar los desperdicios de tiempo más comunes a los que se está sujeto todo gerente.

Existen seis reglas para una Administración Efectiva del Tiempo:

1. Emplear un sistema de administración del tiempo y apegarse a él. No existe un sistema mejor que los demás. Desarrollar uno que se adapte a las necesidades propias. El éxito estriba en adherirse al sistema.
2. Distinguir entre efectividad y eficiencia. Efectividad significa hacer las cosas correctas. Eficiencia significa hacerlas bien. Es preciso ser efectivo y eficiente.
3. Distinguir entre tareas urgentes e importantes. Si bien una tarea es urgente, quizá no sea importante y será necesario esforzarse por salir de ella lo antes posible. Se debe dar a las tareas importantes el tiempo que merecen.
4. Procurar emplear el tiempo en tareas proactivas, es decir, aquellas que se planean por anticipado. Así, se reduce el tiempo que se emplea reaccionando a las situaciones. Eludir la trampa de la actividad (estar demasiado ocupado para jerarquizar), y evitar desplazarse hacia la administración de crisis.
5. Desarrollar planes para atacar los desperdicios del tiempo
6. Revisar el avance en forma regular.

A continuación se enlistan las principales causas de pérdida de tiempo.

Administrativas
• Falta de planeación
• Ausencia de delegación
• Falta de toma de decisiones
• Exceso de Liderazgo
• Personal ineficiente
• Pocos controles
• Carencia de evaluación
• Comunicación deficiente
• Información insuficiente
• Retroalimentación defectuosa
• Procedimientos obsoletos
• Exceso de documentos
• Atención a asuntos triviales
• Administración por crisis
• Uso excesivo del teléfono
• Juntas innecesarias
• Escritorio desorganizado
• Carencia de un sistema de Calidad Total
• Empleados sin la cultura de Calidad Total
Sociales
• Atención
• Telefonemos con familia y amigos
• Café y convivio
• Desayuno y comidas innecesarios
• Anterasalas, esperas
Personales
• Morosidad
• Cansancio
• Estres
• Errores
• Retrabajo
• Baja Moral
• Descansos
• Poca concentración
• Decisiones impulsivas

Tabla No. 8
Principales causas de pérdida del tiempo

Formas para optimizar nuestro tiempo:

Planeamos en forma realista y objetiva

Nos permite efectuar aquello que ha de realizarse en el tiempo establecido

Fijemos metas y objetivos

Establezcamos, por escrito y comuniquemos a los involucrados las metas y los objetivos

Estimemos tiempos reales

Evitemos orientarnos hacia los tiempos ideales, veamos las oportunidades y dirígete hacia la acción

Evitemos el retrabajo

Hacerlo bien la primera vez y con calidad, tanto nosotros como los subordinados.

Deleguemos

Recordemos que administrar es lograr resultados por medio de otros y que lo debemos hacer en equipo

Eduquemos

Recordemos que administrar es lograr resultados por medio de otros y que lo debemos hacer en equipo

Tomemos decisiones

Aun sin tener siempre toda la información necesaria, en ocasiones tenemos que decidir

Hagámoslos responsables

Cada uno de los integrantes del equipo debe ser responsable

CAPITULO 5

HABILIDADES Y ESTRATEGIAS AVANZADAS PARA FACILITADORES DE EQUIPO

5. HABILIDADES Y ESTRATEGIAS AVANZADAS PARA FACILITADORES DE EQUIPO

Además de las Habilidades Básicas un Facilitador debe también conocer, desarrollar y aplicar las Habilidades Avanzadas, también conocidas como Habilidades Gerenciales, y es aquí dónde se establece la estrecha relación o afinidad entre un Supervisor y un Gerente, y nos hacemos la pregunta de rigor: Es o nó es Gerente? Los Gerentes también supervisan?

claro y deben tener bien definidas sus funciones como Facilitador, pero no Facilitador de línea, sino a un Nivel Gerencial y/o Departamental.

HABILIDADES AVANZADAS

1. Administración de proyectos
2. Habilidades de persuasión
3. Hablar en público
4. Capacitación-entrenamiento
5. Manejo de conflictos
6. Aceptar y vender ideas
7. Planeación
8. Interpretación de presupuestos y finanzas
9. Seguimiento de indicadores

!Cuan importantes son todas ellas y de cuánta ayuda son para el buen trabajo de un Facilitador de una Organización de Clase Mundial!

5.1 PLANEACIÓN

La planeación como parte fundamental dentro de las Habilidades Avanzadas de un Facilitador, es de uso constante y aplicado principalmente en el estilo de la persona que dirige un proyecto o programa de Calidad.

Todo programa de Calidad tiene diferentes áreas de oportunidad, y todas deben de ser sometidas a un análisis que le llamaremos el "Aquí y Ahora", dónde generaremos información y proyectaremos hacia el futuro hechos relevantes los cuales podrán llegar a cambiar la metodología, el proceso, los tiempos, la reducción del riesgo, la fatiga y el esfuerzo.

De lo anterior se desprende que la Planeación es una actividad netamente mental generando un banco de información y acciones alcanzables y medibles, de tal manera que lo podemos conceptualizar de la siguiente manera:

**“PLANEACIÓN ES UNA MANERA RACIONAL DE ACERCARSE AL
FUTURO”**

y esta actividad exige que la aplicación de su concepto esté apoyada y monitoreada por el concepto de control, que debe de ser del mismo tamaño del proyecto, en el cual deberá ser utilizado. Si partimos de la base que el concepto control me sirve para visualizar aciertos y/o corregir desviaciones, este deberá estar contenido de una manera íntima en todo programa de planeación, de tal manera que quedaría representado como un binomio inseparable “Planeación-Control”, como si fueran hermanos siameses de la administración.

Un facilitador debe utilizar esta habilidad como una herramienta fundamental o básica en toda acción de solución de problemas y se puede decir que la acción de planear es autodinámica, nunca se detiene.

Clarificando más este concepto podemos representarlo de la manera siguiente:

EL TRABAJO DE HOY

SERÁN LOS RESULTADOS DE MAÑANA

PERO FUE LO QUE EL FACILITADOR PENSO AYER

y así pues también podemos describir la importancia que en sí encierra la acción de planear estableciendo su ubicación en una organización diciendo que:

LA PLANEACIÓN ES APLICABLE A TODA OPERACIÓN ECONÓMICA
LA PLANEACIÓN ELIMINA LA INCERTIDUMBRE Y EL CAMBIO
LA PLANEACIÓN FACILITA EL CONTROL

5.2 HABLAR EN PUBLICO

Claridad de Expresión

El mal comunicador deja que el receptor se imagine o interprete lo que el quiere decir. Si es claro para mi debe ser claro para ti.

El buen comunicador, comprueba si lo que el receptor captó es en esencia el contenido del mensaje que el envió.

La primera carta de presentación de la calidad del instructor será la puntualidad. El vivir en un país donde un alto porcentaje de gentes llegan tarde, podrá ser excusa en otros casos, pero no en éste. El que cada uno de los que van llegando encuentre ya al instructor en su puesto de trabajo constituye un apreciable mensaje de seriedad y respeto.

Pocas cosas contribuyen tanto a crear desde el primer momento un clima de diálogo, como este importante mensaje "Estoy feliz de estar aquí con Ustedes".

Para Hablar en Público hay algunos factores que no deben de pasarse por alto, como son la presentación personal, vestido, peinado, etc., el lenguaje, voz, posturas y ademanes; el manejo del espacio; la conducción de la dinámica grupal; aprenderá también a detectar a los tipos difíciles y poder alternar con ellos en el grupo: El veterano, el ignorante, el sabelotodo, el dos títulos, el experto, el dormilón, el distraído, el faltista, el flojo, el apático, el cuate.

5.3 CAPACITACIÓN - ENTRENAMIENTO

5.3.1 RASGOS DEL PERFIL DE APRENDIZAJE DEL ADULTO

La característica común en los miembros de un equipo como al que hacemos referencia en este trabajo, es que todos son adultos. A lo largo de los años, sus comportamientos, estilos de aprendizaje y personalidades únicas se han desarrollado ya completamente. Los adultos tienen un gran cúmulo de experiencias personales y profesionales concentrada en una base de datos llamadas "SU MENTE", esta reserva de experiencia crea un medio ambiente retador para un instructor de adultos. Los adultos esperan una instrucción de calidad, y pueden haberse formado una idea acerca de la enseñanza. Sus experiencias pasadas en la escuela pueden haber sido negativas o frustrantes, por lo que ahora, al ser individuos autodirigidos y ocupados, fácilmente pueden ver la capacitación como un interrupción de tal manera que se puede presentar por ahí la famosa resistencia al cambio, o negativa a aceptar la nueva manera de trabajo.

Para hacer de sus sesiones una experiencia valiosa para todos sus asistentes el Facilitador necesita entender y estar consciente de las características del aprendizaje del adulto, las siguientes categorías ofrecen una breve descripción de los principios del aprendizaje del adulto, los cuales un facilitador nunca deberá perder de vista:

- **LOS ADULTOS APORTAN EXPERIENCIA, VALORES Y ACTITUDES**
- **LOS ADULTOS APRENDEN HACIENDO**
- **LOS ADULTOS NECESITAN RECONOCIMIENTO Y REFUERZO**
- **LOS ADULTOS NECESITAN PERSPECTIVA Y VISIÓN**

5.3.2 OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual. Un objetivo razonable para un empleado que vende boletos de avión en una agencia de viajes, por ejemplo, podría ser:

1. Proporcionar información sobre vuelos en un lapso no mayor de 30 segundos
2. Completar reservación de un viaje redondo a una ciudad en un lapso no mayor de 2 minutos.

Objetivos como estos proporcionan al empleado que recibe el curso y a su capacitador objetivos específicos que pueden servir para evaluar el éxito obtenido. Si los objetivos no se logran, el Depto. de Personal adquiere una valiosa retroalimentación sobre el programa y los participantes para obtener un éxito en una siguiente ocasión.

Técnicas de Capacitación aplicadas en el Sitio de Trabajo

Instrucción directa sobre el puesto

Rotación de Puestos

Relación Experto-Aprendiz

Técnicas de Capacitación aplicadas fuera del Sitio de Trabajo

Conferencias

Videos, Películas, Esquemas, Diagramas

Simulación de condiciones reales
Actuación (Sociodramas)
Estudio de Casos
Lecturas, Estudios Individuales
Enseñanza Programada
Capacitación en Laboratorios de Sensibilización

5.3.3 DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

La gran mayoría de las organizaciones a puesto mucha atención en el desarrollo a largo plazo de Recursos Humanos, diferente a la capacitación para un puesto específico, va adquiriendo creciente importancia, en opinión de muchos departamentos de personal. Mediante el desarrollo de los empleados actuales, se reduce la dependencia respecto al mercado externo del trabajo. Si los empleados se desarrollan adecuadamente es mar probable que las vacantes identificadas mediante el plan de recursos humanos, se puedan cubrir a nivel interno. Las promociones y transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sencillamente un puesto temporal.

El Desarrollo de los Recursos Humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas. Entre estos desafíos se incluye la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de los empleados.

Al igual que muchos campos, el profesional de los Recursos Humanos, debe apelar en este a toda su formación ética y su sensibilidad humana. La obsolescencia ocurre especialmente entre las personas que han estado más tiempo al servicio de la organización. El dilema de muchas organizaciones es

particularmente difícil cuando se adopta una filosofía pasiva respecto a la obsolescencia. Despedir a un viejo y querido camarada o renunciar las ventajas del progreso y la técnica moderna, sin embargo no constituye siempre el problema, el progreso y la técnica moderna brindan oportunidad para conservar y desarrollar a camaradas viejos y queridos.

La importancia de esta técnica moderna podemos visualizarla más claramente en la siguiente Figura.

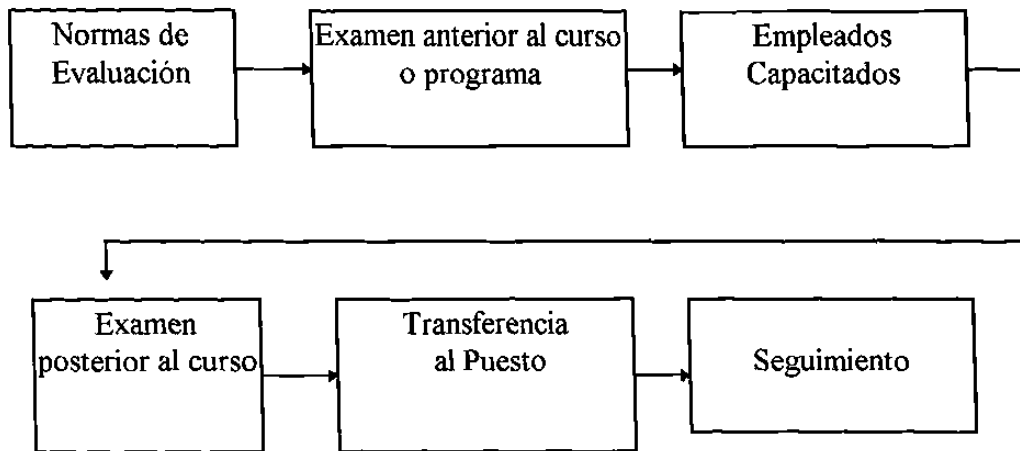


Figura No.2

Pasos para la evaluación de la capacitación y el desarrollo

5.4 MANEJO DE CONFLICTOS

El Facilitador busca resolver las quejas, solicitudes u observaciones, facilita el dar consideración a todas las ideas, presiona a otros a llegar a una decisión definitiva en propuestas o requisiciones.

Aspectos Positivos.

- Aumenta la motivación y energía disponibles
- aumenta la capacidad de innovación
- Las personas adquieren una mayor comprensión de su posición
- Cada parte logra mayor conciencia de su identidad personal
- Fomenta y produce el cambio.

Aspectos Negativos

- Cuando almacena energía y la guarda a presión es una fuente de violencia
- La frustración resulta en hostilidad y sentimientos destructivos

- La ansiedad, opresión y preocupación desencadenan reacciones psicosomáticas.
- El individuo al sentirse impotente puede quedar inhibido y bloqueado.
- Los conflictos forman la clásica bola de nieve.

A continuación se describen los comportamientos dentro de cada estilo de manejo de conflictos.

COMPETIR:

Es ser afirmativo y no cooperar. Cuando la persona trata de satisfacer sus propios intereses a costa de la otra persona. Este es un estilo orientado al poder, en el que la persona usa cualquier tipo de poder que le parezca apropiado para ganar en su postura su habilidad de argumentar, su rango, sus sanciones económicas.

COMPLACER:

Es no ser afirmativo y ser cooperador -lo opuesto a competir. Al complacer, la persona se olvida de sus propios intereses para satisfacer los intereses de la otra persona, existe un elemento de sacrificio en este estilo. El complacer puede tomar la forma de una generosidad desinteresada o caritativa, obedeciendo las órdenes de la otra persona cuando preferiría no hacerlo o cediendo al punto de vista de los demás.

EVADIR:

Es no afirmativo y no cooperativo, la persona no satisface de inmediato sus propios intereses ni tampoco los intereses de la otra persona. No maneja el conflicto, la evasión puede significar sacarle la vuelta diplomáticamente a un problema, posponiéndolo hasta un momento más adecuado o simplemente retirarse de una situación amenazadora.

COLABORAR:

Significa ser tanto afirmativo como cooperador. Lo opuesto de la evasión. Colaborar implica un intento de trabajar con la otra persona para encontrar una solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas personas. Significa profundizar en un problema, con el fin de identificar los intereses subyacentes de las dos personas y encontrar una alternativa que satisfaga los intereses de ambos. Colaboración entre dos personas puede ser la exploración de un desacuerdo para aprender de las ideas del otro, concluyendo por resolver alguna condición que de otra forma los haría competir por los recursos o confrontándolos para tratar de encontrar una solución creativa a un problema interpersonal.

TRANSIGIR:

Significa un punto intermedio entre afirmación y cooperación. El objetivo en este caso es encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Al transigir se renuncia más que al competir, pero menos que al complacer. De la misma manera, al transigir las personas atacan un problema más directamente que cuando evaden, pero no lo exploran con tanta profundidad como cuando existe colaboración. Transigir puede significar dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar una rápida postura intermedia.

Todo lo anterior queda representado en la siguiente figura.

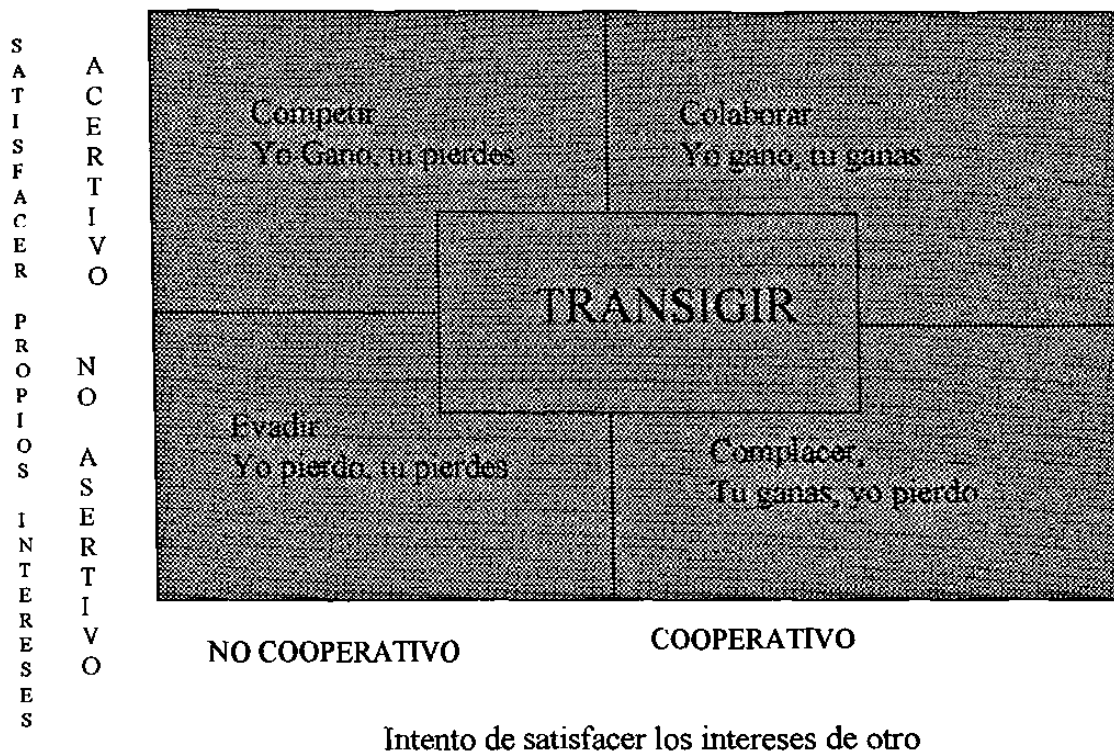


Figura No. 3
Estilos Manejo de Conflictos

5.5 ACEPTAR Y VENDER IDEAS

Otra de las habilidades que el Facilitador debe desarrollar es el de aceptar y vender ideas; y esto puede lograrlo si se basa en la Consistencia, credibilidad, claridad y confianza con el único y principal objetivo de lograr un equipo integrado y que camine hacia la misma dirección, y con la misma bandera que es la Calidad Total.

Existe un hilo común en la conducta de cada uno de los líderes que han dirigido con éxito los programas de calidad total en su empresa:

1a. CONSISTENCIA. Esto es que los dirigentes se han apegado al curso establecido por ellos; han fijado el tono y han actuado en forma consistente en el transcurso del tiempo, enfatizando una y otra vez en toda oportunidad los temas de la calidad total. Los colaboradores se acostumbran a escuchar al líder el abordar y defender dichos temas. Después de un tiempo pueden anticipar lo que éste pensará sobre un suceso, un impulso o un problema particular.

2a. CREDIBILIDAD. El mensaje del líder resulta confiable cuando se percibe que actúa con sinceridad, ello no quiere decir que tenga que ser un orador electrizante; simplemente, que hable con el corazón, como si las palabras y el mensaje tuvieran significado.

Quienes intentan tratar el mensaje de la Calidad Total como si fuera un discurso de aceptación en una asamblea de una asociación no proyectará una imagen de sinceridad ni credibilidad. Un ejemplo de un líder que perdió una buena cantidad de ella es el Vice-Presidente que se preparó para dar una plática sobre Calidad Total a los empleados de reciente ingreso, pidiendo a un empleado eventual, estudiante de la Maestría de Administración, que escribiera su discurso por él.

3a. CLARIDAD. El líder eficaz tiene claro lo que desea que se cree. Sean o no elocuentes, esta clase de líderes pinta una imagen verbal con la que los colaboradores pueden relacionarse. A menudo, esto se hace con más frecuencia mediante analogías y metáforas; el efecto que éstas deben de tener es estimular la imaginación de los colaboradores para que ellos puedan formar sus propias imágenes.

Las declaraciones descriptivas, aunque son más específicas que una analogía o una metáfora, deben lograr lo mismo. El equilibrio al que debe

aspirar el facilitador es ser claro sin ser tan específico, como para no dejar oportunidad de que los demás personalicen la visión y vean como encajan en ella.

Los tres criterios anteriores, Consistencia, Credibilidad y Claridad pueden ser incluso más potentes cuando van envueltos en la

4a. CONFIANZA, y es aquí cuando aparece la cuarta parte o criterio que llevará hacia el éxito el programa.

Aunque el facilitador siempre espera estar en el lado correcto de la línea que divide el pensamiento estimulante pero realista del pensamiento optimista, es aquí cuando es el momento de vender la idea del proyecto, ya que este exige requisitos que el facilitador que dirige un programa de Calidad Total ya los tiene dominados y así su idea del proyecto no podrá sufrir modificaciones muy fundamentales ya que ha proyectado un alto nivel de confianza y optimismo que de hecho la visión puede convertirse en realidad y desde este momento el facilitador puede trabajar confiadamente en el proyecto ya que será aceptado por todos e impulsado hacia la misma dirección "Calidad".

Lo dicho anteriormente queda representado en la siguiente figura.



Figura No. 4

Criterios para dirigir con éxito un programa de Calidad Total, se les conoce como las 4C

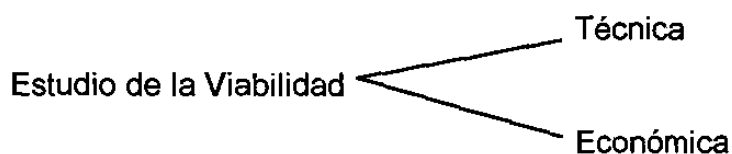
5.6 INTERPRETACIÓN DE PRESUPUESTOS Y FINANZAS

Un programa de Calidad lleva implícito y exige evidentemente que se debe de contemplar y vigilar un par de factores tales como:

- A) Modernización
- B) Ampliación de la capacidad:
 - Técnica
 - Operativa

Estas situaciones siempre rodean a un programa de calidad, y es ahí dónde el facilitador tiene la necesidad de estudiar hasta dominar los aspectos económico, financiero, presupuestal y rentabilidad.

Como un punto de partida el facilitador se enfrenta a la primer disyuntiva para poder llevar a cabo los cambios y adecuaciones que el Programa exige que se puede esquematizar de la siguiente manera:



Aquí básicamente se debe de considerar que el Programa de Calidad Total obliga al Facilitador a utilizar toda su creatividad y desarrollo de habilidades para planear el diseño de actividades y la implementación de un plan de adquisición de herramientas, máquinas, o metodologías que sean alcanzables, funcionales y operativas, es decir, que cumplan con un tiempo de

vigencia aceptable y conveniente para la organización que quiere ser una Organización de Clase Mundial.

Un Facilitador debe de ser una persona que sepa utilizar sus habilidades para conceptualizar y/o visualizar la utilización de todos los argumentos para vender su idea o su proyecto sin perder de vista el concepto:

COSTO - BENEFICIO

Describiéndolo lo más claramente posible en cifras de: Pesos, Hora/Máquina, Kilogramo-Desperdicio, Tiempos Improductivos, Tiempos de Entrega, Satisfacción del usuario Externo, Número de Unidades Defectuosas, Número de Accidentes.

Como se menciona en este trabajo este apartado también esté rodeado de los criterios las 4 C:

CREDIBILIDAD

CONFIANZA

CONSISTENCIA

CLARIDAD

De tal suerte que un Facilitador le será un tanto difícil lograr su objetivo si no toma en cuenta las siguientes variables: El espacio y costo, los tiempos, número de máquinas, tamaño del proyecto, políticas de sueldos y salarios, edad de capacitación de la empresa, número de colaboradores, así como la Misión y Visión de la Organización.

Todo lo anterior se puede compilar y podemos estar ciertos que al ordenarlos facilitará la aprobación por parte de los dueños o accionista de la Organización, o dicho en otras palabras, los dueños quieren saber Cuánto pierdo, Cuánto Ahorro, Cuánto gano?

Por lo anterior queda justificado que es importante que un Facilitador conozca y aplique los fundamentos y aspectos de Presupuestos y Finanzas y conjugarlo con la utilización de los conocimientos, información interna o externa, que le ayuden a pronosticar la velocidad del desplazamiento del valor del dinero a través del tiempo.

CAPITULO 6

CASO PRACTICO

Para llevar a cabo este caso práctico se diseñó una encuesta a una muestra compuesta por 28 empresas, pequeñas y medianas, de quienes se conocía que no llevaban a cabo de una manera formal un Sistema de Calidad a excepción de las grandes empresas como C.F.E. y Prolec, en las otras empresas de la muestra se trabaja con un Sistema de Calidad pero no establecido.

Se encuestó a los participantes al curso de Productividad para Supervisores, siendo un total de 84 supervisores de las diferentes empresas que se enlistarán más adelante.

6.1 DISEÑO DE LA ENCUESTA

NOMBRE DE LA EMPRESA EN QUE TRABAJA:

1. La empresa en la que trabajas está laborando bajo algún sistema de calidad?
SI NO

2. En la empresa que laboras eres considerado como Supervisor o como Facilitador y/o Facultador? _____

3. Con el Sistema de Calidad y los facilitadores, cómo han variado los siguientes aspectos?

	MUCHO	REGULAR	POCO	NADA
--	-------	---------	------	------

 - A) Ambiente Interno
 - B) Apoyo de tus Jefes
 - C) Resultados Operativos
 - D) Problemática de Productividad diaria

4. Los Supervisores en tu empresa han recibido capacitación como Facilitadores?
SI NO

5. Se incluyó en la capacitación distintas habilidades para Facilitadores de Equipo?
(Favor de marcar cuáles).

Habilidades A

facilitar juntas
 motivación
 trabajar en equipo
 comunicación
 evaluación de equipos
 empatía
 solución de problemas
 delegación
 liderazgo
 administración del tiempo

Habilidades B

administrar proyectos

 hablar en público
 capacitación
 manejo de conflictos
 vender ideas /persuasión
 planeación
 interpretación de presupuestos y finanzas

6.2 ANÁLISIS Y RESULTADOS

La muestra se realizó en un total de 28 empresas que se enlistan a continuación:

1. Cadena Televisora del Norte
2. SNTSS Sección
3. Tecnología Industrial Génesis
4. Koheler Sanimex
5. Aceros Planos de México, S.A. DE C.V.
6. ISSSTE
7. Acero Porcelanizado
8. Plasticel
9. de México
10. Sindicato del Automóvil de la CROC
11. Industrias TUK
12. Industrias Confad
13. Magnekon Servicios
14. C.F.E.
15. Prolec GE
16. Tamez Electrónica
17. Dmsa Planta Apodaca
18. Telmex
19. Troquelados y Estampados
20. Alimentos TEXO
21. Cuprum, S.A. DE C.V.
22. Nematik
23. Acumuladores Alsa
24. Industrias Lenox

- 25. Plásticos Especializados Monterrey
- 26. Confederación Nacional Campesina
- 27. DIF N.L.
- 28. General de Herramientas y Equipos

y en cada una de ellas se levantó la información a 3 supervisores, dando un total de 84 encuestas. Cabe mencionar que esta muestra de empresas fue utilizando la asistencia que tuvieron estas personas a participar en un Diplomado de Productividad-Calidad ofrecido por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del Estado de Nuevo León con una duración de 120 hrs.

El 67% del total de la muestra de empresas trabaja con un Sistema de Calidad y el 33% no, cabe señalar que la pregunta fue abierta, esto es que algunas de ellas trabajan bajo el Control Total de Calidad, Kaisen, Control de Calidad, 5S, Sistema Deming, etc.

De las empresas que trabajan con un Sistema de Calidad en el 37% los Supervisores ya no lo son tal, ahora son Facilitadores o Facultadores y en el resto, 63% aún continúan siendo Supervisores Tradicionales.

Los Sistemas de Calidad aplicados en las empresas traen consigo variaciones en algunos aspectos, a consideración nuestra se preguntó como variable el ambiente interno, el apoyo de tus jefes, los resultados operativos y la problemática de productividad diaria, a lo cual los encuestados dieron los siguientes resultados:

	MUCHO	REGULAR	POCO	NADA
Ambiente Interno	24	33		
Apoyo de tus jefes	27	27	3	
Resultados Operativos	12	45		
Problemática de Productividad	15	24	16	2

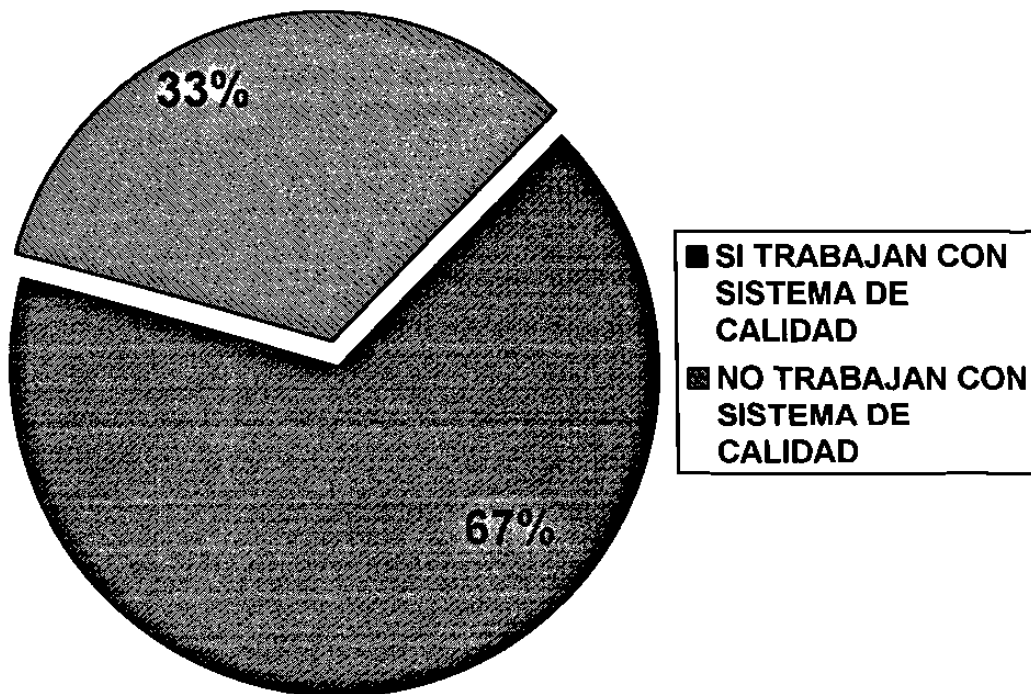
lo cual demuestra que el Apoyo de los Jefes y el Ambiente Interno mejoran con el trabajo en equipo, y que los resultados operativos de la empresa aumentan considerablemente.

Llegando al punto que en realidad nos interesa en este trabajo de Tesis, que es sobre la capacitación, el 89% de la muestra si ha recibido capacitación como Facilitadores y el 11% no la ha recibido, para completar esta información se preguntó sobre los temas que consideramos que debe de cubrir una completa y buena capacitación de Facilitadores, incluyendo Habilidades Básicas y Habilidades Avanzadas para que su trabajo como Facilitador y/o Facultador brinde los resultados esperados, las respuestas fueron las siguientes:

HABILIDAD	Recibieron Capacitación
Facilitar Juntas	52%
Motivación	63%
Trabajar en Equipo	63%
Comunicación	63%
Evaluación de Equipos	31%
Empatía	10%
Solución de Problemas	52%
Delegación	21%
Liderazgo	47%
Administración del Tiempo	47%
Administrar Proyectos	5 %
Hablar en Público	3%
Capacitación	33%
Manejo de Conflictos	15%
Vender Ideas y Persuasión	21%

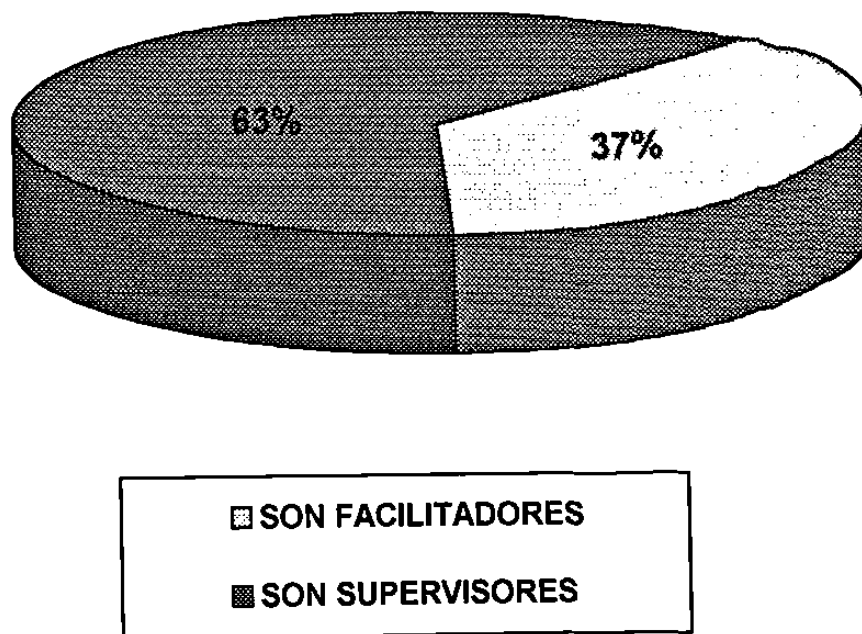
Planeación	33%
Interpretación de Presupuestos	1%

Realmente es bastante positivo percibir que las empresas de nuestro estado demuestren una alta preocupación por el desarrollo de sus Supervisores y/o Facilitadores, y esto es un reflejo de que la Dirección de las Organizaciones están concientizadas que uno de los caminos que garantizan estar dentro del marco competitivo en este proceso de globalización es el formar Facilitadores de Calidad y establecer mecanismos para monitorear los momentos para la actualización y no perder el rumbo hacia la Calidad Total.

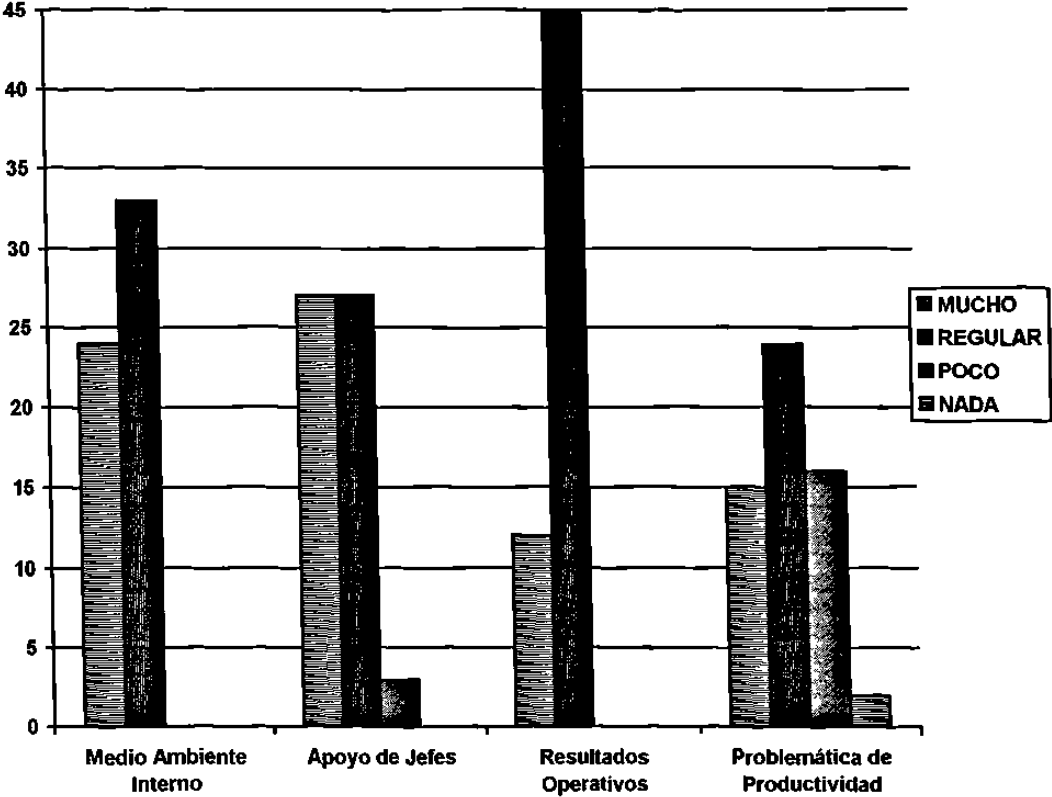


Gráfica 1

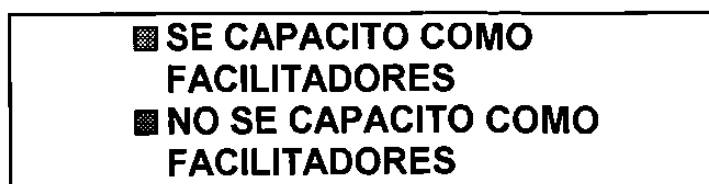
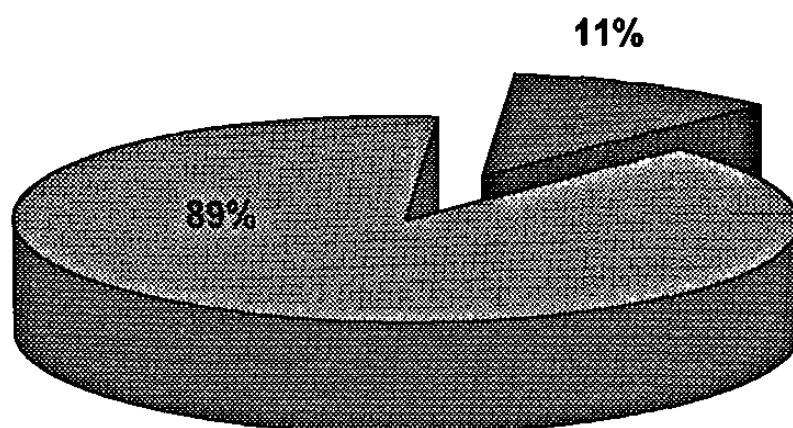
El 67% de las empresas contenidas en la muestra si trabajan con un Sistema de Calidad, y el 33% restante no.



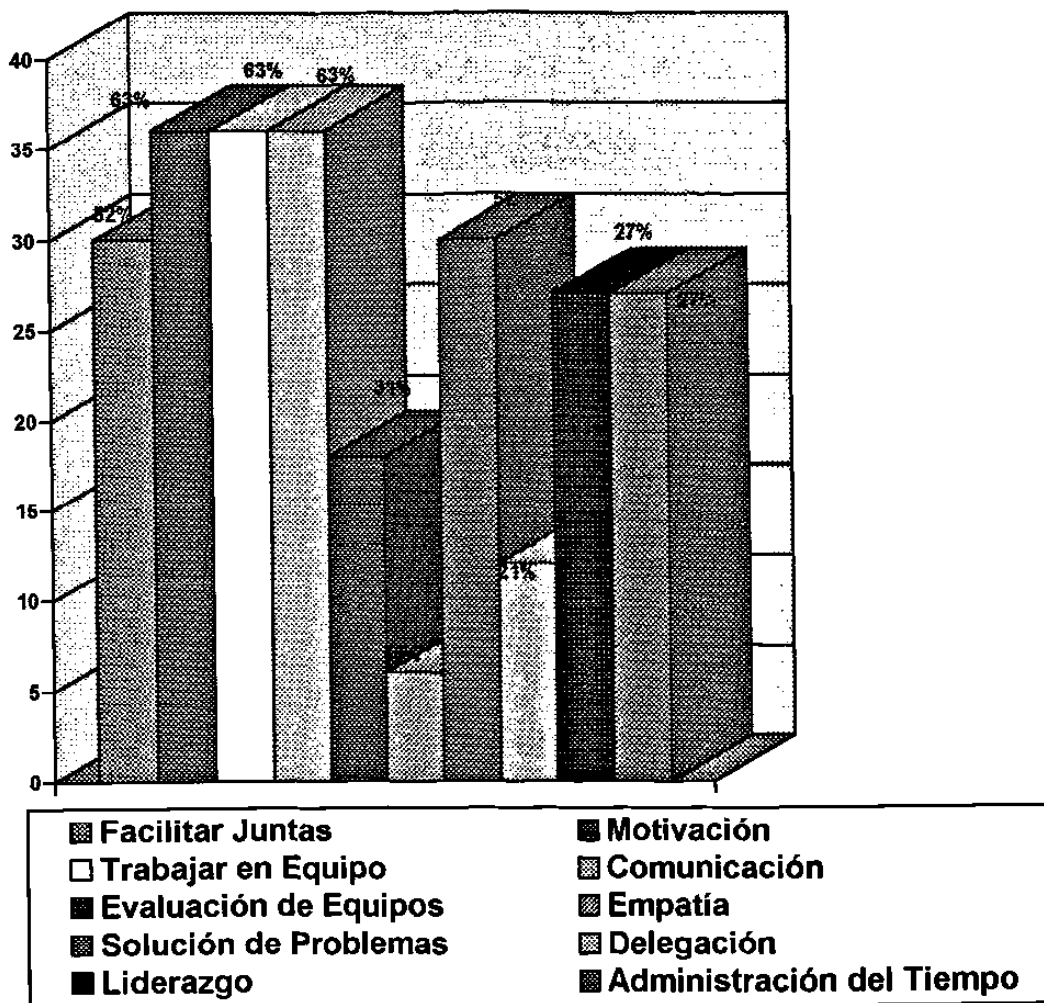
Gráfica 2
Porcentaje de empresas dónde son considerados Facilitadores
y dónde son considerados Supervisores



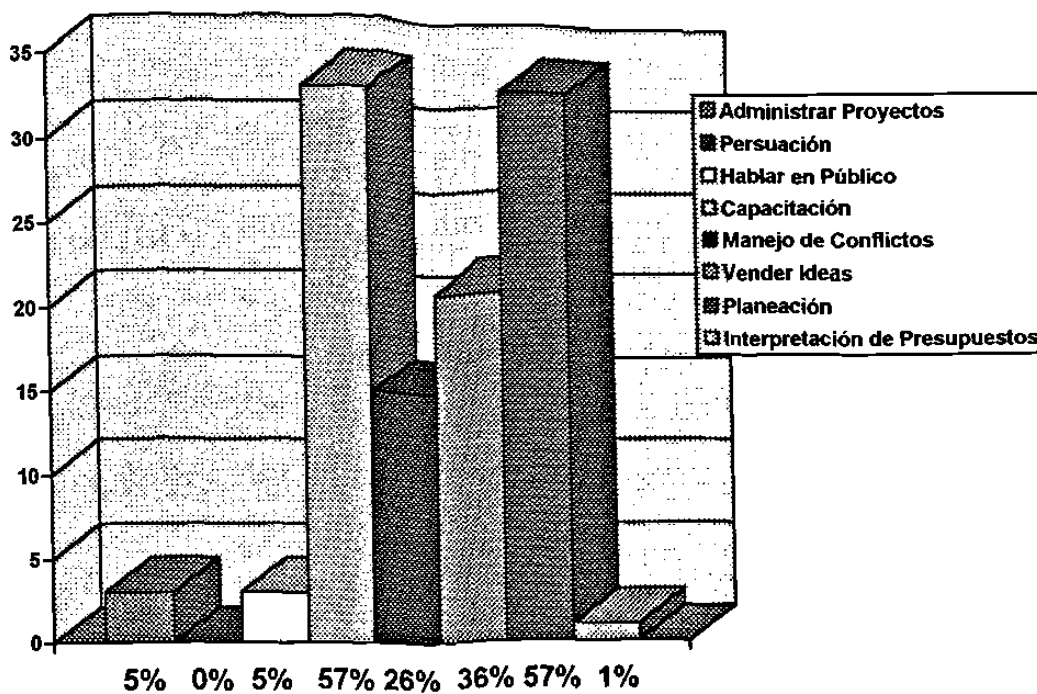
Gráfica 3
Variación de algunos aspectos cuando está implantado un Sistema de Calidad



Gráfica 4
Se han capacitado como Facilitadores



Gráfica 5
 Habilidades A que son manejadas en los cursos de
 Capacitación para Facilitadores



Gráfica 6
Habilidades B que son manejadas en los cursos de
Capacitación para Facilitadores

CAPITULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con el panorama descrito en el presente trabajo, creemos que todas las personas que toman decisiones dentro de las Organizaciones, están convencidas que la Capacitación y Desarrollo de Habilidades de las personas que integran las diferentes áreas de la empresa, es el único camino para perfilarse a la sobrevivencia en esta era de Globalización Industrial.

De la planta productiva instalada en nuestra localidad, sabemos que los que tienen más grado de dificultad para invertir en capacitar y desarrollar a su personal es la Pequeña y Mediana empresa, ya que se enfrentan a un gran dilema en la disposición de recursos económicos, no obstante los índices encontrados en el presente trabajo de Tesis anuncian que se hacen grandes esfuerzos para enfrentar este reto, ya que la mano de obra calificada en nuestra región tiene gran disponibilidad y deseos para incrementar su potencial

profesional para integrarse a la nueva etiqueta que portan las empresas como Organizaciones de Clase Mundial.

Sugerimos diseñar y estructurar comités o consejos asesores formados por maestros y alumnos especialistas de cada área para aprovechar su potencial y realizar convenios que fortalezcan específicamente la capacitación y adiestramiento de jefes, técnicos y operarios a un costo accesible, y así una vez más las Instituciones como la U.A.N.L. cumplirán una función social más efectiva de la que en actualidad realiza.

Cómo beneficia la Capacitación a las Organizaciones:

- ◆ Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas
- ◆ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- ◆ Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- ◆ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- ◆ Crea mejor imagen
- ◆ Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- ◆ Mejora la relación Facilitador-Colaborador
- ◆ Ayuda en la preparación de guías para el trabajo
- ◆ Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas
- ◆ Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
- ◆ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- ◆ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- ◆ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- ◆ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- ◆ Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas
- ◆ Elimina los costos de recurrir a consultores externos
- ◆ Se promueve la comunicación a toda la organización
- ◆ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto

Beneficios para el Individuo que repercuten en la Organización

- ◇ Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas
- ◇ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- ◇ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- ◇ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- ◇ Sube el nivel de satisfacción en el puesto
- ◇ Permite el logro de metas individuales
- ◇ Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
- ◇ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

Beneficios en Relaciones Humanas, Relaciones Internas y Externas y Adopción de Políticas

- * Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- * Ayuda a la orientación de nuevos empleados
- * Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos
- * Hace viable las políticas de la organización
- * Alienta la cohesión de los grupos
- * Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje
- * Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

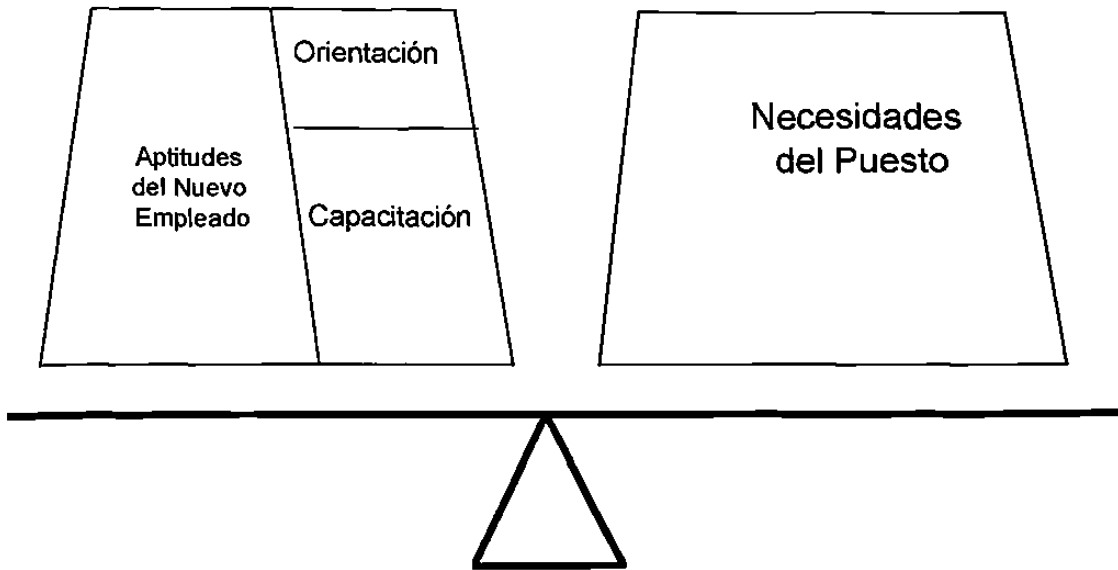


Figura No. 5

Equilibrio entre las aptitudes del nuevo empleado y las necesidades del puesto.

BIBLIOGRAFÍA

American Management Association

Leadership in the Office

Ed.AMA

1963

Ciampa, Dan

Calidad Total, Guía para su Implantación

Ed. Addison-Wesley Iberoamericana

1992

Dessler, Gary

Administración de Personal

Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

1994

Kast, Freeman E.

Administración en las Organizaciones, Enfoque de Sistemas y Contingencia

Ed.McGraw Hill

Noviembre 1994

Kinlan, Dennis

Facilitación del Equipo Dirigido

Ed. PFEIFFER & Co.

1993

Treviño Uribe, Jaime, Dr.

Manual de Apoyo al Diplomado:

Desarrollo y Certificación de Facilitadores de Procesos Sociotécnicos y de
Manufactura de Clase Mundial

1995

Werther, William B. Jr

Administración de Personal y Recursos Humanos

Ed.McGraw Hill

Septiembre 1994

Laboratorio de Proufoot Corsby

El Desarrollo de las Habilidades de Facilitador

Ed.Proudford Creative Services, Inc.

Edición 1994

Manual para la Implantación CTC

Axa Yazaki (Conductores Monterrey)

1996

LISTA DE TABLAS

<u>No. de Tabla</u>	<u>Nombre</u>	<u>Página</u>
Tabla 1	Preferencias laborales y factores de satisfacción universales	30
Tabla 2	Fctores alentadores y desalentadores de la comunicación	38
Tabla 3	Toma de decisiones. Pasos para definir el problema-reunir hechos	48
Tabla 4	Toma de decisiones Pasos para generar posibles soluciones	49
Tabla 5	Toma de decisiones Pasos para evaluar soluciones	50
Tabla 6	Toma de decisiones Pasos para crear un plan de acción	51
Tabla 7	Resumen de las características de un líder eficaz	62
Tabla 8	Principales causas de pérdida del tiempo	65

LISTA DE FIGURAS Y GRÁFICAS

<u>No. de Figura</u>	<u>Nombre</u>	<u>Página</u>
Figura 1	Diagrama de implementación de los Círculos de Calidad	15
Figura 2	Pasos para la evaluación de la Capacitación y el Desarrollo	75
Figura 3	Estilos de Manejo de Conflictos	78
Figura 4	Criterios para dirigir con éxito un programa de Calidad total	81
Figura 5	Equilibrio entre aptitudes del nuevo empleado y las necesidades del puesto	100
Gráfica 1	Empresas que trabajan bajo un Sistema de Calidad	91
Gráfica 2	Procentajes de Facilitadores VS Supervisores	92
Gráfica 3	Aspectos que varían al implantar un Sistema de Calidad	93
Gráfica 4	Capacitación como Facilitadores	94
Gráfica 5	Habilidades A incluidas en los cursos de Capacitación de Facilitadores	95
Gráfica 6	Habilidades B incluidas en los cursos de Capacitación de Facilitadores	96

GLOSARIO

Autoridad	Facultad de ordenar
Capacitación	Proceso de enseñanza a los nuevos colaboradores en las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su puesto
Círculo de Calidad	Grupo de 5 a 10 empleados especialmente capacitados que se reúnen regularmente para identificar y resolver problemas de su área de trabajo.
Círculos de Calidad	Grupo de personas que se reúnen a resolver problemas específicos en su área de trabajo
Confiabilidad	Característica que se refiere a la consistencia de calificaciones obtenidas por la misma persona cuando se le aplica nuevamente la prueba idéntica o una equivalente.
Diagramas de Causa y Efecto	Se inician con un hecho conocido, por ejemplo una pieza defectuosa a partir de ese efecto un grupo de personas aplica la técnica de la tormenta de ideas para identificar los factores causales; generalmente, personas, máquinas, materiales y métodos. A continuación que puede estar contribuyendo al efecto es sometido a un escrutinio mas profundo.
Disciplina	Procedimiento que corrige o castiga a un subordinado debido a que ha violado una regla o procedimiento
DO	Desarrollo Organizacional, Programa dirigido a cambiar actitudes, valores y creencias de los empleados para que pueda mejorar la organización.
Encuesta	Instrumentos de comunicación que utiliza cuestionarios a fin de recabar información acerca de

	un programa, una situación o una metodología
Facilitador	En la práctica de los círculos de calidad, persona que proporciona su ayuda al grupo en general y al líder del círculo en especial en la tarea de identificar y solucionar problemas relacionados con la labor.
Factores de Motivación	Elementos en el entorno que provocan el impulso que conduce a la acción del individuo.
Frederick W. Taylor	Padre del movimiento de la Administración Científica, según el cual un día de trabajo justo debe de depender de un proceso cuidadoso y formal de inspección y observación
Grupos Autodirigidos	Grupos de trabajo altamente capacitados que toman decisiones en consenso y tienen amplia autoridad para autodirigirse en sus actividades
Implementación	Poner en acción planes pre-determinados
Justo a Tiempo	JIT, Sistema que comprende la eliminación de inventario
Motivación	Impulso interno que experimenta una persona para emprender una acción con libertad
Multihabilidades	Operarios que amplían su rango de conocimiento y áreas de oportunidad
Organización de Clase Mundial	Son organizaciones apoyadas por equipos de soporte y asesores en busca de mayor eficiencia, competitividad y satisfacción
Plan estratégico	Curso de acción a seguir para convertirse en el tipo de empresa que desea ser, de acuerdo con las oportunidades y retos externos y sus fuerzas y debilidades internas.
Políticas	Normas de acción que aseguran la consistencia con una serie de circunstancias particulares dentro del

	marco del plan de la compañía
PRM	Planificación de Requerimientos Materiales
Productividad	Razón entre los frutos tangibles que logra la organización en bienes y servicios y los insumos que consume (personal, capital, materiales, tiempo)
PRPII	Planificación de Recursos de Producción
Rentabilidad	Obtención de beneficios de una acción o un proyecto
Resistencia al Cambio	Reclutancia a abandonar los hábitos psicológicos anteriores a una modificación.
Responsabilidad	Cumplir con lo asignado
Trabajo en Equipo	El interactuar de un grupo dentro de una Organización persiguiendo el mismo objetivo o meta.

RESUMEN AUTOBIOGRAFICO

El autor de esta tesis es el Ing. Sergio Javier Pérez Guerra, quien desea obtener el grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales en la Escuela de Postgrado de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León, con el tema de Tesis “Los Facilitadores de Equipo en una Organización de clase Mundial”.

Sergio Javier Pérez Guerra, nació en Monclova, Coah., el 4 de Agosto de 1944, el nombre de sus padres son Leopoldo Pérez Salas y Rosaura Guerra de Pérez.

Obtiene el título de Ingeniero Mecánico Administrador en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la U.A.N.L. en Noviembre de 1973, actualmente pertenece a la Planta Docente de la F.I.M.E. de la U.A.N.L. impartiendo las siguientes cátedras: Administración de Recursos Humanos, Ingeniería Industrial, con una antigüedad de 25 años.

También el Ing. Pérez Guerra es el Jefe de la Carrera de Ingeniero Mecánico Administrador en la F.I.M.E.

