

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



ESTRUCTURACIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO

POR

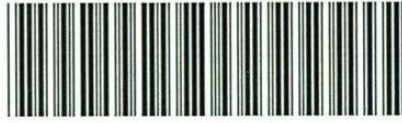
C.P. MARIA LETICIA CAMPOS VILLARREAL

TESIS

**EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN
RELACIONES INDUSTRIALES**

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, N.L.

JUNIO DE 2000



1020131111

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



ESTRUCTURACIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO

POR

C.P. MARIA LETICIA CAMPOS VILLARREAL

TESIS

EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN
RELACIONES INDUSTRIALES

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, N.L.

JUNIO DE 2000

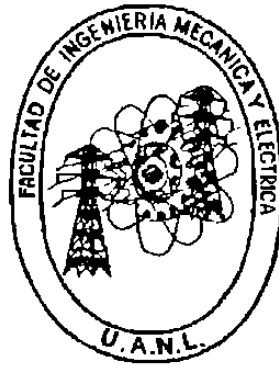
0136-23860

TM
Z5853
• M2
FIME
2000
C34



FONDO
TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



ESTRUCTURACION DE TRABAJO EN EQUIPO

POR

C. P. MARIA LETICIA CAMPOS VILLARREAL

TESIS

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

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L.

JUNIO DEL 2000

DEDICATORIA

Dedico esta tesis:

A mis padres Tere y Tivo, que con
su ejemplo y amor incondicional
han sabido llevar a sus hijos
por un buen camino
en la vida.

A mi esposo Alfredo,
Por su amor, paciencia y comprensión
ya que sin ello hubiese sido difícil
realizar este proyecto.

A mis hijos Alfredo, Andrea y Alejandra
quienes son el mas maravilloso
regalo que he recibido.

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


Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis "ESTRUCTURACION DE TRABAJO EN EQUIPO" realizada por la C.P. María Leticia Campos Villarreal sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

El comité de tesis



M.C. Matías Botello

Asesor



M.C. Castulo Vela Villarreal

Cosasesor



M.C. Roberto Villarreal Garza

Coasesor



M.C. Roberto Villarreal Garza

División de Estudios de Postgrado

San Nicolás de los Garza, N.L. a 20 de junio del 2000

PROLOGO

Nuestro éxito de mañana dependen de
las estrategias eficaces de hoy

Anónimo

Hoy en día, las organizaciones se enfrentan a múltiples retos y amenazas (amenazas a la efectividad, la eficiencia, la calidad y su rentabilidad); a los retos de una creciente competencia y de las demandas cambiantes del cliente.

A medida que las personas en las organizaciones se enfrentan a múltiples retos, encontrar satisfacción en y por medio del trabajo, luchar contra lo obsoleto de los propios conocimientos y habilidades y encontrar dignidad y un propósito en la persecución de las metas de la organización, así como lograr una relación y comunidad humanas en el sitio de trabajo.

Muchas de las organizaciones han empezado recientemente un movimiento hacia la reestructuración del trabajo en equipo, más que en individuos. Por lo que nuestro trabajo se enfocó en la estructuración del trabajo en equipo, por la importancia que tiene hacia el logro de las metas de la organización, realizado en Confecciones de Nueva Rosita, Coahuila; con el fin de mejorar la productividad y calidad e incrementar el compromiso de los empleados en cada una de sus áreas de trabajo.

CONTENIDO

Síntesis	3
1.-Introducción	4
1.1 Objetivo	5
1.2 Planteamiento del problema	6
1.3 Hipótesis	6
1.4 Delimitación de la población	7
1.5 Instrumento de recopilación de datos	7
1.6 Metodología	8
2.- Comprensión del comportamiento del grupo	9
2.1 Definición de grupo	9
2.2 Las personas se unen a los grupos	10
2.3 Los conceptos básicos para comprender a los grupos	12
2.3.1 Los roles	12
2.3.2 Las normas	13
2.3.2 El estatus	15
2.3.3 El tamaño del grupo	16
2.4 ¿Son los grupos de cohesión más efectivos?	17
3.- Constitución de verdaderos equipos	19
3.1 Los equipos de trabajo	19
3.2 Por qué emplear un equipo	20
3.3 Características comunes que existen en equipos efectivos	21
3.4 Desafíos que presentan los equipos a los administradores	25
3.5 ¿Qué puede bloquear la efectividad del equipo?	25
3.6 Superación de obstáculos para equipos efectivos	27
3.7 Equipos y administración de calidad total	28
3.7.1 Círculos de calidad	30

3.8 Equipos y grupos de trabajo: unidades estratégicas de organización	31
4.- La productividad	34
4.1 La productividad grupal	36
4.2 Criterio para la medición de la productividad	37
4.3 Estrategias para fomentar la productividad de grupo	38
4.4 Incentivos de productividad	39
4.5 Efectos de la cohesión sobre productividad	41
5.- La calidad	43
5.1 Calidad en la empresa	45
5.2 El proceso de calidad	46
6.-Conclusiones y recomendaciones	51
7.-Bibliografía	53
8.-Gráficas	55
9.-Glosario	66
10.-Autobiografía	68

SINTESIS

Dado que la mayoría de las personas pertenecen a cierto número de grupos, es obvio que los diferentes grupos proporcionan distintos beneficios a sus integrantes. Al unirse a un grupo, los individuos, pueden reducir la inseguridad de "estar solos", mismo que dá como resultado sentirse más fuertes. Para la mayoría de la gente los grupos de trabajo contribuyen de manera significativa a satisfacer su necesidad de amistades y relaciones sociales. Finalmente las personas pueden unirse a un grupo para alcanzar metas. Hay ocasiones en que se necesita más de una persona para terminar una actividad específica, por lo que presenta la necesidad de unir talentos, conocimientos y habilidades con el proposito de terminar una actividad.

Además es importante mencionar que en los grupos en los que existe gran desacuerdo interno y falta de cooperación son menos efectivos para terminar sus actividades que aquellos grupos en los que los individuos casi siempre están de acuerdo, cooperan y se agradan unos a otros. Cuanto más grande sea la atracción entre los miembros y más se alinien las metas del grupo con sus objetivos individuales, mayor será la cohesión grupal.

Hay diversa razones por el cual las organizaciones diseñan el trabajo cada vez con mayor frecuencia alrededor de los equipos, en lugar de individuos y consideran las diversas características que se asocian con los grupos efectivos de trabajo. Los miembros del equipo esperan y exigen mucho los unos de los otros, al hacerlo facilitan la cooperación y mejoran su propia moral.

Los equipos no incrementan la productividad de manera automática, los equipos tienen una comprensión clara de la meta para alcanzarla; más aún la importancia de estas metas alienta a los individuos a sentirse comprometidos con las metas del equipo.

CAPITULO UNO

INTRODUCCIÓN

Es indudable que el trabajo conjunto rinde más beneficios que los esfuerzos aislados y desconectados, aunque sea de personal muy competente.

Es común afirmar que en las empresas " se trabaja en equipo", pero la realidad dista mucho de coincidir con esta afirmación. Es cierto que por necesidad y naturaleza de la acción empresarial se da una interacción humana, pero no siempre constituye la base del deber ser de un equipo integrado con claridad en las metas a lograr.

La formación de equipos de trabajo autodirigidos es un factor muy importante dentro de las organizaciones de la actualidad, ya que éstas enfrentan un mercado cada vez más competitivo, interactúan con clientes y empleados cada vez más demandantes y accionistas con altas expectativas; para lograr lo anterior es requisito indispensable el competir en precios, calidad, servicio, ser flexible ante los requerimientos de los clientes, tener la suficiente capacidad y motivación en los empleados y trabajadores, mejorar sus niveles de ingresos y sobre todo lograr ser organizaciones efectivas.

1.1 Objetivo

Los equipos de trabajo hacia el logro de metas de la organización.

Objetivos Específicos

- Definir el concepto de trabajo en equipos y comprender la importancia que representan en la organización.
- Comprender las ventajas y desventajas del trabajo en equipos en la organización.
- Analizar el impacto de los equipos de trabajo en una organización.
- Proponer alternativas para la implementación del trabajo en equipo entre los diferentes departamentos de la empresa.

1.2 Planteamiento del Problema

¿La calidad y la productividad se ven afectadas por la falta de trabajo en equipo?

1.3 Hipótesis

A mejor cohesión en el trabajo en equipo, mayor incremento en la productividad y mejor calidad en el producto.

Variables

*Independiente: Trabajo en equipo

*Dependiente: Productividad

*Dependiente: Calidad

1.4 Delimitación de la población

La población objeto de estudio fueron los trabajadores de Confecciones de Nueva Rosita, dedicada a la manufactura de ropa casual. Aplicándose la encuesta a una muestra del 30% del total de los equipos que hay en la planta.

1.5 Instrumento de recopilación de datos

El Instrumento utilizado para recabar los datos fue la encuesta aplicada a los trabajadores integrada por equipos de trabajo de confecciones de Nueva Rosita, estando integrada la encuesta por diferentes preguntas organizadas de la siguiente manera:

- 1.- El objetivo de la encuesta
- 2.- Datos generales como es el nombre del equipo, el nombre del trabajador.
- 3.- Cuerpo central de la encuesta.- dentro de este se realizaron las siguientes preguntas: te sientes parte de tu equipo de trabajo?, hay mayor productividad al realizar el trabajo en equipo?, el trabajo de calidad se te reconoce y recompensa?, etc.

1.6 Metodología

El procedimiento para la realización de la tesis fue el siguiente:

- 1.- Solicitar permiso al Gerente de Planta de Confecciones de Nueva Rosita donde se realizó el trabajo.
- 2.-Hablar con el Gerente de Producción para aplicar las encuestas a los equipos de producción.
- 3.-Con ayuda de los facilitadores se aplicaron las encuestas al 30% del total de los equipos.
- 4.-Una vez obtenidos los datos se efectuó el análisis
- 5.- Y por último se realizó la redacción final del informe.

CAPITULO DOS

COMPRESION DEL COMPORTAMIENTO DEL GRUPO

2.1 Definición de grupo

Un grupo se define como dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares. Los grupos pueden ser formales o informales. Los grupos formales son grupos de trabajo establecidos por la organización que tienen asignados trabajos y actividades establecidos. En los grupos formales, los comportamientos que debemos tener son estipulados y dirigidos hacia las metas organizacionales. Los diferentes tipos de grupos formales usados en la organización de hoy son los siguientes:

Grupos de dirección	Estos son los grupos de trabajo básicos y tradicionales determinados por relaciones de autoridad formales ilustrados en un organigrama. Casi siempre se incluyen a un administrador y subordinados que le reportan.
---------------------	---

Equipos transversales ó laterales	Reúnen los conocimientos y habilidades de individuos de diversas áreas de trabajo con el propósito de solucionar problemas de operación. Los equipos que operan en forma transversal también incluyen grupos cuyos miembros han sido capacitados para realizar el trabajo de unos y otros.
Equipos autoadministrados	En esencia, grupos independientes que, además de efectuar sus actividades operativas, asumen responsabilidades tradicionales como contratación, planeación y programación, además de evaluar el desempeño.
Equipos de trabajo	Grupos temporales creados para realizar una actividad específica. Una vez que la misión ha sido terminada, el grupo se disuelve.

2.2 Las personas se unen a los grupos

No existe una razón particular que justifique que el hecho de que los individuos se unan a un grupo. Dado que la mayoría de las personas pertenece a cierto número de grupos, es obvio que los diferentes grupos proporcionan distintos beneficios a sus integrantes. La mayoría, entonces, se une a un grupo por necesidades de seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder o para alcanzar metas.

La seguridad refleja fortaleza en el número. Al unirse a un grupo, los individuos, pueden reducir la inseguridad de “estar solos”, que lo que da por resultado sentirse más fuerte, tener menos dudas de sí mismo y ser más resistente a las amenazas.

El estatus indica un prestigio que viene de pertenecer a un grupo específico. La inclusión en un grupo que otros consideran como importante, proporciona reconocimiento y estatus para sus miembros. La autoestima transmite los sentimientos de autovalor. Esto es, además de proyectar estatus a los que están fuera del grupo, la membresía también puede incrementar sentimientos de autoestima, ser aceptado en un grupo altamente valorado.

La afiliación a grupos puede satisfacer nuestras necesidades sociales. Las personas disfrutan la interacción regular que resulta de la participación grupal. Para muchas personas, estas interacciones en el trabajo son el medio principal para satisfacer su necesidad de afiliación. Para casi toda la gente, los grupos de trabajo contribuyen de manera significativa a satisfacer su necesidad de amistades y relaciones sociales. Uno de los aspectos atractivos de los grupos es que representan poder. Lo que con frecuencia no puede obtenerse individualmente se vuelve posible por la acción grupal. Por supuesto, este podría desearse sólo como una contramedida. Para protegerse de requerimientos no razonables de la administración, los individuos pueden aliarse a otros. Además los grupos informales proporcionan oportunidades para que los individuos ejerzan poder sobre otros. Para aquellos que deseen influir en otros, los grupos pueden darles poder sin una posición de autoridad formal en la organización. Como líder de un grupo, tal vez podría formular peticiones a los miembros de grupo y obtener su cumplimiento sin ninguna de las responsabilidades que tradicionalmente acompañan las posiciones

administrativas formales. Para personas con una gran necesidad de poder, los grupos pueden constituir un vehículo para satisfacerlas.

Finalmente, las personas pueden unirse a un grupo para alcanzar metas. Hay ocasiones en que se necesita más de una persona para terminar una actividad específica, por lo que se presenta la necesidad de unir talentos, conocimientos o poder con el propósito de terminar una actividad. En esos casos, la administración dependerá del empleo de un grupo formal.

2.3 Conceptos básicos para comprender los comportamientos grupales

El fundamento básico para comprender el comportamiento de grupo comprende roles, normas y conformidad, sistemas de estatus y cohesión grupal.

2.3.1 Los Roles

Un rol se refiere a una serie de patrones de comportamiento esperados y atribuibles a alguien que ocupa cierta posición en una unidad social. Los individuos desempeñan roles múltiples, ajustándolos al grupo al que pertenecen en ese momento. En una organización, los empleados intentan determinar qué comportamientos se esperan de ellos. Leerán su descripción de puesto, recibirán sugerencias de su jefe y verán qué es lo que sus compañeros de trabajo hacen. Un individuo que tiene que enfrentar expectativas de roles divergentes, experimenta un conflicto en su rol. Los empleados de las organizaciones con frecuencia tienen que enfrentar estos conflictos de roles. El administrador de crédito espera que sus analistas de crédito procesen un mínimo de treinta solicitudes por semana, pero el grupo de

trabajo presiona a sus miembros a restringir la producción a 20 solicitudes por semana para que todos tengan trabajo que hacer y nadie sea despedido.

Los compañeros de un joven profesor universitario quieren que otorgue muy pocas calificaciones altas para mantener la reputación de “estándares duros” del departamento, en tanto que los alumnos quieren que otorgue altas calificaciones con el fin de incrementar su promedio de calificaciones. Dado que el profesor sinceramente busca satisfacer las expectativas tanto de sus compañeros, como las de sus estudiantes, enfrenta un conflicto de roles.

2.3.2 Las Normas

Todos los grupos tienen normas establecidas o estándares aceptables que son compartidos por los integrantes del grupo. Las normas establecen elementos como niveles de producción, índices de ausentismo, puntualidad o retardos y la cantidad de actividad social permitida en el trabajo.

Las normas, por ejemplo, establecen el “código verde” entre los representantes de servicio a clientes en una compañía de seguros de gastos médicos nacional. La mayoría de los empleados que tiene poco contacto con los clientes se presenta a trabajar con ropa informal. Sin embargo, en ocasiones, el empleado de reciente ingreso se presentará a trabajar los primeros días con traje formal. Los que lo hacen, son sujetos de las bromas de los demás y presionados hasta que su forma de vestir se adapta al estándar del grupo.

Aún cuando cada grupo tendrá su serie de normas propias, existen normas comunes que aparecen en la mayor parte de sus organizaciones. Estas hacen énfasis en el esfuerzo y desempeño, ropa y lealtad. Posiblemente, las normas más difundidas se relacionan con niveles de esfuerzo y desempeño. Los grupos de trabajo casi siempre proporcionan a sus

miembros claves explícitas sobre cuánto esforzarse en el trabajo, qué nivel de producción tener, cuándo aparentar estar ocupado, cuándo es aceptable perder el tiempo, etc.

Estas normas son poderosas en extremo para afectar el desempeño individual de un empleado. Son tan poderosas que las provisiones de desempeño que están basadas únicamente en la habilidad de un empleado y el nivel de motivación personal con frecuencia demuestran estar equivocadas.

Algunas organizaciones cuentan con códigos de ropa formal. Sin embargo, aun en su ausencia, con frecuencia se desarrollan normas que establecen el tipo de ropa que debe usarse en el trabajo. Los estudiantes universitarios que están por graduarse y que sostienen entrevistas para su primer trabajo de postgrado, pronto aprenden esta norma. Cada primavera en todas las instalaciones universitarias del país, los que tienen entrevistas de empleo son fácilmente detectables, son los que aparecen aquí y allá con trajes color gris oscuro o azul marino. Están poniendo en práctica las normas de vestido que han aprendido que se espera para posiciones profesionales. Por supuesto, lo que podría ser una ropa aceptable en una organización, puede ser muy diferente en otra.

Pocos administradores aprecian a quienes ponen en ridículo a la organización. De manera similar, los empleados profesionales y los que están en niveles ejecutivos reconocen que la mayor parte de los patronos contemplan a aquellos que buscan otro empleo de manera desfavorable. Si tales personas no están contentas, saben cómo mantener en secreto sus actividades para encontrar un nuevo empleo. Estos ejemplos demuestran que las formas de lealtad tienen una alta difusión en las organizaciones. Esta preocupación para ocupar altos puestos administrativos en una organización están dispuestos a llevar trabajo para realizar en casa por las noches, acudirán al centro de trabajo los fines de semana y aceptarán transferencias a ciudades en las que normalmente no aceptarían vivir.

2.3.3 El Estatus

El estatus es una graduación de prestigio, posición o rango dentro de un grupo. Hasta donde los científicos han podido comprobar a los grupos humanos, han encontrado jerarquías de posición: jefe tribales y sus seguidores, nobles y campesinos, los que tienen y los que no tienen nada.

Los sistemas de estatus son un factor importante para comprender el comportamiento. El estatus es un motivador significativo y tiene consecuencias de comportamiento cuando los individuos perciben una disparidad entre los que consideran que es su estatus y lo que otros aprecian. El estatus puede ser concedido de manera informal por características como la educación, edad, capacidad, o experiencia. Cualquier cosa puede tener valor de estatus si otros en el grupo se la conceden. Por supuesto, el hecho de que el estatus sea informal no significa que deba ser menos importante o que hay menos acuerdo en cuanto a quién lo tiene o quién no. Los miembros de grupos no tienen problema para ubicar a las personas en categorías de estatus y generalmente están de acuerdo en cuanto a quién está arriba, abajo y en medio.

Es importante que los empleados crean que el sistema de estatus formal de la organización es congruente. Esto es, debe haber equidad entre los rangos percibidos de un individuo y los "símbolos" de estatus que detentan en la organización. Por ejemplo, puede haber incongruencia cuando un supervisor está ganando menos que sus empleados o cuando una oficina ambicionada es ocupada por un individuo de menor nivel. En tales casos, los empleados

pueden considerar esto como una violación al patrón general de orden y consistencia dentro de la organización.

2.3.4 El tamaño del grupo

El tamaño de un grupo tiene efecto en el comportamiento del mismo. No obstante, ese efecto depende de qué criterios se están contemplando. La evidencia nos indica, por ejemplo, que los grupos pequeños son más rápidos para terminar actividades que los grandes.

Sin embargo, si el grupo está dedicado a resolver problemas, los grupos grandes consistentemente obtienen mejores calificaciones que los pequeños. Traducir estos resultados a número específicos es más arriesgado, pero podemos establecer algunos parámetros. Los grupos grandes de unos doce participantes o más son útiles para obtener información diversa. Así, si la meta de grupo es encontrar hechos, los grupos más grandes resultarán más efectivos. Por otra parte, los grupos más pequeños son mejores para hacer algo productivo con esos hechos. Grupos de alrededor de cinco a siete miembros tienden a ser más efectivos para emprender acciones.

Uno de los descubrimientos más perturbadores relacionados con el tamaño es que, conforme los grupos se hacen mayores, la contribución de los miembros en particular, con frecuencia, tiende a ser menor. Esto es, si bien la productividad total de un grupo de cuatro es generalmente mayor que la de un grupo de tres, la productividad individual de cada miembro del grupo declina conforme el grupo crece. Por tanto, un grupo de cuatro tenderá a producir a un nivel inferior a cuatro veces el desempeño individual. La mejor explicación para

esta reducción de esfuerzo en los grupos es que la depresión de responsabilidad induce a los individuos a relajarse. Cuando los resultados del grupo no pueden ser atribuidos a una persona en particular, la relación entre la producción de un individuo y la del grupo tiende a borrarse.

En tales situaciones, los individuos pueden tender a convertirse en "jinetes libres" y dejarse llevar en los esfuerzos del grupo. En otras palabras, habrá una reducción en eficiencia cuando los individuos consideren que sus contribuciones no pueden ser medidas. La conclusión evidente de esta investigación es que cuando los administradores utilizan equipos de trabajo, también deben proporcionar los medios para poder identificar los esfuerzos individuales de cada miembro.

2.4. ¿Son los grupos de cohesión más efectivos?

Intuitivamente tiene sentido que los grupos en los que existe gran desacuerdo interno y falta de cooperación son menos efectivos para terminar sus actividades que aquellos grupos en los que los individuos casi siempre están de acuerdo, cooperan y se agradan entre unos a otros. La investigación sobre esta posición ha hecho énfasis en la cohesión grupal o el grado en que los miembros se sienten atraídos entre sí y comparten las metas de grupo. Cuanto más grande sea la atracción entre los miembros y más se alineen las metas del grupo con sus objetivos individuales, mayor será la cohesión grupal. Las investigaciones han demostrado que los grupos en los que existe una alta cohesión son más efectivos que aquellos en los que la cohesión es inferior, pero la relación entre cohesión y efectividad es más compleja. Una variable de moderación clave es el grado en que se alinea la actitud del grupo con sus objetivos formales o con aquellos de la organización mayor de la cual es parte.

Cuanto más cohesión exista en un grupo, más habrán de seguir sus metas. Si estas metas son favorables (por ejemplo, alta producción, trabajo de calidad, cooperación con los individuos fuera del grupo), un grupo en el que hay cohesión es más productivo que un grupo menos unido. Pero si la cohesión es alta y las actitudes son desfavorables, la productividad disminuye. Si la cohesión es baja y las metas tiene apoyo, la productividad crece, pero no tanto como cuando la cohesión y el apoyo son elevados. Cuando la cohesión es baja y las metas no están apoyadas, la cohesión no tiene efecto significativo en la productividad.

CAPITULO TRES

CONSTITUCION DE VERDADEROS EQUIPOS

Los equipos se convierten cada vez más en medios importantes alrededor de los cuales se asigna el trabajo. ¿Por qué? Porque los equipos generalmente tienen un mejor desempeño que los individuos cuando las actividades realizadas requieren de habilidades múltiples, juicio y experiencia. A medida que las organizaciones se reestructuran para competir con mayor eficiencia y efectividad, se vuelven hacia los equipos como una forma para utilizar mejor los talentos de sus empleados. Los equipos son más flexibles y por tanto dan mejor respuesta a un entorno cambiante que las agrupaciones burocráticas de empleados. También pueden ser reunidos con mayor rapidez, disgregarse, cambiar su énfasis y eliminarlos por completo.

3.1 Los Equipos de Trabajo

Los equipos de trabajo son grupos formales, integrados por individuos interdependientes, responsables de alcanzar una meta. Los equipos tienden a caer en una de tres categorías basadas en sus objetivos. Algunas organizaciones utilizan los equipos para proporcionar asesoría. Por ejemplo,

un equipo puede ser integrado para recomendar formas de reducir costos, mejorar calidad o seleccionar una nueva pieza de maquinaria.

Algunos equipos administran. Existen a diversos niveles para realizar sus actividades. Por ejemplo, Thermos, estableció un equipo para administrar el desarrollo de un asador eléctrico " orientado al cliente y benévolo con el medio ambiente". Y finalmente los equipos de producción, de diseño y de oficinas que manejen el trabajo administrativo.

Porqué las organizaciones diseñan el trabajo cada vez con mayor frecuencia alrededor de equipos, en lugar de individuos y consideran las diversas características que se asocian con los grupos efectivos de trabajo.

3.2 ¿Por qué emplear un equipo?

Hay un número de razones: moral de los trabajadores, flujo estratégico, decisiones más rápidas, diversidad de la fuerza de trabajo y mejor desempeño.

Los miembros del equipo esperan y exigen mucho los unos de los otros. Al hacerlo, facilitan la cooperación y mejoran su propia moral. Así encontramos que las normas del equipo tienden a alentar a los miembros a lograr la excelencia, y al mismo tiempo, a crear un clima que incremente la satisfacción en el trabajo. La utilización de equipos, es especial los autodirigidos, libera a los administradores para que puedan efectuar una mejor planificación estratégica. Cuando los puestos se diseñan alrededor de los individuos, con frecuencia los administradores tienen que dedicar gran cantidad de su tiempo a supervisar a su gente y "apagar fuegos".

Están demasiado ocupados para poder efectuar una gran planeación estratégica. Hacer funcionar a equipos de trabajo permite que los administradores canalicen su energía hacia cuestiones más importantes como los planes a largo plazo. Trasladar la toma de decisiones verticalmente hacia

abajo, hasta los equipos, permite mayor flexibilidad a las organizaciones para una más rápida toma de decisiones.

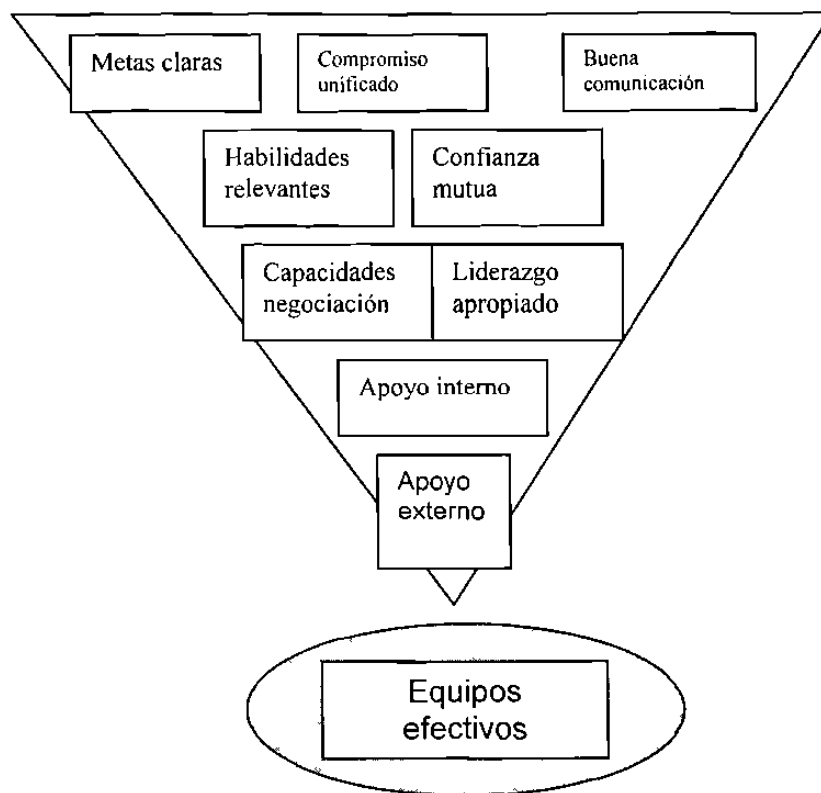
Los miembros de un equipo con frecuencia saben más acerca de problemas relacionados con el trabajo que los administradores. Más aún, los miembros de un equipo están más cerca de esos problemas. Como resultado, las decisiones se toman con mayor rapidez cuando los equipos existen que cuando los trabajos han sido diseñados alrededor de los individuos.

Los grupos integrados por individuos con antecedentes diferentes y con experiencias distintas con frecuencia ven cosas que los grupos homogéneos no captan. Por tanto, el uso de varios equipos puede tener por resultado un mayor número de ideas innovadoras y mejores decisiones que las que podrían surgir si los individuos tomaran tales decisiones solos.

Finalmente, todos los factores anteriores pueden combinarse para lograr un desempeño más alto del equipo que el que podría lograrse si trabajaran solos los integrantes. Organizaciones tan variadas como Federal Express, Chrysler Corporation, U.S. Steel y el Centro de Operaciones de Aviación Naval han descubierto que los equipos eliminan desperdicios, reducen los trámites burocráticos, generan ideas para mejoras y producen más por trabajador por hora que los diseños de trabajo tradicionales enfocados alrededor del individuo.

3.3 Características comunes que existen en equipos efectivos

Los equipos no incrementan la productividad de manera automática. También puede provocar problemas a la administración. Afortunadamente, investigación reciente proporcionó información relativa a las características principales relacionadas con un equipo efectivo.



Los equipos de alto desempeño tienen tanto una comprensión clara de la meta por alcanzar como la creencia de que la meta implica un resultado valioso o importante. Más aún, la importancia de estas metas alienta a los individuos a sublimar sus preocupaciones comprometidos con las metas del equipo. En términos efectivos, los miembros están comprometidos con las metas del equipo, conocen qué se espera de ellos y saben cómo trabajar juntos para alcanzar estas metas. Los equipos efectivos están integrados por individuos competentes.

Tienen las habilidades y los conocimientos técnicos necesarios para alcanzar las metas deseadas y las características personales requeridas para

lograr la excelencia, mientras trabajan bien con otros. Este segundo punto es importante, pero con frecuencia es ignorado.

No todo aquel que sea técnicamente competente tiene las habilidades para trabajar bien como miembro de un equipo. Los equipos de alto desempeño, tienen miembros que tienen tanto habilidades técnicas como interpersonales.

Los equipos efectivos se caracterizan por una elevada confianza mutua entre sus miembros. Esto es, los miembros creen en la integridad, el carácter y la habilidad de cada uno. Pero, como tal vez conozca de sus propias relaciones personales, la confianza es frágil. Se requiere mucho tiempo para construirla y se destruye con facilidad. El clima de confianza dentro de un grupo tiende a ser influenciado por la cultura organizacional y las acciones de la administración. Organizaciones que valoran la apertura, la sinceridad y los procesos de colaboración y que además alientan la participación y autonomía de los empleados podrán crear culturas de confianza.

Los miembros de un equipo efectivo muestran una intensa lealtad y dedicación al equipo. Están dispuestos a hacer cualquier cosa para ayudar al equipo a que tenga éxito. Llamamos a esta lealtad y dedicación compromiso unificado. Estudios de equipos de éxito han descubierto que los miembros se identifican con sus equipos. Los miembros cambian su definición para incluir la membresía del equipo como un aspecto importante de su ser. Por tanto, el compromiso unificado se caracteriza por la dedicación a las metas del equipo y la disposición de dedicar grandes cantidades de energía a alcanzarlo.

No debe sorprendernos que los equipos efectivos se caractericen por una buena comunicación. Los miembros son capaces de transmitir mensajes entre sí en forma fácil y claramente comprensible. Esto incluye mensajes no verbales y orales.

La buena comunicación también se caracteriza por una saludable dosis de retroalimentación de los miembros del equipo y la administración. Esto ayuda a guiar a los miembros del equipo y corregir malas interpretaciones. Como una pareja que lleva mucho tiempo unida, los miembros de equipos de alto desempeño son capaces de compartir ideas y sentimientos con rapidez y eficiencia.

Cuando los puestos se diseñan alrededor de los individuos, las descripciones de puesto, las reglas y los procedimientos, así como otros tipos de documentación formal clarifican los roles del empleado. Los equipos efectivos, por otra parte, tienden a ser flexibles y a realizar ajustes continuos. Esto requiere que los miembros del equipo tengan habilidades de negociación adecuadas. Los problemas y las relaciones cambian en los equipos de manera regular, lo que requiere que sus miembros enfrenten y concilien diferencias.

Los líderes efectivos pueden motivar a un equipo a seguirlos hasta en las situaciones más difíciles. ¿Cómo? Los líderes ayudan a aclarar metas.

Demuestran que el cambio es posible al sobreponerse a la inercia. Y también incrementan la autoconfianza de los miembros del equipo, ayudándolos a comprender su potencial con mayor plenitud.

La condición final necesaria para integrar un equipo efectivo es un clima de apoyo. Internamente, el equipo debe ser dotado de una infraestructura bien constituida. Esto comprende una capacitación adecuada, un sistema de medición comprensible mediante el cual los miembros del equipo pueden evaluar su desempeño general, un programa de incentivos que reconozca y recompense las actividades del equipo y un sistema de recursos humanos que les dé apoyo. La infraestructura correcta debe apoyar a los miembros y reforzar comportamientos que conduzcan a altos niveles de desempeño.

Externamente, la administración debe proporcionar al equipo los recursos necesarios para que la actividad se realice.

3.5 ¿Qué desafíos presentan los equipos a los administradores

La idea de utilizar equipos para incrementar la productividad no es nueva para la administración. Los equipos han gozado de popularidad desde hace mucho en Japón. Cuando los administradores estadounidenses empezaron a utilizarlos en mayor grado en su país a fines de la década de los ochenta, sus críticos advirtieron que estaban destinados al fracaso. ¿Porqué? Específicamente Japón podría ser clasificado como una sociedad colectiva en la que domina el bienestar de todos. La cultura estadounidense, por otra parte, está basada en el individualismo, cuidar de sí mismo y de su familia inmediata. Esto llevó a muchos observadores a creer que los obreros estadounidenses no disminuirían sus necesidades de responsabilidad individual y reconocimiento para convertirse en parte anónima de un equipo.

Si bien la introducción de equipos de trabajo en algunas organizaciones se ha enfrentado a resistencia y desilusiones, el panorama general ha sido alentador. Cuando los equipos han sido utilizados de manera adecuada en las organizaciones y cuando la cultura de estas últimas han sido consistente con un enfoque de equipo, los resultados han sido positivos.

¿Qué puede bloquear la efectividad del equipo?

En el momento en que dos o más personas se reúnen, existe la tendencia a que surjan problemas. Los equipos no son la excepción. Como los administradores debemos comprender qué puede ocasionar que la efectividad

del equipo disminuya, impedir que nuestro equipo tenga un alto desempeño. Estas barreras pueden encontrarse en un sentido de dirección débil, falta de apoyo organizacional, luchas internas y falta de confianza.

Los equipos se desempeñan mal cuando tienen un sentido de dirección débil. Nada minará el entusiasmo del concepto de equipo tan rápidamente como la frustración de estar en un equipo en el que el propósito, las metas o el enfoque no estén bien establecidos. Los equipos existen dentro de una organización. Dependen de esa organización para una variedad de recursos, personas, dinero y equipo. Si no se cuenta con esos recursos o son insuficientes, será difícil que los equipos cumplan sus objetivos.

La efectividad del equipo también se reducirá cuando existe una cantidad exagerada de problemas internos. Para que los equipos sean efectivos, no es necesario que todos los miembros se sientan agrado por los demás. Más bien, los miembros del equipo deben de estar dispuestos a dejar de lado las diferencias menores con el fin de alcanzar sus metas. Estrechamente relacionada con las luchas internas está la falta de confianza.

Donde hay confianza, los miembros del equipo creen en la integridad, el carácter y la habilidad de los demás. Cuando la desconfianza existe, los miembros son incapaces de depender de los demás. Como consecuencia, tales equipos tienen una corta vida.

3.6 Superación de obstáculos para equipos efectivos

<i>Para superar obstáculos</i>	<i>Cómo afecta a los equipos</i>
1.-Establecer propósito y metas claras	Los equipos de alto desempeño tienen una comprensión clara de las metas a alcanzar y la creencia de que cada meta incluye una meta digna.
2.-Proporcionar los recursos necesarios	El no contar con los recursos necesario será, cuando mucho, una proposición sujeta al azar.
3.-Establecer confianza mutua	La confianza mutua crea un entorno que promueve equipos de alto desempeño. Esto incluye comunicación abierta, respeto a los miembros del equipo, trato justo y equitativo, consistencia en las acciones, cumplimiento de promesas formuladas y capacitación de los miembros del equipo en solución de conflictos y habilidades en el proceso grupal.

4.-Cambiar a los integrantes del equipo

La rotación de los miembros del equipo cuando surgen problemas puede resultar en la mezcla de personalidades distintas y un mejor complemento de habilidades.

Los equipos de alto desempeño tienen una comprensión clara de su propósito y metas y la creencia de que cada meta incluye un resultado válido o importante. El equipo debe comprender y creer en su misión. Esta misión debe entonces ser traducida en metas de desempeño específicas, medibles y realizables. En los equipos efectivos, los miembros están comprometidos con las metas del equipo, saben qué se espera que realicen y comprenden cómo trabajarán juntos para alcanzar esas metas.

Los administradores también deben reconocer que la confianza del equipo es frágil. Por ello deben crear un entorno que construya y apoye la confianza mutua. Esto se logra al proporcionar una retroalimentación continua, respetando a los miembros del equipo, siendo justos y objetivos en el trato al equipo y haciendo responsables a sus miembros, tanto a nivel individual como grupal.

3.7 Equipos y administración de calidad total

Una de las características centrales de la administración de calidad total es la utilización de equipos. Pero, ¿por qué equipos? La esencia de la ACT es la mejora de procesos y la participación es el eslabón que garantiza dicha mejora. En otras palabras, la ACT requiere que la administración dé a los empleados el valor de compartir ideas y actuar en lo que sugieren.

Los equipos de solución de problemas proporcionan el medio natural para que los empleados compartan ideas y lleven las mejoras a la práctica. Como dice Gil Mosard, especialista en la ACT de McDonell Douglas, “ cuando sus sistema de medida le indique que su proceso está fuera de control, necesitará trabajo de equipo para una solución estructurada de problemas. No todos necesitan saber cómo desarrollar procesos y gráficas de control para el seguimiento del desempeño, pero sí tienen que saber cuál es la situación del proceso para que puedan juzgar si hay alguna mejora”. Los ejemplos de Ford Motor Company y Amana Refrigeration, Inc. Ilustran cómo se utilizan los equipos en programas de ACT.

Ford inició sus esfuerzos de ACT a principios de la década de los ochenta con un equipo como mecanismo primario de la organización. “Dado que este negocio es tan complejo, no puede hacerse impacto en él sin utilizar un enfoque de equipo”, señaló un administrador Ford.

Al diseñar sus equipos para la solución de problemas de calidad, la administración de Ford identificó cinco metas. Los equipos deben:

1. Ser lo suficientemente pequeños como para poder ser eficientes y efectivos.
2. Estar debidamente capacitados en las habilidades que sus miembros necesitarán.
3. Asignar tiempo suficiente para trabajar en los problemas que piensan resolver.
4. Tener la autoridad para resolver los problemas y poner en práctica acciones correctivas.
5. Cada uno debe tener un “campeón” designado, cuyo trabajo es ayudar a que el equipo supere los obstáculos que se presenten.

En Amana, equipos de trabajo integrados por personas de diferentes niveles dentro de la compañía son utilizados para hacer frente a los problemas de calidad que afectan varias áreas funcionales.

Los diversos equipos de trabajo tienen la responsabilidad única de resolver problemas de un área específica. Por ejemplo, una se encarga de productos dentro de la planta, otra trata asuntos que surgen fuera de la instalación de producción y uno más enfoca su atención específicamente en problemas con proveedores. Amana afirma que la utilización de estos equipos de trabajo ha mejorado la comunicación vertical y horizontal dentro de la empresa y ha reducido de manera considerable tanto el número de problemas de servicio en el campo.

3.7.1 Círculos de calidad

Se trata de grupos de trabajo integrados por ocho o diez empleados y supervisores que comparten un área de responsabilidad. Se reúnen con regularidad (casi siempre una vez a la semana durante horas de trabajo y en las instalaciones de la compañía) para analizar sus problemas de calidad, investigar las causas de los mismos, recomendar soluciones y tomar acciones correctivas. Asumen la responsabilidad de resolver problemas de calidad y generan y evalúan su propia retroalimentación. Sin embargo, la administración casi siempre es la que toma la decisión final en relación con la puesta en práctica de las soluciones propuestas. A continuación describimos un proceso de círculo de calidad:

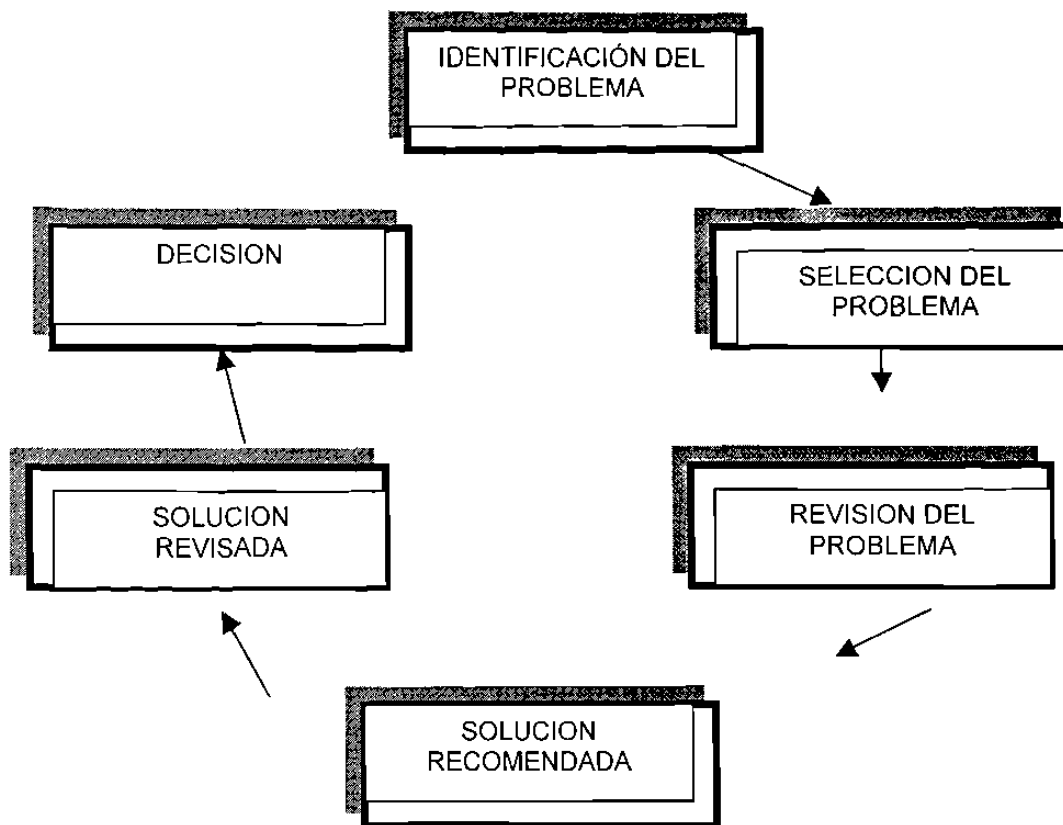


Figura 11-5 Cómo funciona un círculo de calidad típico.

3.8 Equipos y grupos de trabajo: unidades estratégicas de organización

La administración de colaboración de la cultura del equipo de trabajo es núcleo fundamental en los programas de desarrollo organizacional. Esto refleja la realidad de que gran parte del trabajo de la organización se lleva a cabo directa o indirectamente por medio de equipos, y la hipótesis de que la cultura del trabajo en equipo ejerce una considerable influencia en la conducta individual.

En gran parte, las técnicas y la teoría para la comprensión y el mejoramiento de los procesos de equipo provienen del movimiento de entrenamiento de laboratorio, aunado a la investigación en el área de la dinámica de grupos. El reconocimiento de la importancia del equipo de trabajo como un determinante ha surgido de la antropología cultural, la sociología, la teoría de la organización y la psicología social.

Aun cuando todavía empleamos los términos casi como si fueran sinónimos, es importante hacer una distinción entre grupos y equipos. “Un grupo de trabajo se compone de determinado número de personas que por lo general se reportan a un superior común y tienen una interacción cara a cara, que tienen cierto grado de interdependencia en el desempeño de tareas con el fin de alcanzar las metas de la organización. “Un equipo es una forma de grupo, pero posee ciertas características en mayor grado que los grupos ordinarios, incluyendo un mayor compromiso con las metas comunes y un mayor grado de interdependencia e interacción. Douglas Smith define al equipo como “ un equipo se compone de un número reducido de personas con habilidades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual son mutuamente responsables”.

Cuándo son mas eficaces los grupos?

Que los grupos sean más eficaces que un individuo depende de los criterios en los que se base para definir la eficacia. Las decisiones en grupo tienden a ser más acertadas. Las pruebas indican que en promedio los grupos toman mejores decisiones que los individuos. Esto no significa que todos los grupos funcionen mejor que cada individuo.

Se ha encontrado que las decisiones de grupo son mejores que las que hubieran sido tomadas por el individuo promedio en el grupo. Sin embargo, rara vez son mejores que el desempeño del mejor individuo.

Si la eficacia de las decisiones se define en términos de velocidad, las individuales son superiores. Las decisiones en grupo se caracterizan por dar y tomar, lo que lleva tiempo. La eficacia puede significar el grado en que una solución demuestre creatividad.

CAPITULO CUATRO

LA PRODUCTIVIDAD

La producción de una compañía es su rendimiento de bienes o servicios. Productividad es rendimiento por unidad de entrada de trabajo. En muchas empresas, la productividad es tan importante que con frecuencia se le considera como meta única.

Medir la productividad en compañías que producen materias primas como petróleo o carbón, o productos como autos o aviones es relativamente fácil. En estos casos, la producción es la cantidad y la calidad de lo producido, y la productividad, el producto o rendimiento, dividido por el número de horas-hombre necesarios para producirlo. En cambio, en los bancos o restaurantes, donde se producen servicios más que bienes, es más difícil medirla. Sin embargo, los bancos pueden contar el número de cheques a los que sus empleados dieron curso por cada hora y los restaurantes contar el número y monto de las cuentas que las meseras entregan cada turno. Sea como fuere, las organizaciones de servicios cuentan con estados de pérdidas y ganancias que les dan información valiosa sobre la productividad. Por el contrario, es muy difícil establecer medidas adecuadas de productividad en las iglesias, oficinas de gobierno, universidades y otras instituciones no lucrativas.

Pero hay casos en que, aunque se cuente con buenas medidas de productividad, éstas son de poco valor para la gerencia. El gerente quiere que le ayuden a tomar decisiones. ¿A quiénes contrataremos? ¿Qué clase de entrenamiento les daremos? ¿Cómo evaluar su desempeño? ¿Cómo retribuirlos? ¿Cómo organizar su trabajo y que clase de ejecutivos vamos a necesitar?.

Las cifras de utilidades o de productividad del último mes rara vez ayudan mucho al gerente a responder estas preguntas, ya que cada caso particular de productividad alta o baja suele ser resultado de tantas causas posibles que no se puede señalar con certeza a la responsable. Por ello, a los gerentes les interesan más las cifras de productividad que pueden relacionarse con una causa particular.

De acuerdo con la productividad de los empleados las determinantes primarias de la productividad son la capacidad del empleado y su nivel de motivación.

En el nivel individual, admitimos la importancia de la percepción y de la adecuación entre personalidad y trabajo repercuten directamente en la motivación del sujeto. Todo lo que ocurre en el trabajo es interpretado por él. Lo filtra su sistema perceptual. Puesto que tiene una conducta basada en sus percepciones del mundo más que la realidad, las percepciones constituyen un moderador potente. Además, ciertas personalidades se adaptan mejor a determinados trabajos. Una adecuación deficiente suboptimizará la capacidad del empleado y reducirá la motivación. Los factores de grupo pueden favorecer o mermar la productividad.

Las normas de grupo pueden estimular al empleado a alcanzar una mayor productividad o a reducirla. La fuerza con que las normas afectan al comportamiento dependerá de la cohesión del grupo. Cuanto más cohesión tenga, mayor será la influencia de sus normas.

Reconoce que la estructura de la organización, sus políticas, procedimientos y cultura afectan a la productividad. Cuando está debidamente planeada, la estructura global, el diseño de los puestos específicos y el ambiente físico del trabajo favorecen una alta productividad. Desde luego, cuando estos factores están mal diseñados impiden al empleado alcanzar su pleno potencial. La evaluación del desempeño y el sistema de premios constituyen un elemento decisivo que repercute en la motivación y a la postre, también en la productividad. De modo parecido, si los premios no se fundan en la productividad, no reforzarán ese comportamiento. En fin, la cultura de la organización representa un factor importante que incide en la productividad. Igual que las normas de grupo, la cultura comunica a los empleados la importancia que se concede a la productividad.

4.1 Productividad grupal

En grupos organizacionales que realizan tareas complejas, éstas pueden ser consideradas como algo divisible compuesto de diferentes tareas pequeñas. Encontramos un ejemplo en el músico encuadrado en una orquesta, donde la música que interpreta cada uno de los componentes puede entenderse como una tarea independiente de las de los demás, pero la ejecución conjunta de una pieza musical por parte de la orquesta es el producto del acoplamiento de las tareas individuales.

Esto lleva a preguntarnos: ¿cómo se consigue que las tareas unitarias de los individuos formen, mediante su combinación, un producto que pueda decirse propio del grupo?.

Steiner propone una tipología de tareas que intenta responder a esta pregunta, exponiendo las diferentes maneras en que la combinación de los resultados individuales de ejecutar una tarea se combinan como tarea de grupo, permitiendo hacer una serie de predicciones sobre la productividad grupal.

Tanto la productividad potencial como la real de un grupo dependen de la interacción de tres factores:

1. Los requerimientos de la tarea, es decir, lo necesario para que un grupo realice la tarea: disponibilidad de recursos y utilización de éstos, así como las normas externas que regulan y limitan la actuación del grupo.
2. Recursos: los conocimientos, destrezas y habilidades, herramientas y materiales que el grupo utiliza en el proceso de transformación.
3. Procesos: la utilización de los medios para conseguir el objetivo.

4.2 Criterios para la medición de la productividad

Una de las dificultades para medir la productividad de un individuo, un grupo o una organización es establecer los criterios adecuados de efectividad. Como señalan Krech, Crutchfield y Balachey, la eficacia de un grupo es una variable multidimensional cuya medida varía según la naturaleza del grupo.

Estos autores distinguen:

- a).- grupos en los que la medida de la eficacia es la productividad (unidades producidas),
- b).- otros en los que la eficacia se mide por la satisfacción que se produce (partidos ganados por un equipo deportivo),
- c).- grupos creativos en los que la eficacia se determina en función de lo creado (ideas producidas) y finalmente
- d).- la eficacia del grupo consistiría en la intensidad de las experiencias emotivas que provoca en sus miembros (sentimiento de estatus, de pertenencia a un grupo).

4.3 Estrategias para fomentar la productividad de grupo

Son diversas las estrategias usadas para facilitar los procesos y conseguir que los grupos sean efectivos y productivos en su funcionamiento evitando la pérdida de motivación. Siguiendo la revisión de Levine y Moreland pueden resumirse en cuatro principales. Estos son el desarrollo de equipo, con los círculos de calidad y los grupos autónomos, el marco participativo de meta, el diseño de tareas y el modelo de procesamiento de la información.

El desarrollo de equipo implica una serie de actividades cuya finalidad es incrementar las habilidades interpersonales y de la tarea: identificación del problema, adiestramiento de la sensibilidad, análisis del rol. Los estudios de desarrollo de equipo pueden centrarse en las variables de proceso, en su impacto sobre la ejecución o productividad o en nuevas perspectivas sobre la dinámica de su desarrollo y de la metodología para analizarlos.

Los círculos de calidad, por su parte, celebran reuniones regulares en las que los individuos del grupo discuten cuáles son los problemas y se buscan las soluciones. Los grupos autónomos son aquellos que admiten miembros que trabajan en tareas interdependientes para controlar la gestión y ejecución de estas tareas.

El marco participativo de meta implica incrementar el esfuerzo que los miembros dedican a la tarea. Estos deciden conjuntamente sobre cuáles deben ser sus metas de producción.

4.4 Incentivos de productividad

El dinero satisface necesidades; pero, aun así, valerse de él para hacer que la gente trabaje más, es una tarea compleja.

En primer lugar, no se dispone de él en cantidades ilimitadas, y en segundo, muy poco es lo que sabemos sobre lo que significa para la gente y sobre su relación con el desempeño efectivo. Mucha es la gente que encuentra difícil hablar sobre lo que significa dinero. La mayoría de nosotros nos ocupamos de lo relativo a sueldos y salarios en forma muy secreta: no nos gusta decir cuánto ganamos ni preguntar cuánto ganan los demás. El dinero es un tema casi tabú. Lawler sostiene con vigor que las organizaciones deberían adoptar políticas más abiertas y públicas sobre la paga. Hace ver que es difícil ser racional sobre cuestiones de dinero cuando se desconocen hechos básicos.

Opschal y Dunette enuncian cinco teorías sobre cómo puede operar el dinero como incentivo:

- 1.-Puede ser reforzador condicionado general.- a menudo se le asocia con satisfactores de necesidades básicas, como la comida y la bebida.

2.-Puede ser un incentivo condicionado.- comúnmente se le asocia con otros incentivos básicos. El resultado es que acabemos generalizando la relación y aceptándolo como incentivo.

Esta teoría se puede demostrar en condiciones de laboratorio; sin embargo, es difícil demostrarla en situaciones reales de trabajo, porque es difícil hallar un incentivo más básico que el dinero.

3.-Puede ser un reductor de la ansiedad.- la mayoría de nosotros sentimos ansiedad cuando no tenemos dinero. A medida que crecemos en esta cultura, aprendemos que nos sentimos mal cuando no tenemos dinero y bien cuando lo tenemos. El dinero reduce nuestra ansiedad y nos hace sentir mejor.

4.-Puede ser un factor de higiene.- una teoría generalizada de lo que motiva a la gente a trabajar dice que en el trabajo hay ciertos rasgos, como la autonomía y responsabilidad de la persona, que son motivadores.

5.-Puede ser un instrumento para obtener los resultados deseados.- Vroom afirma que el significado del dinero como incentivo en cualquier situación particular depende de dos condiciones: ¿se puede emplear como instrumento para obtener algún resultado deseado?, ¿hay gran probabilidad de que comportándose en cierta forma vendrá una recompensa monetaria? Por ejemplo, será incentivo para quien crea que lo llevará a la meta que ansía, digamos seguridad, y supone que el trabajar con tesón le dará más dinero.

Pero si no ve en él un instrumento para alcanzar lo que quiere o si no espera recibir más dinero trabajando más, entonces el dinero dejará de ser un incentivo para él.

4.4 Efectos de la cohesión sobre productividad

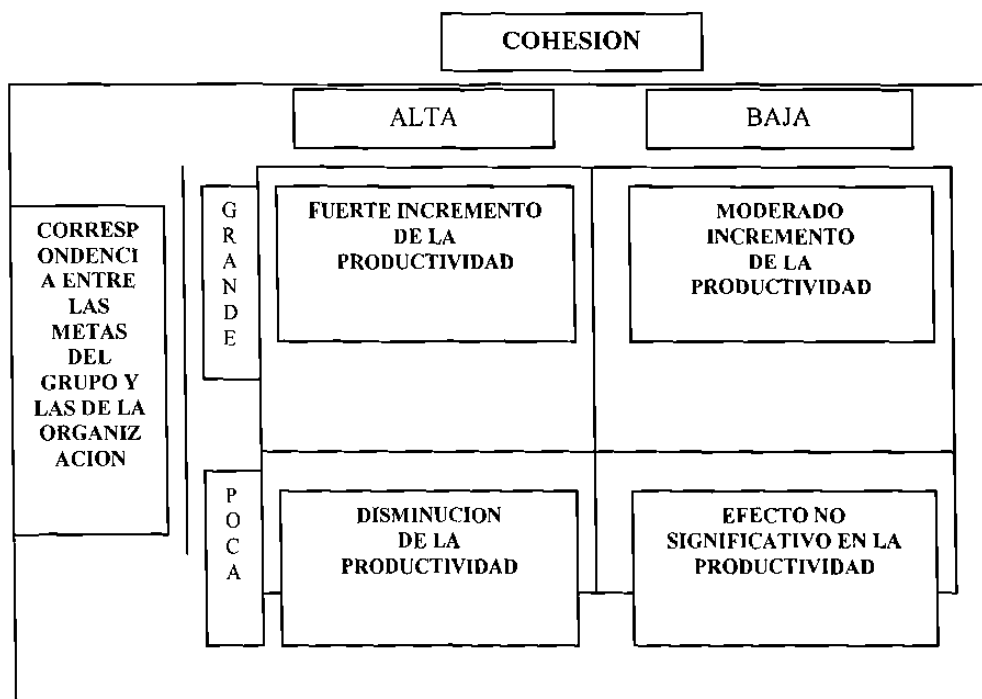
La cohesión del grupo aumenta cuando los miembros pasan un tiempo juntos y son sometidos a una severa iniciación, cuando el tamaño del grupo es pequeño, cuando existen amenazas del exterior y cuando el grupo ha logrado éxitos en el pasado. ¿Pero ese aumento es siempre deseable desde el punto de vista de la gerencia? ¿Está relacionado con la mayor productividad?.

Las investigaciones revelan que los grupos muy cohesivos son más eficaces que los de menor cohesión. Pero la relación es más compleja y no nos permite afirmar que normalmente un alto grado de cohesión es bueno. Primero, ese tipo de cohesión es a la vez causa y consecuencia de una gran productividad. Segundo la relación está modificada por el grado en que la actitud del grupo coincide con sus metas formales o con las de la organización de que forma parte.

La cohesión influye en la productividad y ésta a su vez en la cohesión. La camaradería aminora la tensión y crea un ambiente propicio para alcanzar las metas del grupo. Pero según se señaló con anterioridad, la consecución de dichos objetivos y el hecho de que los miembros se sientan parte de una unidad eficiente viene a incrementar el compromiso con ellos.

Así, los entrenadores de equipos de basquetbol son famosos por amor al trabajo de equipo. Están convencidos de que, para que el equipo gane partidos, los jugadores han de aprender a jugar juntos. He aquí algunas máximas de los entrenadores. "En este equipo no hay individualidades" y "o ganamos juntos o perderemos juntos". El otro aspecto de la moneda es que el triunfo viene a reforzar la camaradería y mejora la cohesión; es decir, un rendimiento satisfactorio aumenta la atracción entre los miembros y el deseo de compartir.

Más importante aún ha sido el reconocimiento de que la relación de la cohesión y la productividad depende de la correspondencia de la actitud del grupo con sus metas formales o grupos de trabajo de la organización de que forma parte. Cuanto mayor cohesión tenga un grupo, más se apegarán sus integrantes a las metas. Si estas actitudes son favorables (esto es, buena productividad, trabajo de calidad, cooperación con personas ajenas al grupo), un grupo cohesivo será más productivo que otro de menor cohesión. Pero si la cohesión es fuerte y las actitudes son negativas, la productividad presentará decrementos. Si la cohesión es baja y se apoyan en metas, la productividad se eleva pero menos que en una gran cohesión (situación de gran apoyo). Cuando la cohesión es baja y las actitudes no respaldan las metas de la empresa, al parecer la cohesión no ejerce un efecto considerable sobre la productividad.



***RELACIÓN ENTRE COHESION Y PRODUCTIVIDAD**

CAPITULO CINCO

LA CALIDAD

"La calidad total es hacer que la gente, haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer"

(Philip Crosby)

"Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, más útil y siempre satisfactorio para el consumidor"

(Kaoru Ishikawa)

En su definición más estrecha, calidad significa calidad del producto; en su sentido más amplio, calidad en el trabajo, calidad en el proceso, calidad en cada departamento, calidad de las personas, calidad de los objetivos. En pocas palabras,

CALIDAD SIGNIFICA SATISFACCION DEL CONSUMIDOR

La calidad no es tan sólo hacer bien las cosas sino hacer lo que realmente se tiene que hacer y aumentar la productividad. Para entender mejor esto, analicemos ciertos elementos importantes:

a) Eficacia

Significa hacer las cosas bien en el menor tiempo posible, no cometer errores; por ejemplo, el obrero cuya meta de producción es de cien piezas al día y, al final de la jornada, las tiene terminadas y sin errores, está siendo eficaz; o la secretaria que debe mecanografiar diez cartas y contestar el teléfono amablemente y lo realiza, está siendo eficaz.

b).-Eficiente

Significa hacer lo que se tiene que hacer basado en el cumplimiento de los plazos que marca la dirección de la empresa, pero no en calidad, para entender esto veamos el siguiente ejemplo:

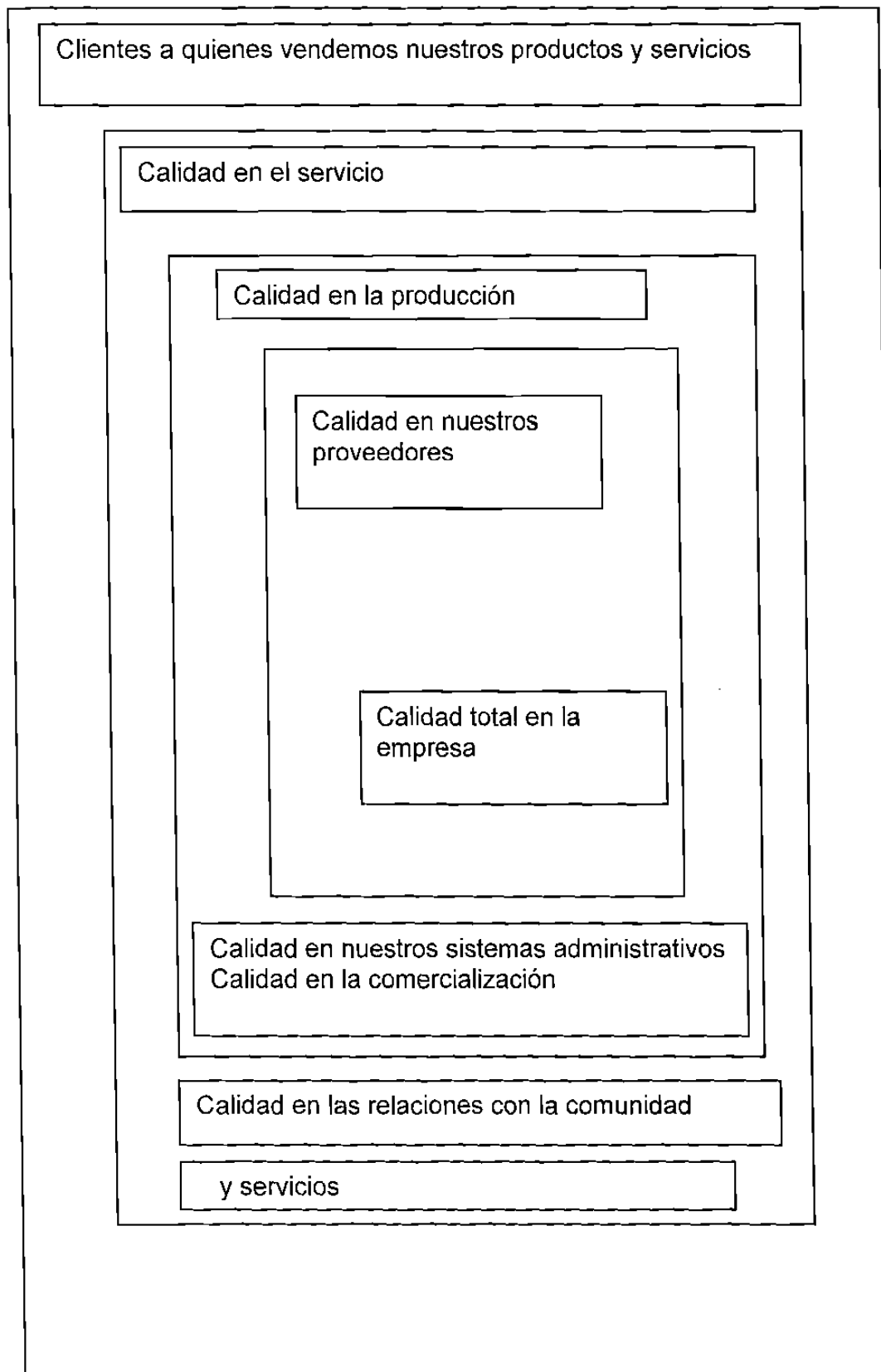
"Juan Martínez trabaja en una empresa que lo contrató para su oficina administrativa y su tarea consiste en sellar doscientas notas diarias que, al final de la jornada de trabajo, deben guardarse en un archivo muerto que no se volverá a utilizar. Aquí pregunta que cabe hacernos es si el trabajo que desempeña Juan es necesario o si estamos pagando un sueldo a una persona por hacer una tarea inútil que para nada sirve.

c).- Productividad

La productividad significa producir más con los mismos recursos; para ello, debemos revisar cada una de las tareas que realizan tanto los empleados como los directivos; por ejemplo, en el área de producción o en el manejo de inventarios de almacén se pueden minimizar desperdicios; y cuando una máquina no funciona bien o un trabajador no está efectuando su trabajo adecuadamente, buscar las causas y corregirlas, así podremos minimizar las fallas y aumentar la productividad.

5.1 Calidad en la empresa

La calidad no afecta sólo al área de producción sino abarca todas las actividades de la empresa y, en este sentido integral.



Como vemos, la calidad se da en todas las relaciones que se establecen en nuestra empresa.

5.2 El proceso de calidad

En este subtema veremos cuál es el proceso de calidad para aplicarlo en nuestra empresa.

Siete pasos para implantar una filosofía de calidad total

1. Convencimiento del dueño o director de la empresa

Este primer paso es clave para que una filosofía de control de calidad pueda funcionar adecuadamente en una empresa. El dueño o director debe creer firmemente en ella y apoyarla; si la empresa se hace eco de la filosofía de calidad sólo porque piensa que está de moda, lo más seguro es que fracasará en su intento.

2. Organizar un equipo para el mejoramiento

La calidad tiene un efecto que se da en cascada. Una vez convencido el director y creado el compromiso, se forma el equipo para el mejoramiento, normalmente formado por gerentes que siguen al director o los supervisores dependiendo de la empresa. El grupo debe estar formado por personas capaces de apoyar a quienes deseen mejorar, razón por la cual debe incluir a personas que conozcan la operación de la empresa en sus diferentes funciones como producción, ventas, administración, etc. Si bien se debe involucrar a todo el personal en el mejoramiento de la calidad, es importante que este grupo sea quien los guíe.

3. Crear conciencia sobre la calidad

Para que funcione el proceso de calidad en la empresa debemos cambiar la cultura de cómo haríamos las cosas, a la filosofía de calidad en que debe estar inmerso cada uno de los empleados de la empresa. Esto no se logra tan sólo con dar un curso de calidad, sino teniendo presente día a día que el compromiso es hacer bien las cosas.

Para crear la conciencia sobre calidad, se debe difundir la nueva filosofía mediante cartelones, en la papelería de la empresa, conferencias periódicas, en el boletín interno de la empresa o creando un boletín sobre calidad que se edite de una forma regular; el boletín que se haga no tiene por qué ser demasiado caro, puede ser una hoja que salga quincenalmente o mensualmente destacando las mejoras que se logran en las diferentes funciones de la empresa.

El cambio de cultura hacia una filosofía de calidad en el proceso, no es algo que se logre de un día para otro. Sin embargo, la estrategia adecuada puede llevar a nuestra empresa a lograr el aumento de productividad y garantizar nuestra permanencia en un mercado cada vez más competido.

4. Educación continua

El proceso de calidad total comienza con educación y termina con educación; la calidad es un proceso constante de aprendizaje, no es aprender una técnica y olvidarnos de ella.

La educación en el concepto de calidad total comienza por la dirección de la empresa y abarca a todos los empleados de la compañía.

El instructor puede ser el director de la empresa o alguno de los gerentes o jefes de la empresa que estén familiarizados con la operación de la misma; sin embargo, para una pequeña empresa es conveniente que sea el dueño quien se involucre en el entrenamiento de su personal por dos razones importantes.

Primero, porque el dueño está interiorizado en la operación de la empresa y conoce el personal y, en segundo lugar, porque se confirma el compromiso de la dirección hacia la calidad, transmitiendo la filosofía de calidad de una manera personalizada.

En la medida en que se eduque a la gente y se resalte el orgullo por hacer las cosas bien, se podrán reemplazar otros mecanismos motivacionales, algunas veces negativos, como el castigo. Con el tiempo, conforme el empleado conoce la filosofía, domina la técnica y comienza a pensar como una persona de calidad total, se crea una situación en que cada persona tiene una adecuada capacitación, es digna de confianza y no requiere de supervisión excesiva.

A través de la educación y capacitación, los empleados se tornan más confiables y el número de supervisados por una persona puede ser mayor.

El cambio de actitud de la persona convencional a la persona de calidad sólo se logrará a través de la educación que se imparte.

El control de la calidad total no se puede instalar en una empresa si el dueño no confía en los subalternos e impone controles estrictos, decisiones centralizadas sobre la base de que sus empleados son flojos y malos por naturaleza. Para pensar en calidad total, debemos partir de quién la va a practicar, o sea: "La gente que colabora con nosotros".

5. Diagnóstico de los problemas de calidad

Para hacer un diagnóstico adecuado de los problemas de calidad debemos estar conscientes de que cualquier proceso o actividad es

susceptible de mejora. La implantación de la calidad en la empresa cubre todas las funciones o áreas de organización que la conforman. Para hacer el diagnóstico, podemos preguntarnos, ¿qué estamos haciendo mal?, ¿cuáles son los requisitos del cliente?, ¿cómo corregiremos los errores?.

En la medida que apliquemos esto a todas las funciones de la empresa iremos mejorando la calidad en la empresa considerada en su conjunto. Ya hecho el diagnóstico de los problemas y sus causas estamos en la posibilidad de establecer nuestros objetivos de calidad. Los objetivos de calidad deben ser conocidos por todos los participantes del departamento involucrado, y reforzados creando conciencia sobre la calidad. La revisión de la actuación de los diferentes empleados se deberá comparar con los objetivos de calidad establecidos teniendo en cuenta que lograrlos lleva tiempo.

6. Desarrollo de planes de mejoramiento a corto y largo plazo

Ya descubiertas las causas e implantadas las acciones correctivas para la mejora continua, éstas se deben realizar; sin embargo, no todos los planes se pueden hacer en forma inmediata, porque habrá ciertas mejoras que por su misma naturaleza tomarán un mayor tiempo para consolidarse. Por ejemplo, si para mejorar la calidad debemos comprar una nueva maquinaria con tecnología más avanzada, esto no se puede hacer de una semana para otra, ya que hay que evaluar proveedores, conseguir créditos, etc.

7. Repetir todo el proceso

El proceso debe ser continuo, analizar constantemente focos de no calidad y tomar medidas continuas de mejoramiento, mantener reuniones periódicas y repetir cada uno de los pasos necesarios.

CAPITULO SEIS

CONCLUSIONES

La importancia que tiene el trabajo en equipo es vital en las organizaciones, ya que de ello dependen todas las operaciones de sus actividades basadas en calidad, producción y administración.

El trabajo en equipo en Confecciones de Nueva Rosita, no es la excepción, ya que todas las actividades que se realizan se llevan conjuntamente en un medio ambiente sano y con seguridad proporcionando a los empleados oportunidad de crecer y desarrollarse por medio de comunicación abierta, trato justo, el trabajo en equipo y el reconocimiento a sus logros, esto con el fin de crear un compromiso de participación a todo el personal, a través de un proceso de mejora continua hacia la excelencia.

Ya que los miembros de los equipos han aprendido cuáles son las metas corporativas, sus filosofías y valores, en sesiones de capacitación dentro de la compañía; mucha de esta capacitación se centra en el poder de decidir y actuar. Esto ha creado un grado de participación y compromiso con la organización.

También es importante tomar en cuenta que en los miembros del equipo, en los que existen desacuerdos internos y falta de cooperación son menos efectivos para sus actividades que aquellos grupos en los que los empleados casi siempre están de acuerdo, cooperan y se agradan unos a otros.

Recomendaciones,

Guía para el éxito en el manejo de grupos de trabajo,

- A. Reuniones de grupo efectivas
- B. Planes de acción del equipo
- C. Manejo efectivo de comportamiento durante reuniones
- D. Guía de actividades
- E. Resolución de Conflictos
- F. Posibles Consecuencias de un conflicto
- G. Administracion del cambio
- H. El cambio como un proceso
- I. Papeles críticos durante el proceso
- J. Principios de apoyo al cambio
- K. Relaciones sinérgicas

CAPITULO SIETE

BIBLIOGRAFIA

Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr.

Desarrollo Organizacional

Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización

Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. de C.V.

Quinta edición 1996

Stephen P. Robbins y De Cenzo David A.

Fundamentos de la administración

Conceptos y aplicaciones

Editorial PHH Prentice Hall

1996

Serdano Martínez Carlos y González Chávez Ofir E.

No importa el tamaño de tu empresa (filosofía empresarial)

Programa de desarrollo empresarial

Edición: Dirección de desarrollo empresarial y subdirección de
Publicaciones

México, 1994.

Stephen P. Robbins
Comportamiento Organizacional
Conceptos, controversias y aplicaciones
Tercera Edición
PHH Prentice Hall Interamericana
1993

Smith Clay Henry y H. Wakeley John
Psicología de la Conducta Industrial
Tercera Edición
Mc. Graw Hill
1994

Morales J. Francisco y Moya Miguel
Psicología Social
Mc. Graw Hill Interamericana
1994

CAPITULO OCHO

GRÁFICAS

ENCUESTA

Objetivo:

Conocer la importancia del trabajo en equipo dentro de la organización.

Instrucciones

a).-Subraya la respuesta que consideres correcta.

l.-Contesta lo siguiente:

1.-Esta compañía es un excelente lugar para el trabajo en equipo.

Completamente de acuerdo De acuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo

2.-Sientes que eres parte de tu equipo de trabajo.

Completamente de acuerdo De acuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo

3.- Al realizar el trabajo en equipo se prestan ayuda mutua cuando es necesario o recomendable, de manera que cada uno alcance sus metas de producción.

Completamente de acuerdo De acuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo

4.-Entre más unidos esten los miembros de tu equipo, consideras que haya mayor productividad.

Completamente de acuerdo De acuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo

5.-Estas a gusto con tus metas actuales de producción, trabajando en equipo.

Completamente de acuerdo De acuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo

6.-Realizas día tras día la misma calidad en el producto.

Completamente de acuerdo De acuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo

7.-Sabes que calidad del producto aceptarán o rechazarán los supervisores.

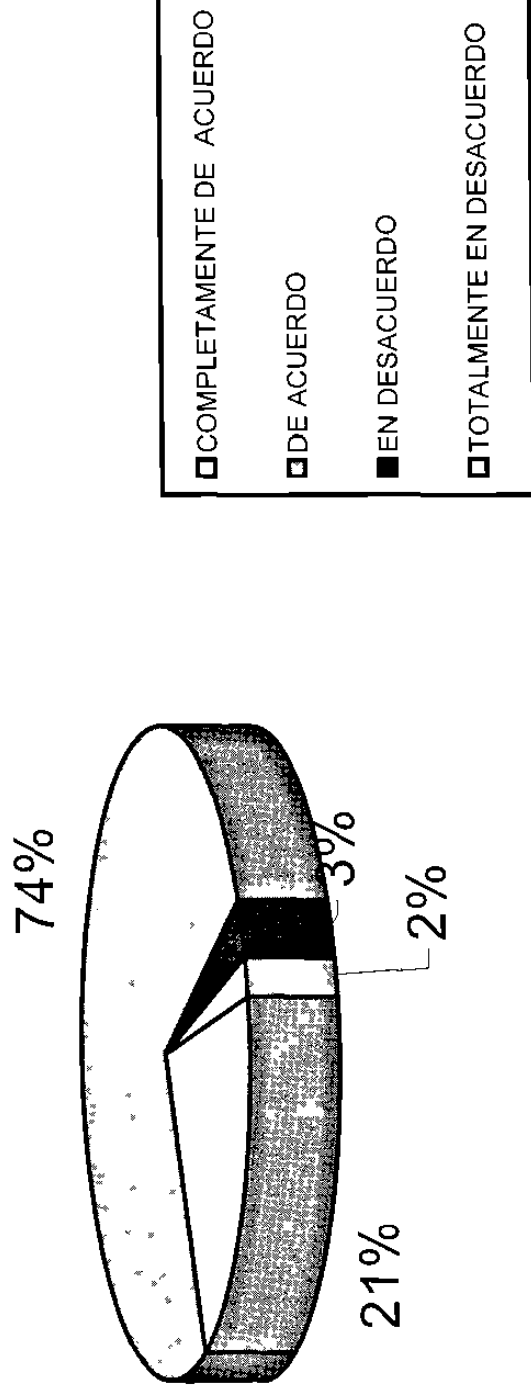
Completamente de acuerdo De acuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo

8.-El trabajo de calidad se te reconoce y se te recompensa.

Completamente de acuerdo De acuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo

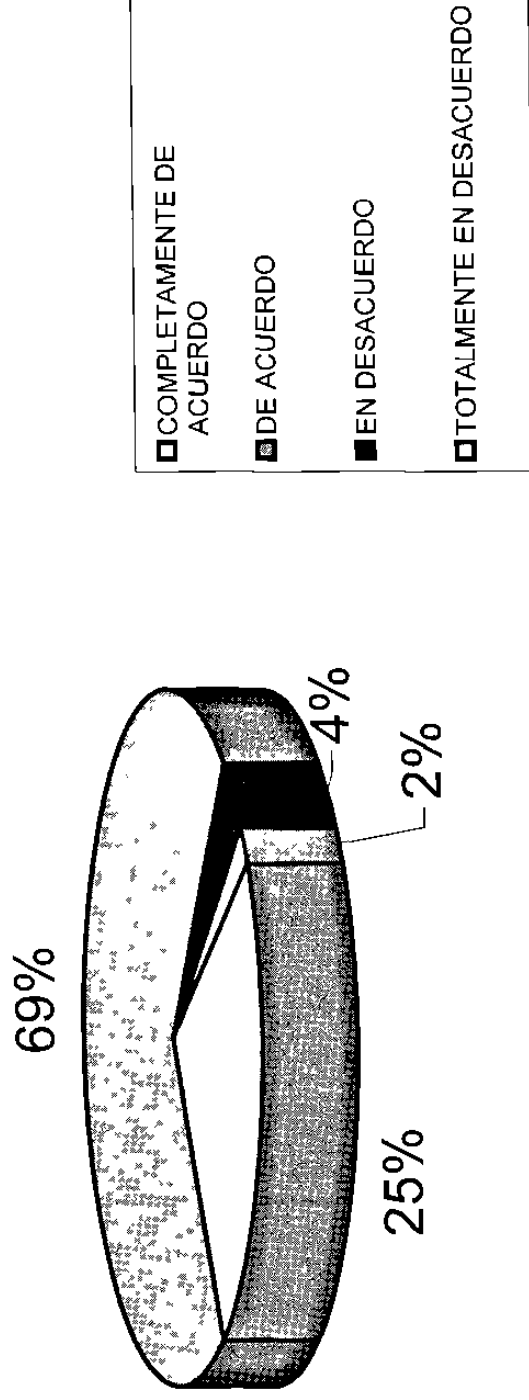
Esta Compañía es un excelente lugar para el trabajo en equipo?

Gráfica No. 1



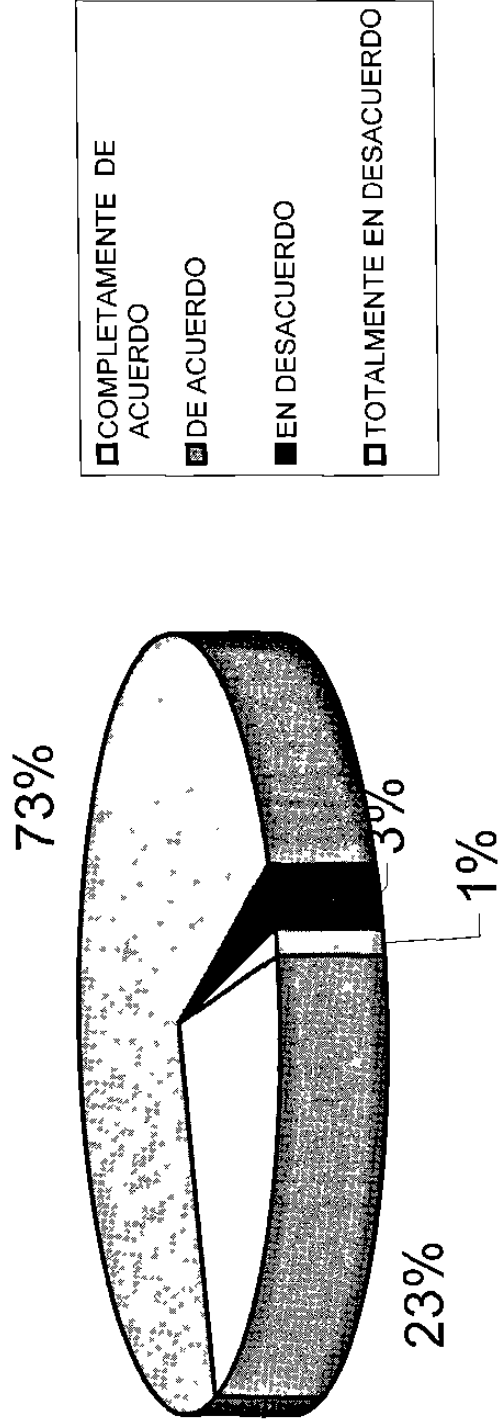
Sientes que eres parte de tu equipo de trabajo?

Gráfica No.2



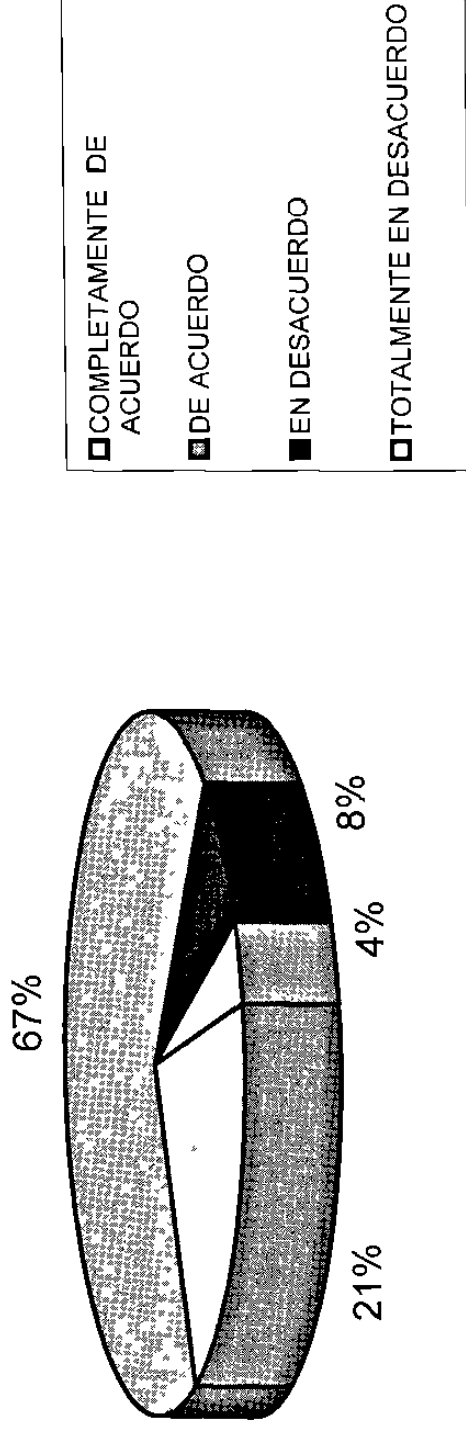
Al realizar el trabajo en equipo se prestan ayuda mutua cuando es necesario o recomendable, de manera que cada uno alcance sus metas de producción?

Grafica No.3



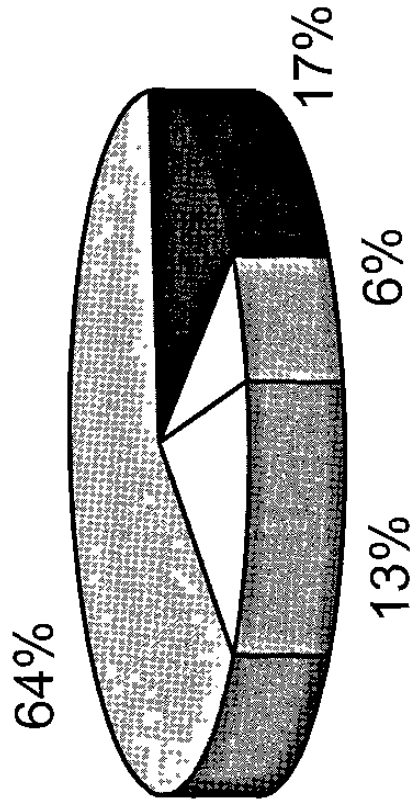
Entre más unidos estén los miembros de tu equipo, consideras que haya mayor productividad?

Grafica No.4



Estás a gusto con tus metas actuales de producción, trabajando en equipo?

GraficaNo.5



COMPLETAMENTE DE ACUERDO

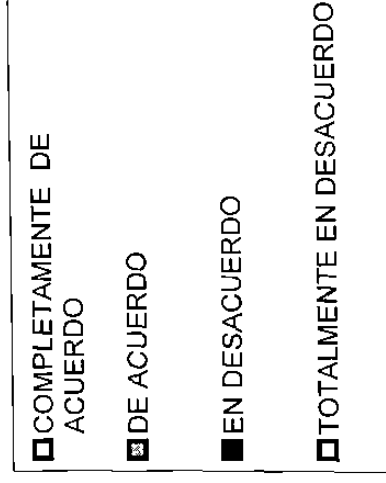
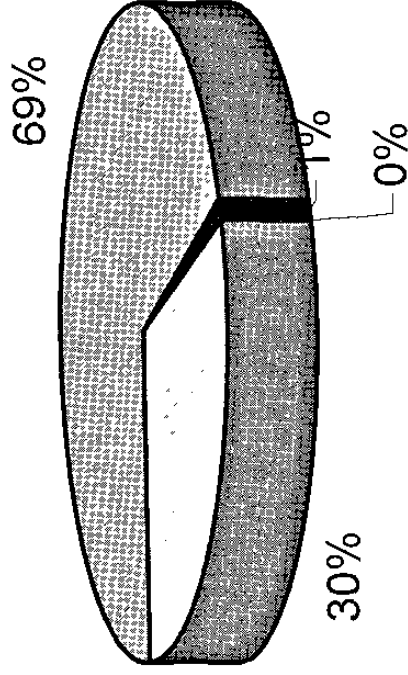
DE ACUERDO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE EN DESACUERDO

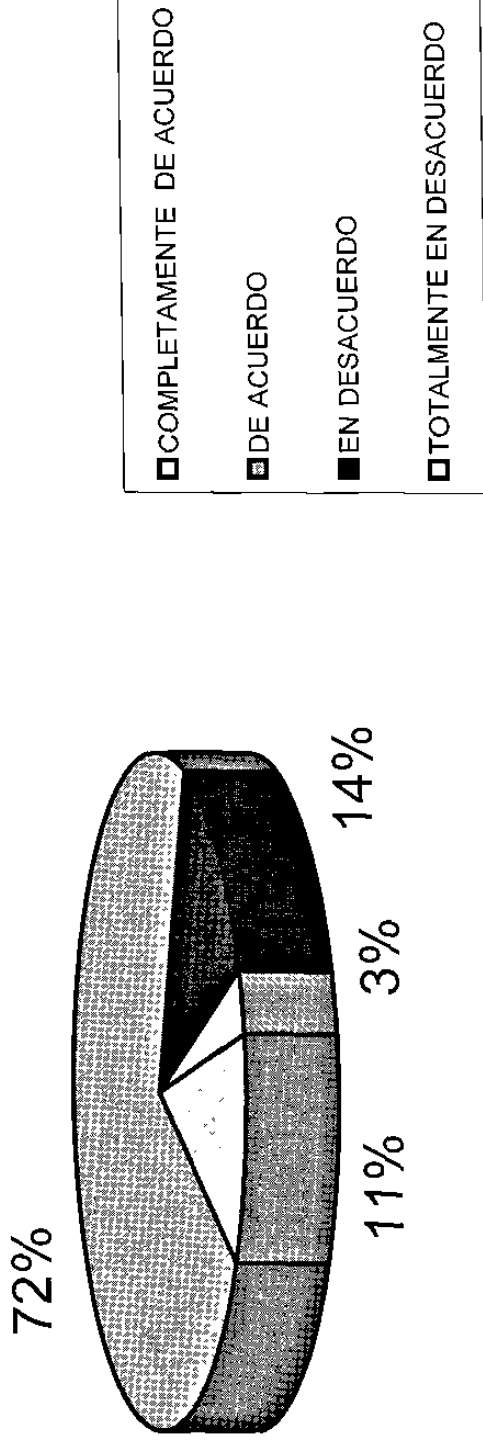
El trabajo en equipo asegura un buen nivel de calidad?

Grafica No.6



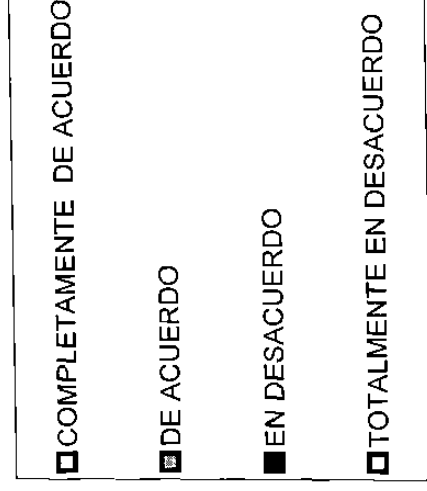
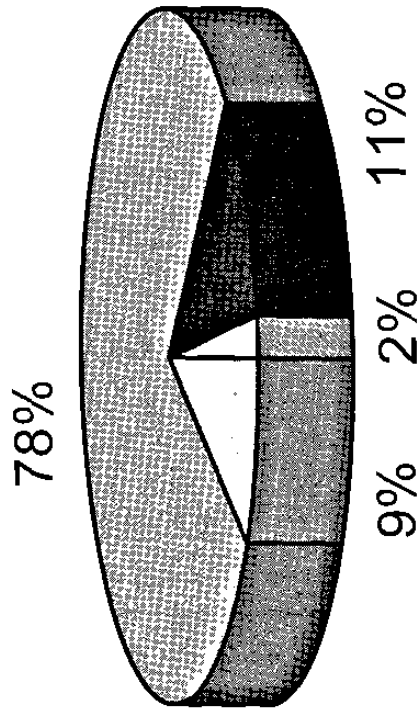
Sabes el nivel de calidad que requiere tu producto?

Grafica No.7



El trabajo de calidad se te reconoce y se te recompensa?

Grafica No. 8



GLOSARIO

Acervo.- Conjunto de cosas pequeñas, en especial producciones agrícolas, amontonadas. Patrimonio de una colectividad. Conjunto de valores morales, culturales, etc. De una persona o colectividad.

Actividades.- Tiempo o recursos necesarios para avanzar de un evento a otro en una red de trabajo PERT.

Administración de calidad total.- Filosofía de la administración impulsada por las necesidades y expectativas del cliente.

Autoestima.- El grado de agrado o desagrado que un individuo siente por si mismo.

Circuitos de calidad.- Grupos de trabajo que se reúnen con regularidad para comentar, investigar y corregir problemas de calidad.

Control de calidad.- Asegurar que lo que se produce cumple con el estándar establecido.

Efectividad.- Hacer lo correcto. Alcanzar las metas.

Eficiencia.- Hacer lo correcto. Preocuparse por las relaciones entre ingresos y egresos, buscar minimizar los costos de los recursos.

Equipos de trabajo.- Grupos formales integrados por individuos interdependientes responsables de la consecución de una meta.

Estatus.-Posición de grado, prestigio o rango dentro de un grupo.

Grupo.- Dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares.

Investigación.- Acción y efecto de investigar. Científica conjunto de métodos y trabajos cuyo objetivo es construir nuevas teorías científicas.

Misión.- El propósito de una organización.

Normas.- Estándares aceptables compartidos por los miembros de un grupo.

Organización.- Un arreglo sistemático de personas para alcanzar un propósito específico.

Proceso.- Sucesión de las etapas de un fenómeno o acontecimiento. Método o forma de obrar que debe seguirse. Transcurrir del tiempo. Conjunto de actos de enjuiciamiento, declaración y ejecución de una causa civil o criminal.

Rol.- Serie de patrones de comportamiento esperados de alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social.

CAPITULO DIEZ

AUTOBIOGRAFIA

Egresé de la Escuela Superior de Contaduría y Administración de Nueva Rosita Coahuila, en la especialidad de Contador Público, en el año de 1992.

Mis padres son el Sr. Primitivo Campos Gómez y la Sra. María Teresa Villarreal Carrales, soy la segunda de siete hermanos; nací en la ciudad de Sabinas, Coahuila el día 01 de diciembre de 1969.

Mis trabajos han sido en el área administrativa de las empresas, iniciando en un supermercado en el área administrativo-contable, posteriormente estuve encargada del área contable de una empresa del ramo eléctrico y en la actualidad soy gerente administrativo de la empresa Confecciones de Nueva Rosita, S. R. L. De C.V. del grupo SARA LEE Co.

Actualmente realizo la presentación de defensa de tesis, para obtener el grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

