

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**



**TRABAJO EN EQUIPO: UNA FUERZA PARA
EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y
EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL**

**Programa de Capacitación sobre el trabajo en equipo dirigido a
los trabajadores del área de bodega de empresa
American Doughnuts, S.A.**

THELMA YOLANDA GOMEZ RAMIREZ

GUATEMALA, OCTUBRE DEL 2008

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**TRABAJO EN EQUIPO: UNA FUERZA PARA
EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y
EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL**

**Programa de Capacitación sobre el trabajo en equipo dirigido a
los trabajadores del área de bodega de empresa
American Doughnuts, S.A.**

**Informe final de Investigación
Presentado al Honorable Consejo Directivo
De la Escuela de Ciencias Psicológicas**

Por:

**THELMA YOLANDA GOMEZ RAMIREZ
PREVIO A OPTAR EL TITULO DE:**

PSICÓLOGA

En el grado académico de

LICENCIATURA

Guatemala, Octubre del 2008

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Licenciada Mirna Marilena Sosa Marroquín

DIRECTORA

Blanca Leonor Peralta Yañes

SECRETARIA

Doctor René Vladimir López Ramírez

Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo

REPRESENTANTES DEL CLAUSTO DE CATEDRATICOS

Nineth Archila Ruano de Morales

Jairo Josué Vallecidos Palma

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

ANTE EL CONSEJO DIRECTIVO

PADRINOS

Alberto Enrique González Chávez

Ingeniero Civil

Colegiado 690

Carmen Rosa Godoy

Licenciada

Colegiado 2,024

ACTO QUE DEDICO

A DIOS:

Por estar a mi lado en todos los momentos de mi vida

A MIS PADRES:

Alfredo Gómez Estrada y María Luisa Ramírez de Gómez por su ayuda incondicional y apoyo moral para poder alcanzar mi meta, mil gracias

A MIS HIJOS:

Carmenmaría y Carlos Enrique por que fueron mi inspiración para llegar al final

A MIS HERMANOS:

Elvira y Luís Alfredo con muchísimo cariño

A MIS AMIGOS:

Marco Tulio García, Carmen Rosa Godoy y Nidya Solares

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de San Carlos de Guatemala

A la Escuela de Ciencias Psicológicas

A mis asesores Licenciado Felipe Soto (+) y al Ingeniero Alberto González por
sabiduría y creer siempre en mi

A Raúl Enrique Monzón por su apoyo

Y en especial a mi revisor Licenciado Estuardo de la Roca por su abnegación y
guía en esta labor, muchas gracias

INDICE

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

Fundamentación Teórica del Programa

1.1	El Valor del Trabajo en Equipo	1
1.2	Fundamentos del Trabajo en Equipo	6
1.3	Solución de los Problemas del Trabajo en Equipo	16

CAPITULO II

Técnicas e Instrumentos

2.1	Técnicas	23
2.2	Instrumentos	24

CAPITULO III

Presentación, análisis e interpretación de resultados

3.1	Características de la institución y de la Población	25
3.2	Ejecución del Programa	27

CAPITULO IV

Conclusiones y Recomendaciones

4.1	Conclusiones	59
4.2	Recomendaciones	60
	Bibliografía	61
	Anexos	62

PRÓLOGO

En un ambiente de trabajo, los resultados obtenidos casi nunca se deben al talento de un solo individuo. Las acciones de los compañeros de trabajo y de los gerentes influyen en cada persona; así, si la influencia del ambiente de trabajo es positiva, la persona tiende a ser productiva. Lo mismo sucede con un grupo de trabajo, cuando la influencia es negativa, tanto los individuos como los grupos tienden a ser menos productivos.

Ahora bien, en las últimas décadas, las estructuras jerárquicas tradicionales de la empresa han sido sustituidas por **estructuras de equipo**. Este cambio ha aumentado la demanda de actividades de capacitación sobre el **Trabajo en Equipo**.

La evaluación del clima organizacional en la Empresa **AMERICAN DOUGHNUTS, S.A.** tuvo como resultado un diagnóstico que demostró tanto actitudes positivas como actitudes negativas. Fue, así, que uno de los aspectos en los que se detectaron problemas fue en el Trabajo en Equipo en el área de bodega de la empresa, expresado en la forma permanente del carácter eminentemente individualista de los trabajadores al realizar sus labores, poca voluntad para cooperar y desinterés, lo cual genera un bajo rendimiento de los trabajadores en su desempeño laboral.

El propósito del trabajo realizado, sobre la base de los resultados del diagnóstico inicial, fue desarrollar un **Programa Piloto de Capacitación sobre el Trabajo en Equipo en el Área de Bodega de la empresa AMERICAN DOUGHNUTS, S.A.**, el cual podrá hacerse extensivo a otras

áreas o departamentos de la Empresa y, a su vez, servir como punto de partida para ser utilizado en otras empresas, al adecuarlo en correspondencia con las características, naturaleza y necesidades de las mismas.

La apropiación de los conocimientos y la ejercitación proporcionada por el programa no es suficiente, pues debe darse a éste un seguimiento para que el trabajo en equipo sea llevado a la práctica en el desempeño laboral de los trabajadores del área de bodega.

El programa de capacitación fue realizado en la propia empresa y cuya ejecución se realizó durante los meses de mayo, con la evaluación diagnóstica, y de junio a julio del 2005. Con la ejecución propiamente del programa de capacitación.

Los objetivos formulados en el proyecto fueron alcanzados satisfactoriamente, pero con la expectativa de que se le dé el seguimiento referido. Una de las limitaciones que se tuvieron en la realización del programa fue la inexistencia de un lugar adecuado, ya que el mismo tuvo que desarrollarse en la cafetería de la empresa.

La justificación de la realización del programa de capacitación se fundamenta en las necesidades de la empresa, pero se espera también que el trabajo en equipo sea de beneficio para los trabajadores, ya que esta forma de desempeñar las labores, sin duda alguna, contribuyen en la consecución de un mejor clima laboral.

En ese sentido, los beneficiarios del programa pueden expresarse así:

1. **Los colaboradores:** El Trabajo en Equipo permite una amplia participación en la planeación y en la toma de decisiones y, generalmente, eso hace que los participantes, en este caso los trabajadores del área de bodega de

la empresa, al llevar a la práctica lo aprendido, llegarán a tener un mayor entusiasmo para aceptar y ejecutar las decisiones y acciones correspondientes al trabajo en equipo.

2. **Las Empresas:** El presente trabajo constituye un instrumento que contiene una serie de principios básicos, contenidos principalmente en la fundamentación teórica del programa, y las actividades y ejercicios de absorción teórico-prácticos para conocer y llevar a la práctica el trabajo en equipo, cuya aplicación se puede hacer efectivo a las diferentes empresas del país que lo requieran, o bien servir de base para el diseño de un programa que se adecue a sus necesidades, intereses y objetivos.

3. **La Universidad de San Carlos y la Escuela de Ciencias Psicológicas:** En virtud de que no existen muchos estudios sobre el trabajo en equipo. El presente trabajo puede llegar a constituirse en un valioso auxiliar para que en un futuro se realicen otros programas de capacitación, e incluso, todo lo relativo a la Fundamentación Teórica y las técnicas utilizadas, previa reinterpretación y adecuación, bien pueden utilizarse para que los grupos de estudio en las diferentes carreras o líneas curriculares, en este caso específico de la Escuela de Ciencias Psicológicas, se lleguen a convertir en verdaderos equipos de estudio y de trabajo.

4. **El País:** El trabajo en equipo es imperativo en este tiempo, en el cual la tecnología, la competencia y la eficacia se entrelazan para hacerle frente al cada vez más cambiante mundo, en el que los cambios se presentan diariamente y en donde el trabajador capaz puede subsistir en su puesto de trabajo.

El presente informe del programa de capacitación está constituido por una **introducción** donde se plantea el problema, seguido de cuatro capítulos: en

el primero se desarrolla la **Fundamentación Teórica del Programa**; el segundo contiene las **Técnicas e Instrumentos utilizados**, el tercero la **Presentación, Análisis e Interpretación de los Resultados de la ejecución del programa**, a través de sus distintas fases; el cuarto capítulo contiene las **Conclusiones y las Recomendaciones**.

INTRODUCCION

El diseño y la ejecución de un Programa de capacitación sobre el Trabajo en Equipo, como una Fuerza para el Aprendizaje Organizacional y el Mejoramiento del Desempeño Laboral tiene como finalidad desarrollar un alto grado de compromiso entre los colaboradores y el personal que dirige las acciones de la organización, un medio para fomentar la cohesión grupal, mejorar la comunicación, el liderazgo y la motivación.

Un programa de capacitación, como el desarrollado en la empresa y área de la misma referida, tiene como objetivos específicos: 1) Capacitar al personal para formar Equipos de Trabajo, a través del conocimiento, en principio, de lo que es un equipo de trabajo, los requerimientos, las ventajas y los obstáculos para su formación y, en suma, todos los fundamentos sobre los que descansa la constitución del un verdadero equipo de trabajo eficiente y eficaz; y, 2) Conocer y aplicar la técnica del proceso de solución de problemas en el trabajo en equipo.

Si se toma en consideración – como ya se expresó – que se cuenta con muy pocos estudios con respecto al conocimiento de un verdadero Equipo de Trabajo en las empresas, se hace necesario contar con un instrumento de formación para entrar a conocer estas nuevas estrategias de trabajo, que podrán ser aplicadas en diferentes empresas.

La ejecución del programa de capacitación en la Empresa American Doughnuts

S.A., específicamente después del diagnóstico inicial en el área de bodega, estuvo orientado a recabar información a través de cuestionarios, entrevistas, y conocimiento de las diferentes actividades realizadas por los trabajadores, como una fase inicial en el desarrollo de cualquier programa de capacitación, para detectar la problemática y continuar con la planeación del programa y su consiguiente ejecución en las otras fases hasta finalizarla con la fase de evaluación final en la que se determinan los logros alcanzados, en el conocimiento y en la ejercitación, por el programa de capacitación, que deberán ser llevados en la práctica cotidiana del desempeño laboral con el fin de incrementar los niveles de productividad de las empresas, en el presente caso de la Empresa American Doughnuts s.a.

Debido a la problemática que deben enfrentar las empresas al consolidarse en un mercado cada vez más competitivo y demandante se hace imperiosa la necesidad de promover, diseñar y ejecutar con interés y determinación la capacitación. Unos de estos son, sin lugar a dudas, los programas de capacitación para el trabajo en equipo.

El trabajo en Equipo requiere no sólo del conocimiento de lo que es un trabajo de esta naturaleza, así como sus características, sino que conlleva desarrollar las habilidades apropiadas para realizarlo efectivamente. Para esto es necesaria crear toda una infraestructura organizacional que se requiere para su buen funcionamiento. De esa manera habremos superado uno de los obstáculos más fuertes para la competitividad de las empresas.

Uno de los problemas de los habitantes de los países en desarrollo es su forma eminentemente individualista de trabajar, totalmente opuesta a la forma comunitaria en la que se perfila la empresa futurista para enfrentar la globalización, en donde la estructura

cambia de su forma **vertical a una forma horizontal con la existencia de equipos de trabajo**. Por ello la importancia del conocimiento, de la apropiación de las habilidades y destrezas que se necesitan para el trabajo en equipo, el cual tiene una fundamentación teórica en la psicología del trabajo con una orientación sistémica.

I. FUNDAMENTACION TEORICA DEL PROGRAMA

1.1 El Valor del Trabajo en Equipo

1.1.1 ¿Qué significa Trabajar en Equipo?

Si observamos una carrera de maratón veremos a un grupo de personas que trabajan hacia un propósito en común, pero no son un Equipo de Trabajo.

Equipo es un grupo de personas que dependen unas de otras para alcanzar un objetivo conjuntamente establecido y aceptado y que, por lo tanto, deben interactuar y coordinar sus actividades de una forma eficiente. ¹

Si analizamos esta definición, encontraremos varios elementos importantes:

PRIMERO: El Equipo debe tener muy claro el objetivo último que debe cumplir, su MISIÓN. Para ello sus integrantes tienen que llegar a un consenso al responder a cuatro preguntas básicas.

¿Qué tenemos que hacer?

¿Para quién lo tenemos que hacer?

¿Cómo lo vamos hacer?

¿Para qué lo vamos hacer?

SEGUNDO: Para cumplir este objetivo común, las personas mantienen relaciones de interdependencia, lo que significa que si una de ellas deja de hacer la parte que le corresponde, el objetivo o no se alcanzará o se verá afectado negativamente.

El Trabajo en Equipo no es un conjunto de actividades desconectadas, sino una suma de esfuerzos coordinados.

¹ Alastair Fraser. Susanne Neville. Formación de Trabajo. Editorial Panorama. México, 1998, P.13.

En este sentido, es muy importante que cada uno de los miembros del equipo sepa bien cual es el rol o papel que desempeña en él; es decir, lo que se espera que haga y su contribución específica al logro de los objetivos.

TERCERO: La coordinación de esfuerzos requiere de una adecuada planeación, ejecución, control y evaluación de lo que el Equipo hace para llegar a su objetivo y de una comunicación abierta, basada en la confianza y el respeto entre las personas.

NO PODEMOS FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN NUESTRAS ORGANIZACIONES MIENTRAS NO SEPAMOS LO QUE ÉSTE ES Y SUS IMPLICACIONES ²

Conocer lo que es el trabajo en Equipo es una condición necesaria, pero no suficiente para poder realizarlo. Las personas tienen que desarrollar algunas habilidades básicas que permitan que los procesos sociales que se dan dentro de un grupo se optimicen y faciliten la consecución de la tarea.

Una de las más importantes es la de la comunicación, que abarca una gran gama de aspectos, entre los cuales destacan:

La capacidad para compartir información

Para expresar abiertamente las ideas, opiniones, puntos de vista

Sentimientos (asertividad)

Para dar y recibir retroalimentación

Para escuchar activamente

Para ejercitar la crítica constructiva

En nuestro medio no resulta difícil darnos cuenta de que, en esta materia, los guatemaltecos tenemos mucho que aprender, nuestros patrones de relación interpersonal responden más bien a la ambigüedad, a una desconfianza básica en los demás, a una baja receptividad y empatía y a una marcada incapacidad para

2. Ibid, p.14

ser asertivos.

Otra habilidad, estrechamente ligada a la anterior, es la del manejo de conflicto. Tenemos que partir de la premisa de que en un equipo de trabajo el conflicto no sólo es inevitable, sino incluso necesario por lo extraño que esto pueda parecer. Lo que sucede es que el conflicto que debe estimularse es funcional, es decir, el que propicia una sana confrontación que genere ideas nuevas, alternativas diferentes, puntos de vista complementarios y razonamientos que permitan evaluar la viabilidad de una idea. Este tipo de conflicto demanda una gran madurez, que impida personalizar los desacuerdos, manteniéndolos en el plano de lo sustantivo (tarea) y no de lo emocional.

En las organizaciones guatemaltecas solemos ver al conflicto como algo negativo y que, por lo tanto, debe ser evitado. Muchas buenas ideas se quedan en las cabezas de las personas por que éstas no se atreven a manifestarlas cuando consideran que hacerlo podría generar desacuerdos y molestas discusiones con aquellos que tienen una opinión distinta. Confundimos muy frecuentemente la sana confrontación con el pleito personal y eso hace que, por no caer en el segundo, evitemos la primera. Como consecuencia, el supuesto trabajo en Equipo se convierte en un club en el que todos son muy atentos a los demás, pero poco productivos y menos creativos.

También puede suceder el otro extremo y que convirtamos la discusión en un permanente campo de batalla en el que nadie es capaz de escuchar los razonamientos ajenos.

Otra habilidad a desarrollar es la del liderazgo y aquí nos encontramos con un serio problema, ya que el trabajo en Equipo requiere forzosamente de un liderazgo que facilite y coordine, y no que imponga, y de un liderazgo que muchas veces tiene que ser compartido y no centralizado. Aunque existe un líder formal cada uno de los miembros del Equipo tiene en algún momento que tomar la iniciativa, persuadir a los demás, hacer aportaciones y sugerencias o hasta poner en orden cuando las cosas se apartan del cauce deseado. Es importante que no

confundamos al equipo con un grupo de trabajo tradicional en el que hay un jefe que coordina a un grupo de personas que dependen de él y de sus decisiones.

1.1.2 Grupo versus Equipo

Las palabras Grupos o Equipos constantemente se utilizan como sinónimos. Sin embargo, existen profundas diferencias entre ambos, si bien es cierto que todo Equipo surge de un Grupo, no todos los Grupos logran transformarse en Equipos.³

Las diferencias entre grupos y equipos se manifiestan en seis áreas: ⁴

Comunicación:

Aunque un grupo puede desarrollar mecanismos efectivos de comunicación, el equipo, además de mantener una comunicación abierta y asertiva, logra definir sus propios códigos y compartir significados que son indescifrables para extraños.

El proceso de comunicación trasciende más allá del lenguaje verbal y se manifiesta a través de lenguaje no verbal, símbolos, rituales.

Liderazgo:

No podemos negar que en algunos grupos existe liderazgo, pero éste se encuentra localizado en algunos de los individuos por su poder o capacidad de influencia. El Liderazgo de equipo se encuentra en todos los miembros y es como el pegamento que integra al equipo. Es por ello que en un equipo puede faltar el líder o el especialista de un área, pero el equipo es capaz de adecuarse para suplir esa pérdida.

Trabajo en Equipo:

El trabajo en grupo es la suma aritmética de los aportes individuales de sus integrantes, ejemplo $2+3+4+3+2=14$, mientras que el trabajo en equipo responde a la ecuación $2 \times 3 \times 4 \times 3 \times 2=144$, donde el aporte de un individuo se ve enriquecido por la interacción con su compañero y así sucesivamente.

³ Robert Maddux, Como Formar Equipos de Trabajo. Editorial Iberoamericana., México, 1994. P. 4

⁴ Ibid , P. 5

Algunos autores reconocen que la sinergia es un fenómeno característico de los grupos que llegan a convertirse en equipos.

Toma de decisiones:

El proceso de toma de decisiones es una de las áreas que mejor evidencia la diferencia entre grupos y equipos. En un grupo la toma de decisiones es un proceso en el que los más débiles se adaptan a las exigencias de los más fuertes, o demuestran su rechazo a esa dependencia o se conforman con falsos consensos en los que se evita el conflicto. En un verdadero equipo, la toma de decisiones se basa en la aceptación de la interdependencia de los miembros, en el crecimiento y la colaboración con una orientación a la productividad.

Manejo del conflicto:

El conflicto en un grupo es visto como negativo y se evita, ya que el grupo se preocupa más por la inclusión de sus miembros o lo soluciona por mecanismos de control grupal. En un equipo, el conflicto es calificado como natural y como una oportunidad de crecimiento de los miembros y del propio equipo en su conjunto. El equipo aprende a resolver sus conflictos en una forma sana y logra aprender del propio proceso de resolución.

Negociación:

La negociación de recursos en un grupo se maneja en los esquemas de ganar - perder. Los miembros de un grupo generalmente aceptan que algunas veces deben ceder o perder, por que ganarán en otra oportunidad. En el equipo el sistema de negociación se basa en ganar-ganar, no existen vencedores y vencidos, prevalece el bien común.

Requisitos y Obstáculos del Trabajo en Equipo

Requisitos	Obstáculos
Tener un objetivo en común Conocerlo y acéptalo	Cada persona tiene objetivos propios En el grupo y no están de acuerdo.
Comunicación	Rumores y Chismes
Involucramiento	Desinterés
Compañerismo	Antagonismo
Cooperación	Egoísmo

Tres de los principales obstáculos que el trabajo en equipo encuentra en nuestro medio laboral son:

- ✎ Falta de conocimiento sobre lo que es un Equipo
- ✎ Carencia de habilidades para interactuar con otros y cumplir objetivos comunes
- ✎ Falta de un contexto organizacional adecuado para que se pueda trabajar en equipo.

1.2 Fundamentos del Trabajo en Equipo

1.2.1 Fundamentos para Formar Equipos de Trabajo ⁵

Para que un grupo sobreviva y funcione bien, es necesario que se den las siguientes condiciones:

✎ Metas Comunes

Los integrantes de un Equipo necesitan contar con una razón para permanecer y trabajar unidos. Aunque las metas puedan modificarse con el tiempo, cada miembro debe comprender con claridad cuales son esas metas en cualquier momento. Mientras más confusas sean esas Metas, mayor será la probabilidad de

⁵ Fran Rees. El Liderazgo en los Grupos de Trabajo. Editorial Panorama. México. 1997. p.43

que no sean interpretadas correctamente por todos, con las consecuencias de tensiones internas, discusiones y propósitos divergentes. Sin metas claramente definidas, los integrantes del Grupo se vuelven apáticos o utilizan al grupo para sus propios fines personales.

Liderazgo

Los equipos necesitan líderes y miembros que puedan actuar como líderes cuando sea necesario. Los líderes son personas respetadas y con suficiente influencia para que los demás lo escuchen, para lograr el apoyo de los que tienen dudas y para construir puentes con otros equipos. Los líderes ayudan a coordinar el trabajo del equipo, son hábiles comunicadores y saben cómo involucrar a todo el mundo.

Interacción de todos los miembros

Para lograr el efecto sinérgico y formar un equipo, todos sus integrantes deben contribuir activamente. Por consiguiente, es importante que los líderes sepan como involucrar a todos.

Preservación de la Autoestima Individual

Es necesario escuchar, evaluar y reconocer contribuciones de cada uno. Es indispensable eliminar los favoritismos y se debe alentar a los miembros a preservar su personalidad. El reto para el equipo y el líder consiste en incrementar, no en disminuir la autoestima de sus integrantes.

Comunicaciones Abiertas

Los miembros del equipo necesitan sentir que pueden expresarse libremente y que los canales de comunicación están abiertos para todos especialmente con respecto al líder. Debe contarse con tiempo para comunicarse, compartir información, discutir los problemas y usar los canales de comunicación informales para transmitir datos, hacer sugerencias y expresar nuevas ideas.

Poder del Equipo para tomar Decisiones

Parte de los fracasos de los primeros círculos de calidad en E.U.A. se debe a que

las sugerencias de los equipos fueron ignoradas o vetadas en los niveles gerenciales. A estos equipos no se les otorgó el poder para llevar a cabo el trabajo que se le había pedido. Si las decisiones se toman en el nivel que deben llevarse a cabo los empleados tendrán más razones para trabajar en equipos.

Atención tanto al Proceso como al Contenido

Para que la gente funcione como equipo, es necesario prestarle atención tanto al proceso como al contenido del mismo o de la tarea del grupo. El proceso incluye la atención a las relaciones intra grupo, la estructuración y distribución del trabajo y las reglas generales para trabajar en conjunto. Por lo general se le presta mucha atención a la tarea por realizar, y en cambio se espera que el proceso se genere automáticamente. Puesto que los problemas del proceso pueden herir sentimientos e impedir el progreso, es aconsejable considerar el proceso junto con las reglas.

Confianza Mutua

La confianza depende de la forma que tomen las relaciones entre el líder y el equipo. Cuando sucede algo que destruye la confianza, (un compromiso incumplido, una confidencia traicionada, deshonestidad) es muy difícil volver a construir. Es posible que los miembros del equipo y el líder necesiten discutir la forma que sus compartimientos y actitudes pueden afectar a la confianza. De esta manera todos tratarán de hacer las cosas que propician y preservan la confianza.

Respeto a las Diferencias

Los integrantes del equipo necesitan del equipo, necesitan percibir que pueden divergir de los demás sin ser castigados. El Líder da pautas, pero todos los miembros deben responsabilizarse de reconocer y respetar las diferencias entre ellos. Cuando los integrantes de un equipo no están satisfaciendo en algunas de sus necesidades, el trabajo en equipo les resulta motivante.

Resolución Constructiva de Conflictos

El lógico que se presenten conflictos. Cuando sucede, deben encararse con actitudes saludables. Nuevamente, el líder tiene un papel importante en la forma de expresión de los conflictos y en lograr los acuerdos que los resuelvan. Los conflictos sin resolver conducen a desempeños mediocres, resentimiento y falta de motivación.


1.2.2 Modelo de Madurez del Equipo


El segundo paso a dar para seguir creciendo como Equipo Eficaz es el de conocer cómo se desarrolla un equipo y cómo se diagnostica su fase de desarrollo.

El que un equipo cumpla con todas las características del Modelo Eficacia es lo ideal, pero evidentemente no se desarrollan de la noche a la mañana; crear un equipo que cumpla con las características del Modelo de Eficacia supone un proceso de desarrollo.

Los equipos tienen a moverse a través de una serie de fases predecibles en su desarrollo, desde ser un grupo de individualidades hasta formar un equipo eficaz. Cada equipo es único, cada uno tiene un ritmo diferente y en cada fase exhibe distintos patrones de interacción, no obstante todos tienden a compartir fases y características comunes. Conocerlas y comprenderlas ayuda a aclarar el proceso de interacción que tiene un lugar cuando varias personas trabajan juntas.

Las dos variables clave que se utilizan para determinar la fase de desarrollo del equipo son:

 **El nivel de Competencia:** integra tanto los conocimientos como las capacidades del equipo para llevar a cabo sus tareas.

 **El nivel de Motivación:** relacionado con el grado de ilusión del equipo como una medida de satisfacción, confianza y cohesión.

Mientras que estas fases se describen como separadas y distintas, es importante recordar que existe un grado considerable de solape y que, de hecho, algunos elementos de una fase pueden encontrarse en las demás fases. De cualquier manera, aquellos comportamientos que parecen ser predominantes facilitan los

datos necesarios para determinar la fase de desarrollo del equipo en un momento dado.

Utilizar este modelo para determinar la fase de desarrollo del equipo exige que los miembros y, en especial, el directivo o líder del equipo desarrollen la capacidad necesaria para observar las interacciones del equipo. La habilidad de cada miembro para diagnosticar la fase en la que se encuentra el equipo resulta útil para el desarrollo del mismo.

ETAPA DE MADUREZ 1: ORIENTACIÓN

Nivel de desarrollo bajo

A lo largo de esta fase, el nivel de competencia es bajo y las metas no están claras. Las habilidades y conocimientos del equipo no están desarrollados. La motivación es relativamente alta, ya que los miembros tienen interés y expectativas positivas acerca del equipo. Los miembros dependen del líder y tienen cierta ansiedad sobre sus funciones individuales y la conexión con el resto del equipo.

Los miembros del equipo:

- ✎ Están moderadamente ansiosos
- ✎ Tienen unas expectativas generalmente positivas sobre los resultados de esta experiencia.
- ✎ Muestran cierta ansiedad y preocupación acerca de por qué están ahí, qué obtendrán, qué significa para ellos el objetivo del equipo, qué hacer, qué hará el directivo / líder, dónde encajan.
- ✎ Tienen cierta preocupación acerca de los demás miembros, en lo relativo a quiénes son y cómo son.
- ✎ Dependen de la autoridad

En esta fase el trabajo en equipo se caracteriza por lo siguiente:

- ✎ Unos resultados entre bajos y medios
- ✎ Esfuerzos centrados en definir las metas y funciones, cómo abordarlas y qué habilidades son necesarias.
- ✎ La duración de esta fase dependerá de la claridad con la que se defina la función y cómo sea de fácil alcanzarla. Con funciones sencillas y claramente definidas la fase de orientación será relativamente corta: Necesitará de un cinco a un diez por ciento del equipo disponible para el equipo. Por otro lado, los equipos con metas y funciones complejas pueden destinar a esta fase de un treinta a un sesenta por ciento de la vida del equipo.

ETAPA DE MADUREZ 2: INSATISFACCIÓN:

Nivel de desarrollo entre bajo y moderado

El nivel de competencia aumenta lentamente a medida que las habilidades y conocimientos del equipo comienzan a desarrollarse. La motivación, pese a todo, desciende a un nivel bajo al no conseguir alcanzar con facilidad las expectativas y esperanzas iniciales. Aparecen sentimientos de frustración, competitividad y confusión sobre metas y reglas de juego que resultan evidentes.

Los miembros del equipo:

- ✎ Experimentan algunas discrepancias entre las esperanzas iniciales y la realidad de la situación
- ✎ Se sienten insatisfechos de su dependencia de la autoridad.
- ✎ Con frecuencia experimentan sentimientos de frustración y rabia acerca de las metas y funciones
- ✎ Pueden tener reacciones negativas frente al líder e influenciar a los demás miembros del equipo
- ✎ Algunas veces experimentan sentimientos de incompetencia y frustración

El trabajo del Equipo se caracteriza en esta etapa por lo siguiente:

- ✎ Puede verse perturbado por sentimientos negativos

✎ Refleja un incremento paulatino en la realización de tareas y desarrollo de habilidades.

✎ La caída en la motivación de esta fase se atribuye al grado de discrepancia entre las expectativas iniciales y la realidad de la situación según la perciben los miembros del equipo. Esta etapa suele iniciarse más tarde en equipos con metas y funciones complejas. La superación de esta fase depende, en parte, de la redefinición de metas y tareas, de manera que éstas sean asequibles. Esta fase, generalmente, constituye una fracción relativamente pequeña de la vida del equipo. Pese a ello, algunos equipos pueden atascarse en esta fase y seguir estando desmotivados y, a la vez, escasamente productivos.

ETAPA DE MADUREZ 3: RESOLUCIÓN:

Nivel de desarrollo entre moderado y alto

La competencia sigue aumentando a medida que las habilidades y conocimientos del equipo continúan su desarrollo. Las metas se ven con más claridad o han sido redefinidas. La motivación empieza a mejorar a medida que el equipo desarrolla métodos para poder trabajar. Aumenta la cohesión y los sentimientos positivos y empieza a desarrollarse la confianza del equipo.

Los miembros del equipo:

✎ Se vuelven menos insatisfechos a medida que se aclara la forma de trabajar juntos.

✎ Resuelven las diferencias entre las expectativas iniciales y la realidad con relación a las metas, funciones y habilidades

✎ Decrecen las animosidades hacia los demás miembros / líderes

✎ Desarrollan sentimientos de respeto mutuo, armonía, confianza cohesión del equipo

✎ Sienten placer en la consecución de tareas que empiezan a compensar los anteriores sentimientos negativos

✎ Empiezan a sentir mayor autoestima con relación a la pertenencia a equipo y la realización de tareas.

El trabajo del Equipo en esta etapa se caracteriza por:

✎ Aumenta poco a poco a medida que se desarrollan la comprensión y las habilidades

✎ Aumenta gracias a los sentimientos positivos entre los miembros del equipo

✎ Esta fase entre la insatisfacción y la producción puede ser muy breve (prácticamente inexistente) o bastante larga

✎ La duración de esta fase depende de la facilidad para resolver la sensación de insatisfacción, la capacidad para aprender nuevas habilidades, su capacidad para trabajar juntos y valorar las diferencias. Si estas condiciones no son favorables, el equipo puede disolverse o mantenerse en la fase de insatisfacción. Dado que los sentimientos de cohesión y confianza son nuevos y en cierta manera frágil, el equipo puede tender a evitar los conflictos o diferencias por temor a perder el clima positivo. Esto puede retrasar el desarrollo del equipo y llevar a una toma de decisiones menos eficaz.

ETAPA DE MADUREZ 4: PRODUCCIÓN:

Elevado nivel de desarrollo

En esta fase, el equipo ha desarrollado las habilidades y conocimientos necesarios para trabajar bien juntos y producir los resultados deseados. Todas las características del Modelo Eficacia resultan evidentes. Los miembros del equipo tienen sentimientos positivos acerca de los demás miembros y sobre los resultados del equipo. Ya no dependen sólo del líder en temas de dirección y apoyo; cada miembro asume responsabilidades en el desarrollo del equipo si es necesario. Esta fase es indicativa de un equipo eficaz.

Los miembros del equipo:

✎ Tienen un sentimiento positivo de deseo de pertenecer al equipo

- ✎ Se sienten confiados acerca de los resultados.
- ✎ Trabajan bien juntos y están de acuerdo acerca de la naturaleza de su relación
- ✎ Son autónomos: no dependen del líder designado
- ✎ Reconocen, apoyan y estimulan la competencia y resultados de los demás
- ✎ Se comunican de forma abierta y libre acerca de la pertenencia al equipo gracias al alto nivel de los resultados
- ✎ Se relacionan entre ellos y hacia el equipo en términos de tareas y funciones complementarias, así como en apoyo interpersonal

El trabajo del Equipo en esta etapa se caracteriza por:

- ✎ Aumenta gracias al orgullo en el trabajo bien hecho y en la cohesión del equipo
- ✎ Es más fácil, más eficiente y más satisfactorio, con un incremento constante de las habilidades, conocimientos y confianza.
- ✎ Esta fase continúa únicamente con fluctuaciones moderadas en la satisfacción hasta la fase de finalización. Los niveles de trabajo permanecen altos y el tono socio-emocional permanece positivo. El tiempo que se tarda en alcanzar esta fase depende del éxito en la resolución de la insatisfacción, en la complejidad de la función y su definición, la facilidad para adquirir conocimientos y la discrepancia entre las expectativas y la realidad posterior.

ETAPA DE MADUREZ 5: FINALIZACION

El nivel de competencia sigue su línea ascendente o bien se estanca, dado el horizonte de finalización del equipo que se vislumbra. La motivación puede disminuir como consecuencia de la sensación de pérdida aunque puede permanecer constante.

Con equipos de trabajo que permanecen intactos, esta fase no se alcanza a no ser que exista algún tipo de organización drástica. En equipos formados para una

determinada tarea o de carácter temporal, sí se llega, los miembros deben ser conscientes de algunas de las características de esta fase.

Los miembros del equipo:

- ✎ Empiezan a preocuparse acerca de la disolución
- ✎ Con frecuencia experimentan una sensación de pérdida y tristeza a causa de la finalización de la tarea, o por la separación de los demás miembros y del líder.
- ✎ Algunas veces ocultan o disimulan los sentimientos bromeando, faltando a reuniones, o expresando insatisfacción.

El trabajo del equipo en esta etapa se caracteriza por:

- ✎ Generalmente disminuye, pero en algunos casos puede haber un incremento de la actividad laboral con el fin de cumplir fechas o compensar alguna pérdida.
- ✎ Si se alcanza esta fase con la conclusión de la tarea o misión, su duración varía desde la última fase de la última reunión o una porción considerable de las últimas reuniones, dependiendo de la experiencia, los sentimientos personales, la importancia de la misión y la intensidad de los lazos interpersonales.
- ✎ En el gráfico del Modelo de Madurez del Equipo aparecen las curvas de competencia y motivación y reflejan el crecimiento que el equipo experimenta a lo largo de su ciclo de vida según se van arraigando las características del Modelo de Eficacia
- ✎ El papel del directivo-líder del equipo es facilitar e impulsar este proceso de madurez, ayudando al equipo a desarrollarse, para lo que precisa.
- ✎ Conocer el modelo de Eficacia
- ✎ Diagnosticar el equipo
- ✎ Conocer las pautas de progreso de cada fase, de manera que se produzca el avance
- ✎ Adecuar su comportamiento a cada fase

✍ Para ello, en cada una de las fases existen funciones prioritarias del líder a nivel de estructura y operativa del equipo, así como aspectos de motivación (relaciones interpersonales y comunicación entre los miembros) que influyen en el funcionamiento del equipo y que deben contemplarse con especial atención por parte del directivo, responsable de su observación, diseño e implantación y seguimiento.

1.3 Solución de Problemas en Equipo de Trabajo ⁷

1.3.1 Beneficio de la solución eficaz de problemas en equipo

Existen muchos problemas que sólo pueden resolverse con un trabajo de grupo eficaz. Sin embargo, es importante reconocer que algunos de ellos se abordan mucho mejor por una persona sola.

Hay demasiados ejemplos de grupos mal instalados de trabajo que condujeron al fracaso, frustración y desperdicio de tiempo, esfuerzo y dinero. Es importante la capacidad para reconocer las situaciones donde será benéfico el enfoque de Equipo y entonces es vital asegurarse que quienes trabajan en éste sean capaces de trabajar juntos de manera eficaz.

Al principio será útil establecer con claridad las ocasiones en las que la persona y el equipo de trabajo serán la mejor opción. De seguro no tiene caso establecer un equipo si el problema o punto a resolverse tiene una respuesta que una persona puede diagnosticar de manera más rápida y eficaz, y no es necesario que otros comprendan o se comprometan con la solución.

De la misma manera, tampoco tiene caso hacerlo si la decisión ya se tomó y se manipula al equipo para que apruebe en forma automática la decisión; los equipos tienen el hábito de percibir tales ardides y reaccionar de manera adversa a ellos.

La solución de problemas en equipo es la mejor manera de atacar aspectos en **tres circunstancias principales:**

⁷Mike Robson, Como Resolver Problemas en Equipos Autorregulados. Editorial Panorama. México. 1995.pp.29-37.

Primero

Existen muchos problemas que interesan a más de una persona. En tales situaciones, es probable que todas las personas comprometidas tengan un punto legítimo de vista, y siempre es inteligente tomar en cuenta estas percepciones diferentes para llegar a la solución.

Segundo

Muchos problemas no tienen una respuesta única y directa, y el enfoque adecuado debe ser una combinación de percepciones de las diferentes personas.

Tercero

Existen situaciones donde es importante que quienes están implicados se comprometan a la solución, lo que a veces es más importante que la propia solución.

1.3.2. Técnica de Solución de Problemas

Los pasos principales para el proceso de solución de problemas son ⁸

1. Tormenta de ideas.
2. Definir el problema con claridad
3. Analizar el problema
4. Recopilar datos
5. Interpretar datos
6. Generar las posibles soluciones
7. Análisis de costo beneficio
8. Presentar soluciones
9. Implantar soluciones

Dentro de estos pasos se emplea una variedad de técnicas básicas para ayudar al grupo a desplazarse de una etapa a la siguiente. Estas se exponen en forma






⁸ Ibid, pag. 39

detallada más adelante, pero será útil describirlas aquí.






1. **Tormenta de ideas.**

La tormenta de ideas es la principal técnica creativa que utilizan los grupos. Es muy útil para ayudar a las personas a generar grandes cantidades de ideas en un breve espacio de tiempo y asegura que todos contribuyan. El procedimiento recomendado para utilizarla es el siguiente.

Las reglas de tormenta de ideas

-  No debe criticarse ninguna idea
-  Fomentar la libertad de pensamientos
-  Concentrarse en conseguir el número máximo de ideas
-  Registrar cada idea aún si se repite
-  Incubar todas las ideas, sin rechazar nada de entrada.

Los 6 pasos para llevar a cabo una tormenta de ideas son:

-  Escribir las reglas de la tormenta de ideas en una hoja de papel rota-folio y colocarla en la pared
-  Escribir el tema de la tormenta de ideas
-  Hacer que las ideas fluyan
-  Registrar todas las sugerencias sin importar lo descabelladas que sean
-  Incubar las ideas

2. **Definir el problema con claridad**

Muchos grupos ponen muy poca atención a la definición del problema verdadero. Las muchas veces llamadas declaraciones de problema son en realidad soluciones muy mal disfrazadas. Por ejemplo: el problema es que necesitamos una cocina nueva.

3. **Analizar el problema**

Utilizaremos el método de Diagrama de Pescado. Este se desarrolló por primera vez en el Japón por Ishikawa, quien fue el padre del desarrollo de la participación de los empleados en su país. Muchas veces se les llama diagrama de Ishikawa o de Causa y Efecto.

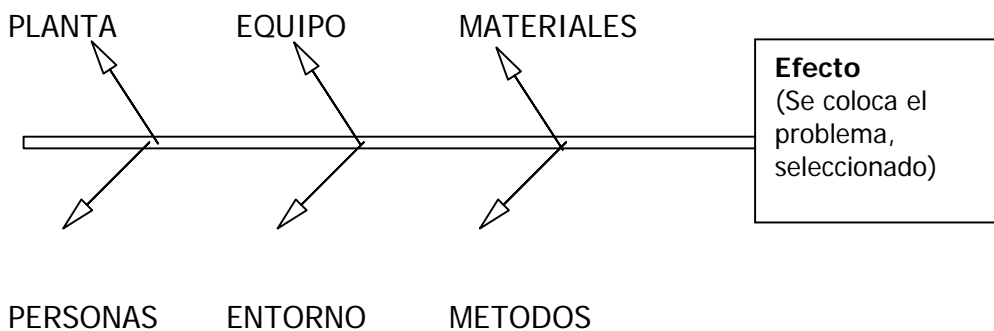
Paso 1

Describir la declaración del problema en un cuadro en la parte izquierda de un grupo de tres hojas de rota folio que se pegaron en una pared.

Paso 2

Las categorías principales de análisis de causas son las siguientes, aunque se puede excluir algunas o agregar otras, dependiendo a que área pertenecen las causas encontradas.

Causas(se coloca cada causa al área que pertenece)



4. Verificar datos

Una de las cosas más importantes que deben hacer los grupos si desean tener éxito es presentar sus argumentos desde el punto de vista de los hechos más que las opiniones. De manera inevitable esto conduce al requerimiento de recopilar información sobre la situación actual. Ya que uno de los fracasos más comunes de los grupos de los grupos consiste en confiar en las opiniones más que en los hechos.

Regla 1.

Incluir la fecha en el documento de verificación.

Regla 2

Título en la parte superior de la misma del problema a verificar, muestra a seleccionar.

Regla 3

Cuestionarios.

Entrevistas.

Grupos foco.

Etc.

5. Interpretar datos

La mejor manera de interpretar los datos variará, pero siempre serán útiles varias herramientas clave. Considerando que los grupos de solución de problemas deben trabajar con base en hechos, no en opiniones, se requieren algunas herramientas organizadas para ver y explorar los datos y obtener el mayor beneficio.

Se puede utilizar el diagrama de Pareto es una forma gráfica de presentar datos para verificar si existe el problema o no.

6. Generar las posibles soluciones

Con base en los datos recolectados, el grupo necesitará generar posibles soluciones y establecer los costos y beneficios de la posible solución. La solución se realiza a las causas encontradas en el diagrama de pescado.

7. Presentar soluciones

El grupo presenta sus recomendaciones a la dirección para que ésta tome una decisión. Es obvio que los grupos serán bastante listos para presentar sus soluciones de la manera más positiva posible.

Etapas de la presentación:

Preparar la reunión

La reunión propiamente dicha

Seguimiento de la reunión.

1.3.3 Equipos de solución de problemas

Un problema compartido es un problema dividido.





Existen diferentes tipos de grupos de solución de problemas y es importante distinguirlos desde el principio.

Fuerzas de Tarea y Grupos Departamentales ⁹

Estos son similares en todos los aspectos, excepto que la fuerza de tarea es un grupo multidisciplinario, por lo general establecido por un ejecutivo o por la alta dirección, en tanto que el gerente de un departamento o sección crea un grupo departamental.

Puntos específicos

El primer aspecto de una Fuerza de Tarea o Grupo Departamental es que se trata de un grupo que se forma para tratar un punto específico que un gerente considera importante, que justifica la investigación por un grupo.

-  La dirección es la dueña
-  Miembros selectos
-  Aspectos específico
-  Disolver después de solucionar el problema

Círculos de Calidad ¹⁰

Los Círculos de Calidad es un grupo de colaboradores voluntarios que trabajan con el mismo supervisor, se reúnen de manera regular para identificar, analizar y resolver problemas relacionándolo con el propio trabajo.

-  Voluntario

⁹ Robson ob.cit. p.20

¹⁰ Robson ob. Cit. P. 21

- ✎ Mismo departamento
- ✎ El supervisor es el líder
- ✎ Seleccionar propios aspectos
- ✎ Son continuos

Equipos de Mejora ¹¹

Las personas en las organizaciones no sólo se preocupan de los asuntos y problemas que los afectan. Existen muchas otras oportunidades de mejora que son de interés, pero es preciso involucrar a otras personas si ha de existir algún progreso. En suma, existe la necesidad de un mecanismo que permita a los empleados, incluyendo a la gerencia, trabajar en los puntos de interés en los grupos que poseen. El primer aspecto importante de los equipos de mejora es que, al igual que los círculos de calidad, los miembros son voluntarios, lo que significa una probabilidad mayor de compromiso al problema y al proceso entre quienes se unen al grupo, son libres para explorar el tema de su interés.

- ✎ Voluntario
- ✎ Multidisciplinario
- ✎ Diferentes niveles
- ✎ Atacan puntos específicos
- ✎ Por lo general se disuelven una vez solucionado el problema
- ✎ Cuando el tema es demasiado largo pueden ser permanentes
- ✎ Los miembros del equipo una vez resuelto el problema pueden optar por pertenecer a otro equipo de mejora diariamente y en donde sólo el trabajador capaz subsiste en su puesto de trabajo.

¹¹ Ibid. P. 22

II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1. Técnicas

2.1.1 Participación-acción

La realización del programa de capacitación fue eminentemente participativa, ya que se convivió con los colaboradores del área de bodega de la empresa American Doughnuts, S.A. Esta técnica permitió familiarizarse con el problema en situaciones de cotidianidad de los colaboradores en su desempeño laboral.

2.1.2 Entrevista

La entrevista se realizó con el objetivo de verificar lo descrito en el cuestionario auto-aplicado, y como apoyo al diagnóstico inicial de la empresa. Las preguntas utilizadas en esta entrevista fueron abiertas.

2.2. Instrumentos:


2.2.1 Cuestionario de Opinión (al inicio):

Este cuestionario se aplicó para el diagnóstico inicial, consta de 12 preguntas cerradas, 6 abiertas, 1 de selección múltiple haciendo un total de 20. Con las opciones de siempre, frecuentemente, en ocasiones y nunca. El cuestionario fue aplicado en forma individual y anónimo para que tuvieran la suficiente confianza en el llenado.

2.2.2 Cuestionario desarrollado por Donald K. Carew, (al final)

Aplicado al final con el objetivo de realizar un análisis comparativo con los datos del inicio vrs. los después de la realización del programa. Este cuestionario evalúa y diagnostica los niveles de Eficacia del Equipo en las siguientes áreas:

 **Objetivo Común:** Si tienen claramente definidas metas y objetivos

 **Relaciones, Comunicación y Flexibilidad:** Es la aceptación entre los miembros y responsabilidad y comunicación que impulsan la eficacia del equipo.

✍️ Optimo rendimiento: Si el equipo tiene un nivel de competencia alto, lo que permite una productividad óptima. Reconocimiento y aprecio: Existe una fuerte cohesión y visión de equipo y respeto de pertenecerla

III PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Características de la Institución y de la Población

3.1.1 Características de la Institución

En el área de bodega es bastante grande. La capacitación se llevó a cabo en el segundo nivel donde está habilitada una cafetería que fue la que funcionó como aula de capacitación.

American Doughs, S.A. se dedica a la fabricación y distribución de donas, a nivel nacional. Cuenta con 7 tiendas abiertas, incluyendo una en el Aeropuerto. Cuentan con una amplia red de mercados especiales en la ciudad y en algunos departamentos.

Su Misión:


"Somos una corporación alimenticia rentable que genera lealtad en nuestros clientes brindándoles la mejor experiencia a través de productos seguros innovación constante, ambiente calidad y atención personalizada; junto con nuestros colaboradores a través de capacitación continua y un clima organizacional adecuado que genere sentido de pertenencia".

Su Visión:

Ser la corporación alimenticia líder a nivel centroamericano dentro de las categorías en que se participe, brindando la mejor experiencia al cliente.

Sus valores:

 Veracidad

 Trabajo en Equipo

 Disciplina

3.1.2 Características de la Población:

Los colaboradores del área de bodega todos son graduados a nivel medio, al ser éste uno de los requisitos de selección de personal como política del departamento de Recursos Humanos. Son diecisiete colaboradores del área de bodega de ambos sexos, siendo 6 mujeres y 11 hombres comprendidos entre las edades de 19 a 33 años. Físicamente se ven cansados por la sobrecarga de trabajo que tiene, ya que no sólo le brindan el servicio de bodega a **AMERICAN DOUGHNUTS, S.A.**, sino también a la **Crepe** que son restaurantes de la misma corporación.

3.1.3 Ejecución del Programa

Cronograma de Actividades del Programa de Capacitación														
	Actividad	Horario		Fecha	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
3.2.1	FASE No.1													
1	Cuestionario de inicio individual y entrevista	07:00	12:00											
2	Elaboración de los contenidos con los resultados obtenidos	07:00	12:00											
3.2.2	FASE No.2													
1	Desarrollo de las Unidades 1,2,3. Actividades y evaluación por unidad	07:00	12:00											
3.2.3	FASE No.3													
1	Interpretación	07:00	18:00 p.m.											
2	Presentación de los resultados	07:00	18:00 p.m.											

3.2.1 Fase No. 1

Objetivo Específico:

Evaluar, analizar y diagnosticar al grupo a través de un cuestionario y entrevista con el fin de elaborar el Programa de capacitación.

Gráfico 1: Claridad en la percepción de los objetivos del área de bodega

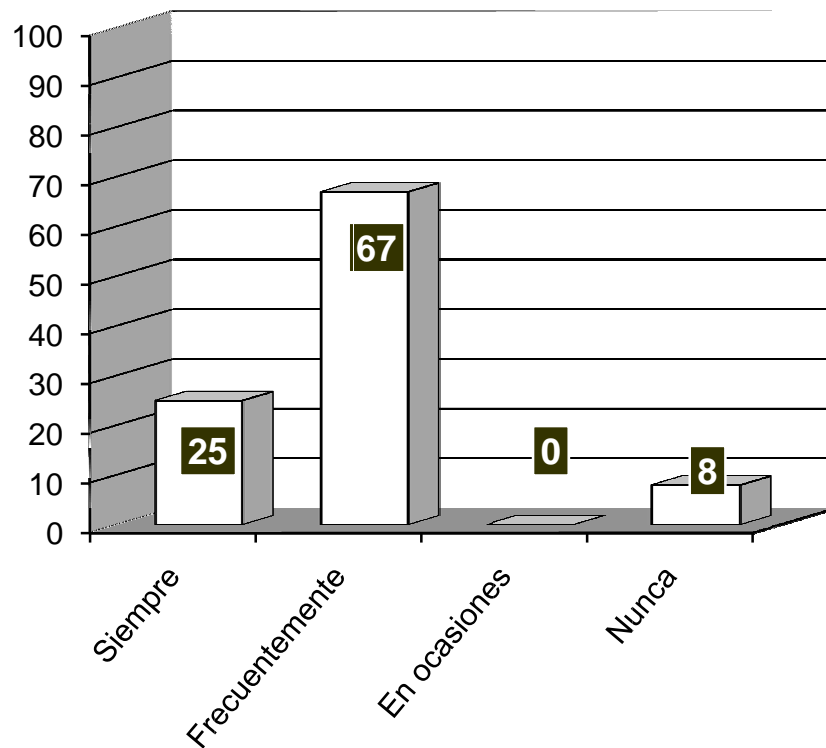


Gráfico 2: Colaboración en la realización de sus funciones

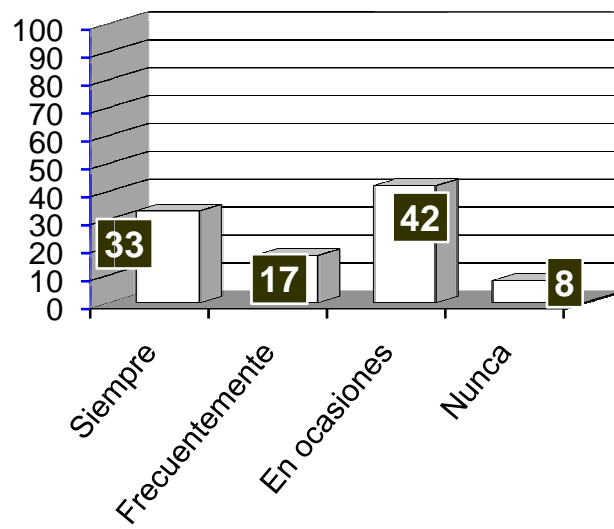


Gráfico 3: Ayuda mutua en el proceso de solución de problemas de su área de trabajo.

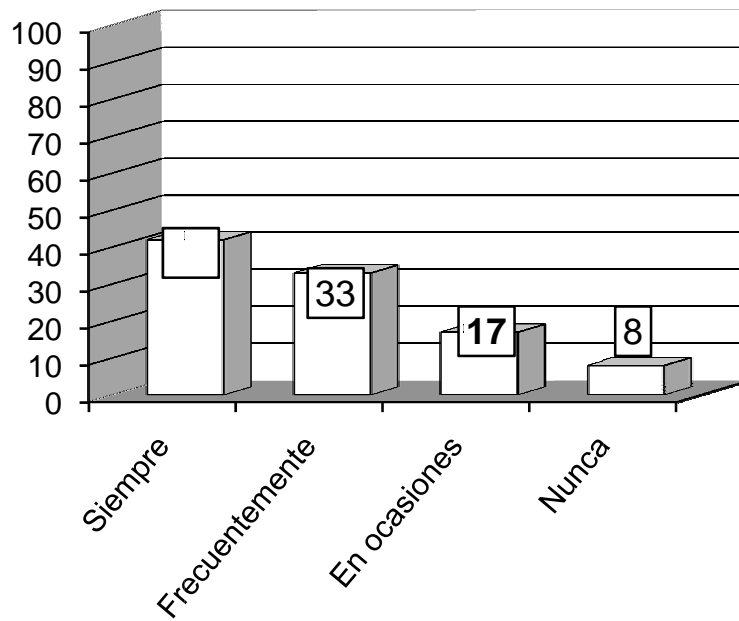


Gráfico 4: Coordinación dentro del área de trabajo para la realización de las funciones o tareas

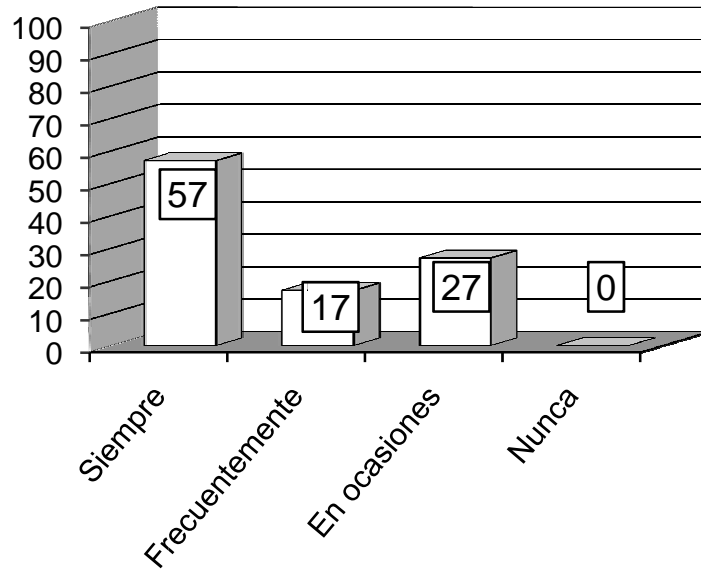


Gráfico 5: Grado en que le sienten confianza a su jefe para comunicarle cuando cometen algún error o falta.

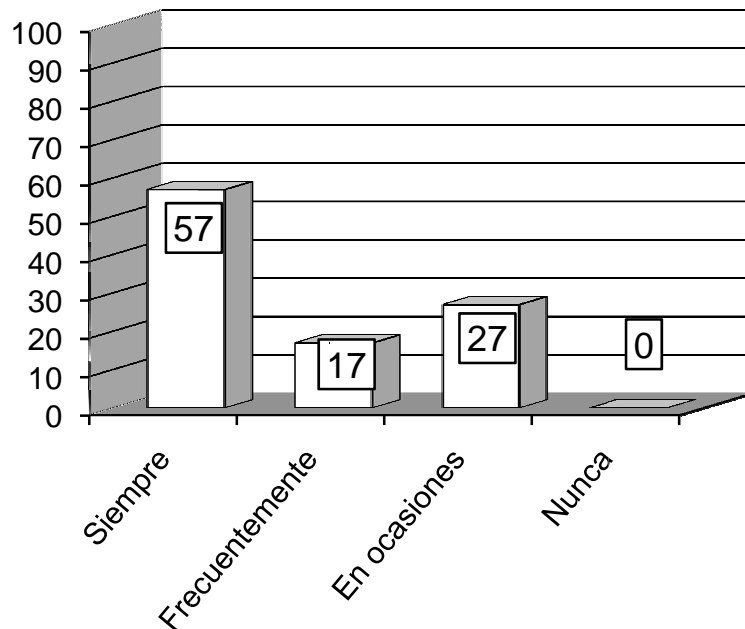


Gráfico 6: Grado en que existen reuniones en su área de trabajo

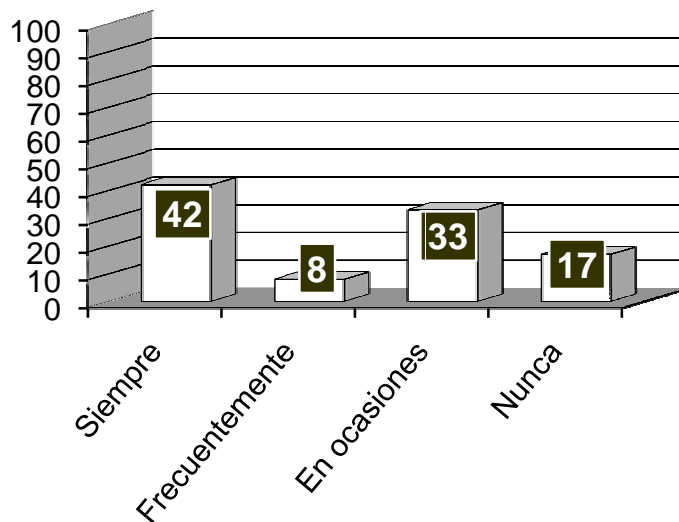


Gráfico 7: Información de su jefe a los colaboradores del área de bodega por anticipado sobre todo lo referente a su área y su puesto de trabajo

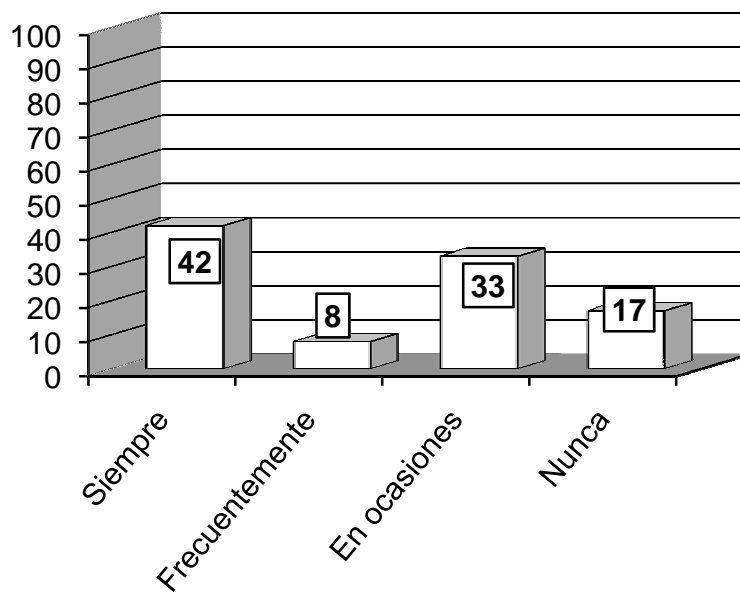


Gráfico 8: Grado en que su jefe inmediato se interesa por escuchar y atender los problemas que le planten los colaboradores de su área de trabajo.

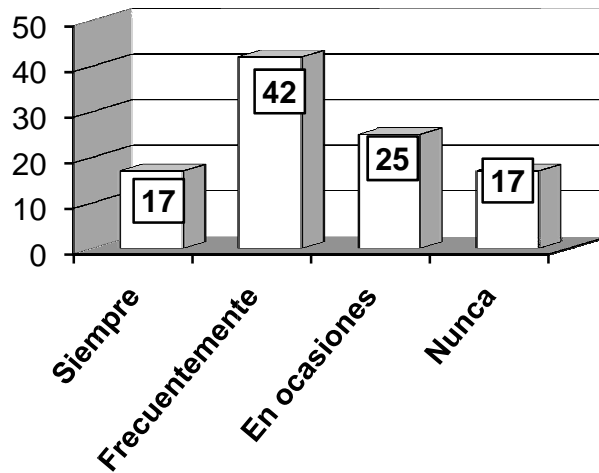


Gráfico 9: Grado en que su jefe fomenta una cultura de Trabajo en Equipo

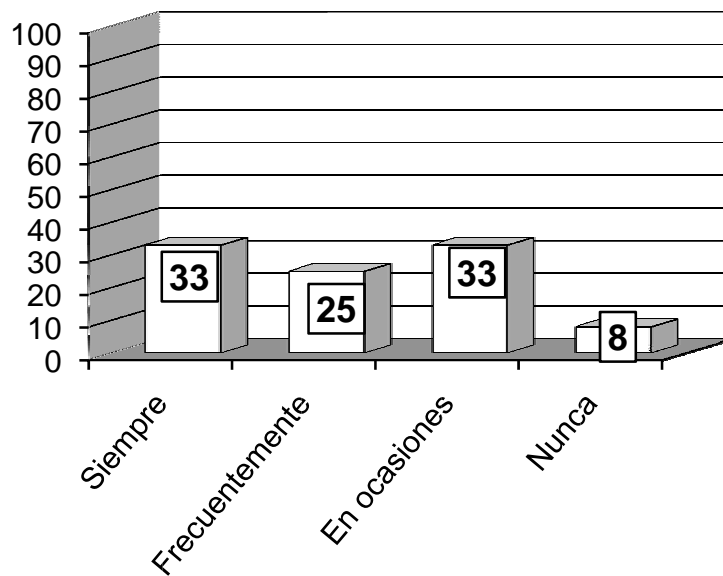


Gráfico 10: Grado en que los sistemas de información de la empresa (carteleros, avisos, circulares, boletines etc.) están cumpliendo con su función.

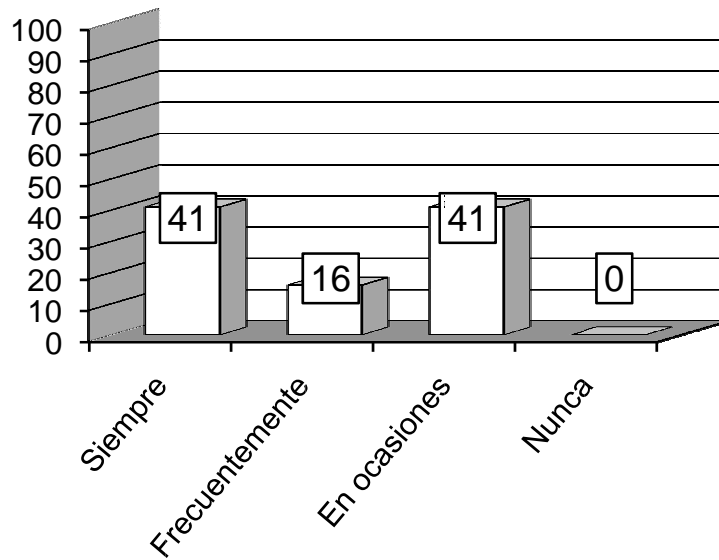


Gráfico 11: Respeto en las relaciones entre compañeros de trabajo.

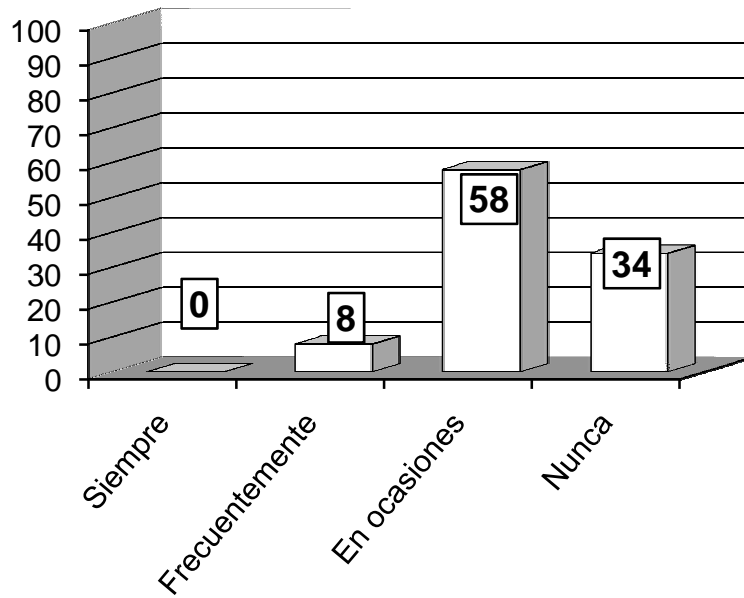
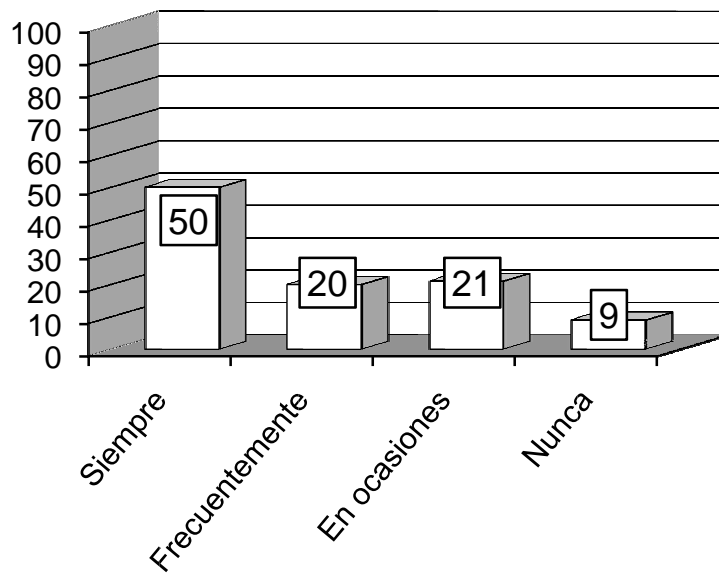


Gráfico 12: Grado en que perciben que son tomados en cuenta para la realización de las actividades en equipos de trabajo.



Visión de American Doughnuts

Doce colaboradores no respondieron a esta pregunta y, como puede verse, entre los que respondieron sólo uno de ellos se aproxima, al expresar "Ser líderes en el campo"

Ser líderes en el campo

Ser de prestigio

Vender más

Tener calidad de producto

Abrir más tiendas

Salir del país

Misión de la empresa

Al igual que la visión algunos no respondieron y de los 5 colaboradores que sí lo hicieron, sólo uno tiene clara la misión, al expresar: "servicio y calidad"

Mejor servicio

Servicio y calidad

Higiene

Ser líder en el mercado

Dar mas empleo

Valores de la empresa

La mayoría de las respuestas no están en concordancia con los valores definidos por la empresa. Los colaboradores del área de bodega sí expresaron valores que merecen ser tomados en cuenta, entre ellos: Calidad y buen servicio, honestidad y responsabilidad, Trabajo en Equipo, entre otros. Sin embargo, como se verá más adelante en la interpretación, **el trabajo en equipo es una de las grandes deficiencias.**

Respeto

Compañerismo

Armonía

Libertad en el trabajo

Honestidad y responsabilidad

Que los colaboradores trabajen en equipo

Apoyo

Garantía

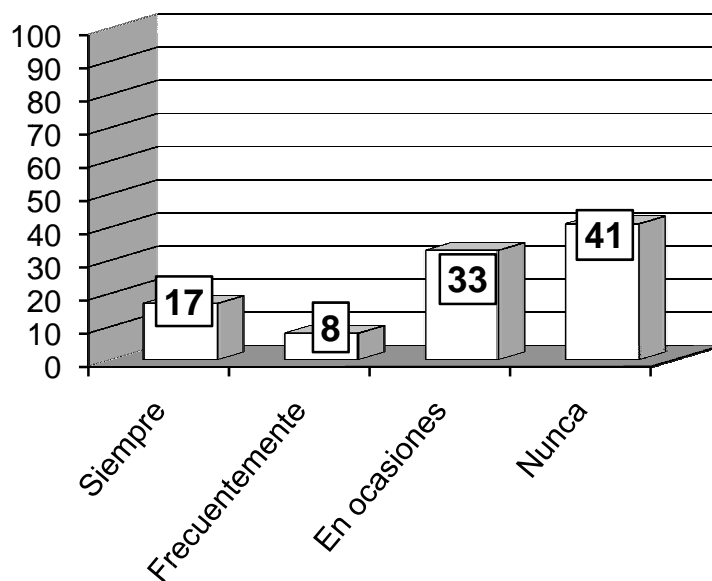
Calidad y buen Servicio

Compañerismo

Atender bien a los clientes

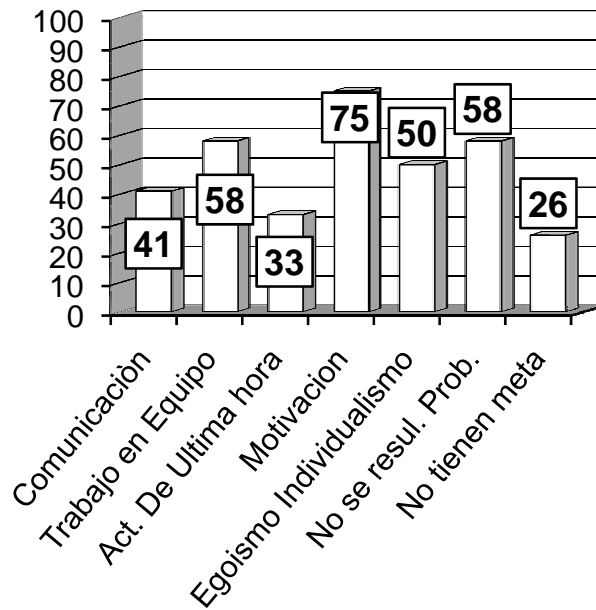
En el gráfico siguiente se puede observar que la pérdida de tiempo es preponderante ya que entre siempre, frecuentemente y en ocasiones alcanzan el 58%.

Gráfico 13: Grado en que existe pérdida de tiempo en su área de trabajo



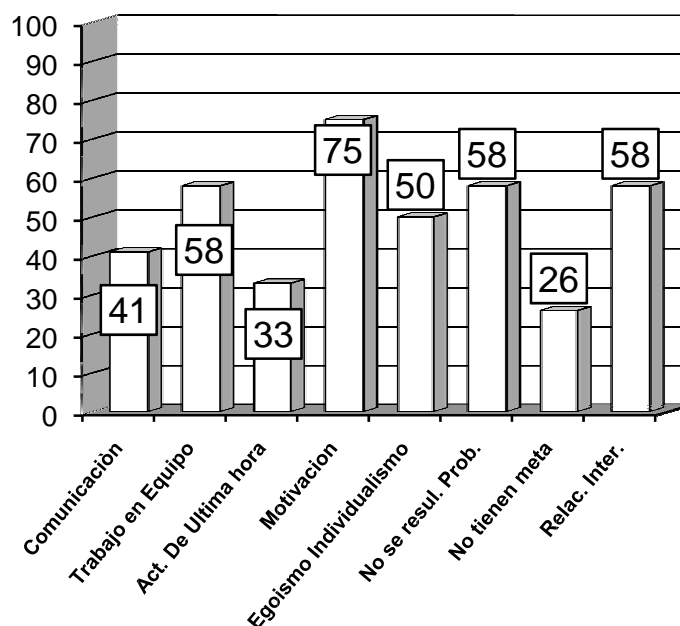
Los colaboradores opinan que entre los factores que determinan la pérdida de tiempo se encuentran, entre los más relevantes, la falta de motivación, trabajo en equipo y la no resolución de problemas, como puede verse en el siguiente gráfico

Gráfico 14: Causas de pérdida de tiempo



De acuerdo con la opinión de los colaboradores del área de bodega son muchos los aspectos que determinan un inadecuado funcionamiento. Los más elevados: La falta de motivación (75%), malas Relaciones Interpersonales (58%) , Falta de Trabajo en Equipo 58%, No se resuelven problemas 58% .

Gráfico 15: Factores que afectan el buen funcionamiento del área de bodega según los colaboradores



En cuanto a los aspectos que podrían afectar a corto, mediano y largo plazo, en el procedimiento del área de bodega, vuelven a reiterarse los mencionados anteriormente, con excepción de el espacio físico, uno de los más acusados y ratificados de acuerdo con la observación hecha. Las siguientes fueron las respuestas expresadas por los colaboradores.

Falta de Trabajo en Equipo

Falta de Motivación

Espacio Físico

Falta de Colaboración.

Las respuestas sobre que sugerencias podrían dar, los colaboradores hicieron hincapié en el mejoramiento de la organización, salario un mejor equipamiento y la dotación de más uniformes.

Interpretación:

Por medio del análisis hecho sobre los diferentes aspectos que aparecen supra, puede observarse que los colaboradores perciben que hace falta Trabajo en Equipo, la cual se puede comprobar por la falta de apoyo y colaboración para la realización de las funciones. No tienen clara la misión, visión, objetivos, y valores, ya que en el cuestionario contestaron que si lo sabían, pero en la entrevista informaban diferentes objetivos, como ellos los percibían.

La comunicación se está dando en vía informal, debido a que no tienen implementados sistemas de comunicación interna, como carteleras, reuniones de trabajo, boletines etc.

En una de las gráficas podemos verificar que la falta de Trabajo en Equipo es una de las cuatro variables que más les está afectando. Siendo estas:

Falta de Motivación

Malas Relaciones Interpersonales

Falta de Trabajo en Equipo

No se resuelven problemas, lo que está generando conflictos.

CONTENIDOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION:

El Valor del Trabajo en Equipo

Qué significa Trabajo en Equipo

Grupo Vrs. Equipo

Requisitos y obstáculos del trabajo en equipo

Fundamentos del Trabajo en Equipo

Fundamentos para formar equipos de trabajo

Modelos de Madurez del Equipo

Solución de Problemas en Equipos de Trabajo

Beneficios de la solución de problemas

Técnicas de la solución de problemas

Equipos de solución de problemas

Equipos de proyecto

Círculos de calidad

Equipos de mejora

Equipos de fuerza de tarea

Equipos de alto desempeño

3.2.2 Fase No. 2

Objetivo Específico:

Implementar el Programa de Capacitación dividido
en 3 unidades

PROGRAMA DE CAPACITACION

Nombre del programa:	Trabajo en Equipo: Una Fuerza para el Aprendizaje Organizacional y el Mejoramiento del Desempeño Laboral
----------------------	--

Tema	El Valor del Trabajo en Equipo	UNIDAD	NO. 1
------	--------------------------------	---------------	-------

Objetivo General:	Durante el desarrollo de la Unidad el participante adquirirá, los conocimientos para poder identificar las características entre trabajo en grupo y en equipo y requisitos, obstáculos del Trabajo en Equipo
-------------------	--

OBJETIVOS ESPECIFICOS	TEMAS Y SUBTEMAS	HORAS	PRACTICAS	EVALUACION	RECURSOS
Describir que significa Trabajo en Equipo	Que significa trabajar en Equipo	0.5	Análisis de material	Hoja de trabajo	Pizarron Hojas
Identificar las diferencias entre trabajar en grupo y trabajar en Equipo	Grupo vrs. Equipo	0.5	Hoja de Trabajo: Evaluando mi Equipo de Trabajo.		Lapiceros Equipo multimedia Acomodar el salón en forma de herradura
Señalar los requisitos y obstáculos del Trabajo en Equipo	Requisitos y Obstáculos del Trabajo en Equipo	0.5	Película. Sacar conclusiones	Sacar conclusiones	T.V. Video.

ACTIVIDAD NO. 1

UNIDAD 1

EVALUANDO EL EQUIPO DE TRABAJO


Para realizar esta actividad se aplicó un cuestionario, luego de dar el concepto de Trabajo en Equipo vrs. Grupo, con el objetivo de que los colaboradores, en consenso, se auto evaluaran como área de trabajo. Las instrucciones fueron que se auto calificaran de 1 al 10 según su percepción como grupo, acerca de lo que se les está preguntando, siendo, el 1,2,3,4 los niveles más bajos que caen dentro del individualismo 5,6 los niveles medios y 7,8,9,10 los niveles altos que caen dentro de los grados de unión.

1. ¿Cuál es su grado de unión?

Individualismo

Unión




1	2	3	4 	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. ¿En qué se centra su equipo?

En sí mismo


En las metas

1	2	3	4	5 	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. ¿Cuál es el grado de conocimiento?

No sabe que hacer


Todos contribuyen

1	2	3 	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. ¿Cuál es su grado de confianza?

Aislamiento


Confianza

1	2	3		5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. ¿Cuál es el grado de comunicación?

Chismes, rumores bolas


Comunicación honesta y franca

1		3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. ¿Cuál es su grado de desarrollo?

Limitación


Aplicación ilimitada

1	2		4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7. ¿Cuál es su grado de toma de decisiones?

Necesitan ayuda


Ellos aportan la solución

1	2		4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8. ¿Cuál es su grado de dirección y propósito?

Se conforman fácilmente


Determinan metas

1	2	3	4		6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

9. ¿Cuál es el grado de honestidad grupal y personal?

Desconfianza


Total confianza

1	2		4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

10. ¿Cada miembro del equipo conoce y juega el papel que debe realizar dentro del equipo?

No tienen idea

Esta plenamente determinado

1	2	3		5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

INTERPRETACIÓN:

En el equipo se percibe individualismo, no tienen objetivos comunes, metas claramente definidas, cada uno se centra en sus propios objetivos, en muchos equipos en donde no tienen una planeación estratégica (visión, misión, metas, valores, objetivos) trasladada a todo nivel, no hay algo que los una, generando entre ellos desconfianza, lo que les obstaculiza la búsqueda de soluciones a los problemas.

No existen perfiles laborales, por lo que no tienen claramente definidas sus funciones ocasionando duplicidad de las mismas.

No se les dio inducción por lo que no tienen muchos conocimientos sobre lo que se debe o no hacer dentro de la empresa.

Se comprobó que no hay reuniones de trabajo, lo que está ocasionando rumores, chismes fluye mas rápido la comunicación vía informal.

Existe una cultura de poder en donde sólo se les indica que se debe hacer, lo cual les impide su propia toma de decisiones. Por lo tanto, se conforman fácilmente con los resultados obtenidos.

PROGRAMA DE CAPACITACION

Nombre del programa:	Trabajo en Equipo: Una Fuerza para el Aprendizaje Organizacional y el Mejoramiento del Desempeño Laboral
----------------------	--

Tema	Fundamentos del Trabajo en Equipo	UNIDAD	No. 2
------	-----------------------------------	---------------	-------

Objetivo General:	Durante el desarrollo de la unidad, el participante adquirirá los conocimientos sobre los fundamentos del trabajo en equipo, El modelo de madurez del los equipos y las características de un equipo eficaz.
-------------------	--

OBJETIVOS ESPECIFICOS	TEMAS Y SUBTEMAS	HORAS	PRACTICAS	EVALUACION	RECURSOS
Nombrar los fundamentos del Trabajo en Equipo	Fundamentos para formar equipos de Trabajo	1.00	Sacar conclusiones de cada fundamento y como se pueden aplicar a su área de trabajo		Pizarron Hojas
Describir el modelo de madurez de los Equipos	Modelo de madurez de los Equipos	1.30	Analizar las diferentes etapas de un equipo	Analizar caso Acerosa	Lapiceros Equipo multimedia Acomodar el salón en círculos
Crear las características de un Equipo Eficaz	Características de un Equipo Eficaz	1.30	Ellos deberán crear otras características que sean aplicables a su área de trabajo	Realizar exposición	

Actividad No.2

Unidad 2

CASO: "ACEROSA" (PARTE I)

Presentamos a continuación el caso ACEROSA, que iremos desarrollando por partes a lo largo del curso en cada una de las unidades didácticas. Refleja el trabajo de un directivo que se enfrenta a diferentes situaciones en relación con la dirección del equipo de trabajo.

ACEROSA es una Empresa dedicada a la fabricación de componentes metálicos para la construcción: tiene una larga tradición en el sector y ha conseguido convertirse en una de las empresas líderes en la zona, a pesar de ser una empresa de tamaño mediano.

Con el objetivo de mantener su posición líder y de mejorar sus niveles de competitividad innovación, ACEROSA se ha propuesto la creación de nuevas líneas de producción que potencien el lanzamiento de productos adaptados a las crecientes exigencias de los clientes, así como de mejorar los procesos de entrega y distribución de los pedidos.

Andoni G. Es el responsable de un equipo de trabajo encargado del proyecto de desarrollo de una nueva línea de producción.

Situación 1.

El equipo lleva trabajando varias semanas y está haciendo excelentes progresos de cara a sus objetivos. Los integrantes del equipo trabajan bien juntos, comparten y utilizan los recursos de los demás y parecen estar orgullosos de sus logros. Andoni no ha podido pasar últimamente mucho tiempo con ellos pero tiene confianza en su habilidad para resolver los problemas críticos y poder cumplir las fechas establecidas.

Inesperadamente, uno de los miembros del equipo ha sido designado a otra división y su sustituto viene a incorporarse al grupo para la próxima reunión.

Preguntas:

¿En qué fase se encontraba el equipo llegado a este punto?

Respuesta de los colaboradores: Producción

¿Qué puede predecir que va a pasar? ¿Por qué?

Respuesta de los colaboradores: Podrían regresar a una etapa anterior

Situación 2.

El desarrollo e implantación del proyecto de lanzamiento de la nueva línea de producción en ACEROSA ha sido todo un éxito. Recientemente, Andoni ha sido nombrado gerente de la nueva división. Cuenta con un equipo de 7 colaboradores directos entre los que se encuentran 2 capataces de fábrica (de los que dependen 20 operarios), 2 personas en control de calidad, 2 comerciales y un contable.

Llevan varias semanas trabajando. Al principio, los miembros del equipo estaban deseosos de comenzar su trabajo, la tarea se definió claramente en poco tiempo y los miembros del equipo empezaron las labores de información necesarias para alcanzar su seguimiento. Durante la cuarta reunión empezaron a surgir algunas fricciones entre los miembros del equipo y un par de personas parecían frustradas con la forma en que Andoni dirigía las cosas y los progresos alcanzados.

Preguntas:

¿En qué fase de desarrollo se encuentra el equipo? ¿Por qué?

Respuesta de los colaboradores: Insatisfacción

¿Qué podrá hacer Andoni para superar esta situación?

Respuesta de los colaboradores: Detectar los problemas crear factores de motivación y venderles la idea.

Comentarios para la resolución del Caso: "ACEROSA"

Situación 1.

Un equipo de trabajo puede encontrarse en la fase 4 (PRODUCCIÓN) con unos

niveles de competencia y motivación altos y variar su fase de desarrollo cuando cambian los miembros. La incorporación o salida de una persona del equipo implica una reorientación y reorganización del mismo, con lo que el equipo, temporalmente puede retroceder en su fase de madurez (aunque sólo excepcionalmente, por ejemplo sí el líder abandona el equipo, volverá a la fase

Situación 2

Un equipo que comienza tiene unas expectativas en lo referente a objetivos, contenido del trabajo y relaciones entre los miembros que generan un nivel de motivación alto, aunque la competencia del equipo, por falta de experiencia, sea baja.

INTERPRETACIÓN:

Las respuestas brindadas por los colaboradores a cada una de las interrogantes son correctas. Lo que indica, que sí adquirieron el aprendizaje esperado sobre las diferentes etapas, por las que pasan los equipos, que hacer en cada una de ellas y que estilo de liderazgo aplicar, para el proceso de solución de problemas y poder así avanzar a la etapa siguiente.

PROGRAMA DE CAPACITACION

Nombre del programa:	Trabajo en Equipo: Una Fuerza para el Aprendizaje Organizacional y el Mejoramiento del Desempeño Laboral
----------------------	--








Tema	Solución de Problemas en Equipos de Trabajo	UNIDAD	No. 3
------	---	---------------	-------

Objetivo General:	Durante el desarrollo de la unidad, el participante adquirirá los conocimientos para nombrar los beneficios del Trabajo en Equipo, Utilizar las Técnicas de solución de problemas, y las características de los equipos de solución de problemas.
-------------------	---

OBJETIVOS ESPECIFICOS	TEMAS Y SUBTEMAS	HORAS	PRACTICAS	EVALUACION	RECURSOS
Nombrar los beneficios del trabajo en equipo	Beneficios de la solución de problemas	2.00	Dinámica grupal que beneficios obtienen solucionando nuestros problemas y colocarlo en grupos en hojas de papel rota folio.	Pasar a exponer en equipos.	Pizarron Rota folio Hojas rota folio Hojas bond carta
Utilizar las técnicas de solución de problemas	Técnicas de solución de problemas	2.00	Técnica de solución de problemas el instructor explica participante va realizando	Presentar un problema utilizando los pasos.	Lapiceros Equipo multimedia Acomodar el salón en círculos

Actividad No. 2 Unidad 3

Técnica de Solución de Problemas

-  Tormenta de Ideas
-  Definir el Problema con claridad
-  Analizar causas del problema
-  Recopilación de Datos
-  Interpretar Datos
-  Acordar mejores Soluciones
-  Presentar Soluciones

1. Tormenta de Ideas

Los colaboradores aportaron ideas con las siguientes instrucciones:

- I. Aportarán las ideas en orden, lo harán en sentido de las agujas del reloj
- II. No criticar
- III. No volverlo diálogo
- IV. Únicamente puede hablar la persona que esta aportando la idea
- V. Si en el momento de su turno no tiene ninguna idea dirá paso para que el compañero siguiente pueda continuar.
- VI. No debe utilizar palabras como necesitamos más necesitamos menos.
- VII. No colocar soluciones en lugar de problemas.
- VIII. Listar los problemas:
 - IX. Problemas de comunicación entre departamentos
 - X. Las órdenes no son claras y completas
 - XI. Que los seminarios y talleres no se hacen a todo nivel
 - XII. Poca comunicación entre jefes y colaboradores

XIII. No se definen claramente las metas

XIV. No se cuenta con un programa de capacitación sobre trabajo en equipo.

2. Definir el Problema con claridad:

El problema que eligieron fue:

No se cuenta programa de capacitación sobre trabajo en equipo.

3. Analizar causas del problema

Las causas fueron ubicadas en el DIGRAMA DE ISHIKAWA situada en 6 variables planta, equipo, materiales, personas, entorno y métodos.

4. Recopilación de Datos

Se verificó en el departamento de Recursos Humanos, el cual no cuenta con un programa de capacitación y seguimiento sobre Trabajo en Equipo.

Por la sobrecarga de trabajo, muchas veces les cuesta organizar los horarios de la capacitación.

5. Generar posibles Soluciones

Crear un plan de seguimiento de mejora continua a través de implementar un círculo de calidad, para el involucramiento de los colaboradores en búsqueda de soluciones a los problemas detectados.

Las jefaturas se tienen que involucrar más para darles permiso para la capacitación.

Crear aula sólo para capacitación.

3.2.3 Evaluación

Objetivo específico:

Evaluar a los colaboradores sobre si
lograron implementar el 75% de lo aprendido

Pruebas Finales: se utilizará el Modelo de eficacia, el cuál, a través de unos cuestionarios, diagnosticará el grado de eficacia del equipo.

INTERPRETACIÓN DE LA PRUEBA FINAL

Los niveles alcanzados están subrayados. Se sacaron en consenso los

Resultados en el cuestionario y la interpretación es la siguiente:

CARACTERISTICAS	PUNTUACION	INTERPRETACIÓN
<u>Objetivo</u> <u>Común y</u> <u>Potenciación</u>	<u>8-16 puntos</u>	Su equipo se encuentra en una fase Inicial de desarrollo. Necesita clarificar las metas Y objetivos. Así como las relaciones de poder para establecer unas bases mínimas que permitan avanzar hacia La eficacia.
	<u>16-24 puntos</u>	Existen unas bases que sustentan la fase inicial del equipo, Si bien necesitan ampliarse.

	24-32 puntos	<p><u>La fase de iniciación del</u></p> <p><u>Equipo esta consolidada.</u></p> <p><u>El equipo</u></p> <p><u>está preparado para avanzar</u></p> <p><u>En su proceso de desarrollo.</u></p>
--	--------------	--

<p>Relaciones, Comunicación Y Flexibilidad</p>	8-16 puntos	<p>En el equipo se detectan carencias</p> <p>En las relaciones entre Los miembros.</p> <p>Se adoptan posturas individuales frente al trabajo</p> <p>y no existe una verdadera conciencia equipo</p>
--	-------------	---

	16-24 puntos	<p><u>La conciencia de equipo</u></p> <p><u>Se va desarrollando.</u></p> <p><u>Los miembros comienzan a</u></p> <p><u>compartir responsabilidades</u></p> <p><u>y adaptarse a los cambios.</u></p>
--	--------------	---

		<p><u>aunque todavía se</u> <u>necesita profundizar</u> <u>en estas características</u> <u>Para alcanzar la eficacia.</u></p>
	24-32 puntos	<p>En el equipo existe un alto grado de aceptación entre los miembros y un nivel de responsabilidad y comunicación que impulsan la Eficacia del equipo.</p>

CARACTERÍSTICAS	PUNTUACION	INTERPRETACIÓN
Optimo Rendimiento	4-8 puntos	<p>El equipo no alcanza los Resultados previstos. También se siente incapaz de tomar decisiones resolver problemas, por lo que en muchas ocasiones se producen bloqueos en su funcionamiento</p>

	8-12 puntos	<u>El equipo consigue un nivel aceptable de consecución de objetivos, si bien en ocasiones aparecen dificultades en los procesos de toma de decisiones y resolución de problemas</u>
	12-16 puntos	El equipo tiene un nivel de competencia alto, lo que permite Una reproductividad optima.
Reconocimiento, Aprecio y Motivación	8-16 puntos	En el equipo no se percibe un sentimiento de orgullo de Pertenencia y la motivación es baja Entre sus miembros. Las contribuciones Del equipo tampoco son valoradas por la organización.
	16-24 puntos	<u>En el equipo se comienza a desarrollar confianza y Satisfacción respecto al trabajo y un reconocimiento por parte del líder y otras personas de la organización.</u>

	24-32 puntos	Existe una fuerte cohesión y visión de equipo, respeto y Orgullo de pertenecer al equipo. Los resultados del equipo se reconocen por El líder y por la organización. El nivel de motivación es alto.
--	--------------	--

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

1. La capacitación de los colaboradores del área de bodega ofreció ventajas como la participación, colaboración y el apoyo mutuo en la realización de sus funciones.
2. Los colaboradores y su supervisor se comprometieron a respaldar mutuamente las capacitaciones para que el equipo de bodega tenga un éxito.
3. Percibieron que la solución de problemas en su área de trabajo fue más eficiente al conformar un equipo.
4. Después de desarrollado el programa lograron diferenciar entre trabajar en grupo y equipo y determinar qué situaciones requieren más de un equipo que de un grupo
5. Desarrollaron las habilidades apropiadas para realizar el trabajo en equipo efectivamente y crearon infraestructura organizacional de su área de trabajo que demanda para su buen funcionamiento.

4.2. Recomendaciones

1. Se recomienda que el programa de capacitación desarrollado en el área de bodega, sirva como plan piloto para las demás áreas de la empresa, y de otras empresas.
2. El departamento de Recursos Humanos debe elaborar un programa de seguimiento a la capacitación con el fin de que no se desaproveche lo aprendido.
3. Al departamento de Recursos Humanos, como apoyo al seguimiento del programa de capacitación se recomienda:
4. Diseñar la metodología de la comunicación interna, para asegurar la fluidez

de la información en todos los sentidos tanto vertical como horizontalmente, y en todos los niveles, operarios, medios y ejecutivos.

5. Definir cuales son los medios de comunicación que utilizarán, e instruir a los colaboradores sobre su uso.
6. Crear un programa de incentivos (no necesariamente económicos) por metas alcanzadas para que los colaboradores valoren lo que se le brinda y no lo vean como una obligación por parte de la empresa.
7. Desarrollar un Programa de Valores a fin de aclarar la Visión, Misión y Valores para que sean tomados en cuenta en las labores cotidianas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Blake, Robert. **Como Trabajar en Equipo**. Editorial Nomos Colombia 1992
2. Bedoyere, Quentin. **Como Resolver Problemas en Equipo**. Editorial Granica. España 1993
3. Daniels, William. **Poder de Grupo**. Editorial Panorama. México 1994
4. Fraser, Alastair. **Formación de Equipos de Trabajo**. Editorial Panorama México 1998
5. Gonzalez Alberto, **3 manuales de Trabajo en Equipo** sin editorial 1998
6. Hicks, Robert y Bone Diane. **Grupos de Trabajo Autodirigidos**. Editorial Iberoamericana. México 1992.
7. Maddux, Robert. **Como Formar Equipos de Trabajo**. Editorial Iberoamericana. México 1994.
8. Posner, Randolph. **Las 10 Reglas de Oro para Trabajar en Equipo**. Editorial Grijalbo México 1995
9. Rees, Fran. **El Liderazgo en los grupos de Trabajo**. Editorial Panorama México 1997
10. Robson Mike. **Como Resolver problemas en Equipos de Trabajo Autorregulados**. Editorial Panorama México 1995

ANEXOS



Trabajo en Equipo

DEBIDO A LOS VERTIGINOSOS CAMBIOS SOCIALES, TECNOLOGICOS QUE ESTAN TENIENDO LUGAR EN NUESTRA SOCIEDAD, LAS ORGANIZACIONES SE HAN HECHO MAS COMPLEJAS Y COMPETITIVAS

COMO RESULTADO DE TODO ESTO A NACIDO UN MOVIMIENTO TAN PODEROSO DE PARTICIPACION QUE A MERECIDO EL NOMBRE DE TRABAJO EN EQUIPO QUE AUMENTA LA PROPIEDAD Y EL COMPROMISO, ESTIMULA LA CREATIVIDAD Y DESARROLLA LAS CAPACIDADES

Individualismo	Interdependencia
Centrados en si mismos	Centrados en las metas
Se les dice que hacer	Todos contribuyen
Desconfianza, Duda	Confianza plena, union
Cautela, juegos dobles	Comunicación abierta
Limitación	Aplicación ilimitada
Necesitan ayuda	Ellos aportan la solución
Se conforman	Meta resultado positivos

EL DIRECTOR

No fomenta la colaboración de miembros
Reactivo con la gerencia sus igules y colaboradores
Le es mas fácil amoldarse a la multitud
Esta dispuesto a involucrar a la gente asta ciertos límites
Reciente y desconfia de los empleados, que conocen su trabajo mejor que el gerente
Considera la solución de problemas como pérdida de tiempo

EL LIDER

PROACTIVO EN SUS RELACIONES
LAS METAS ACTUALES SE TOMAN SIN PROBLEMAS
LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS ES RESPONSABILIDAD DEL EQUIPO
SE COMUNICA TOTAL Y ABIERTAMENTE
ACEPTA LAS PREGUNTAS, PERMITE QUE EL EQUIPA HAGA SU PROPIO ESCRUTINIO
INTERVIENE EN LOS CONFLICTOS ANTES DE QUE SEAN DESTRUCTIVOS
MANTIENE LOS COMPROMISOS Y ESPERA QUE LOS DEMAS HAGAN LO MISMO

VENTAJAS



- Respaldo y compromiso mutuo
- Ayuda mutua
- Comunicación abierta
- Solución de problemas basada en experiencia de equipo
- Retroalimentación del desempeño

VENTAJAS



- Se comprende que un conflicto es algo normal y se contempla como oportunidad para resolver problemas
- Se mantiene el equilibrio entre la productividad del grupo y la satisfacción de necesidades de su colaboradores
- Reconocimiento de resultados del equipo y de contribuciones personales

PARA INICIAR EL TRABAJO EN EQUIPO SE REQUIERE

- Fijar sus metas.
- Clarificar sus roles.
- Establecer reglas.
- Trazar su plan inicial de acción.
- Definir su misión.



EL EQUIPO DEBE TENER MUY CLARO EL OBJETIVO ULTIMO QUE DEBE CUMPLIR

"SU MISION"

- ‡ QUE TENEMOS QUE HACER?
- ‡ PARA QUIEN LO TENEMOS QUE HACER?
- ‡ COMO LO VAMOS HACER?
- ‡ PARA QUE LO VAMOS HACER?



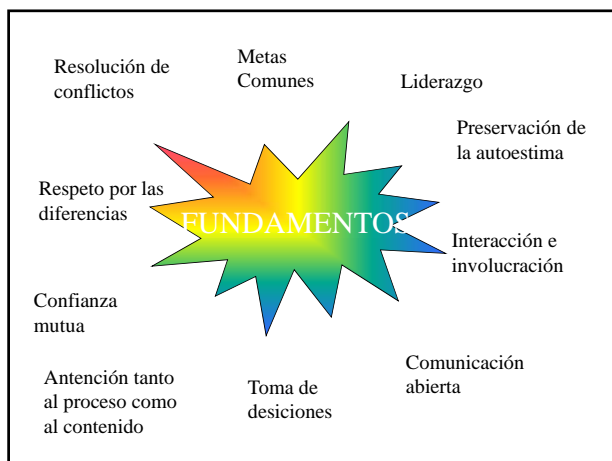
PRINCIPALES OBSTACULOS DEL TRABAJO EN EQUIPO

- FALTA CONOCIMIENTO SOBRE LO QUE ES EQUIPO.
- FALTA CONTEXTO ORGANIZACIONAL ADECUADO.
- CADA PERSONA TIENE OBJETIVOS PROPIOS.
- EGOISMO ANTAGONISMO.
- RUMORES CHISMES.
- DESINTERES.

Cooperación para formar equipos

- Admitir que el trabajo en equipo es la meta primordial.
- Trabajar hombro con hombro.
- Amar lo que se hace.
- Pensar en grande.
- No conformarse con sí señor.

- Comunicarse.
- Encontrar a la gente adecuada y dejarla hacer su trabajo.
- Hacer que la gente se sienta feliz.
- Ayudar a otros cuando lo necesiten.
- Retribuir algo al equipo.



SOMOS UN EQUIPO



El Vuelo de los Gansos

04/12/2008

¡ Ah...!
¡Si entre Amigos
fuéramos gansos o pelicanos!

LA PRÓXIMA TEMPORADA,
CUANDO VEAS LOS GANSOS O
LOS PELICANOS EMIGRAR,
DIRIGIENDOSE HACIA UN LUGAR MÁS CÁLIDO
PARA PASAR EL INVIERNO.
FIJATE QUE VUELAN EN FORMA DE " V "
TAL VEZ TE INTERESE SABER
POR QUE LO HACEN ASÍ.



AL VOLAR EN FORMACIÓN DE " V "...



...LA BANDADA ENTERA AUMENTA
EN UN 71% EL ALCANCE DEL VUELO

**CON RELACIÓN AL DE UN PÁJARO
VOLANDO SÓLO.**



LECCIÓN 1:

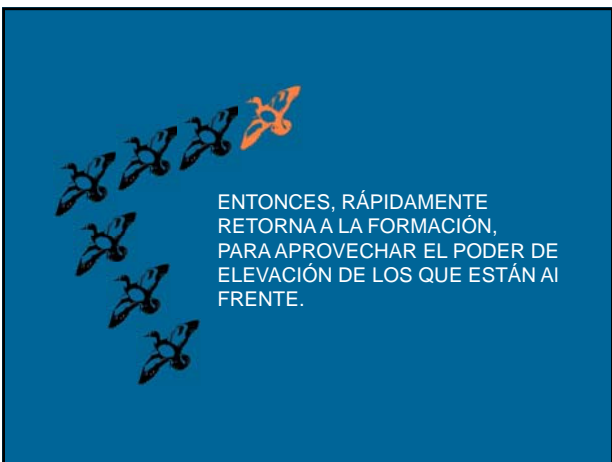
**COMPARTIR LA MISMA DIRECCIÓN
Y EL SENTIDO DEL GRUPO,
PERMITE LLEGAR MÁS RÁPIDO
Y FÁCILMENTE A DESTINO,
PORQUE AYUDANDONOS
ENTRE NOSOTROS LOS LOGROS
SON MEJORES.**



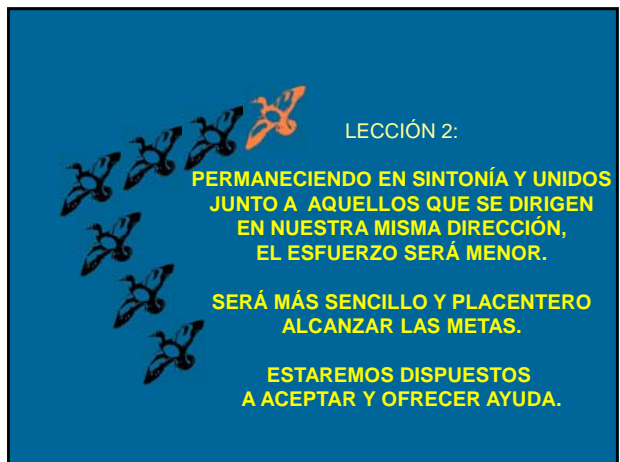
CUANDO UN GANSO SALE DE LA FORMACIÓN...



SIENTE LA RESISTENCIA DELAIRE Y LA DIFICULTAD DE VOLAR SÓLO.



ENTONCES, RÁPIDAMENTE RETORNA A LA FORMACIÓN, PARA APROVECHAR EL PODER DE ELEVACIÓN DE LOS QUE ESTÁN AI FRENTE.



LECCIÓN 2:

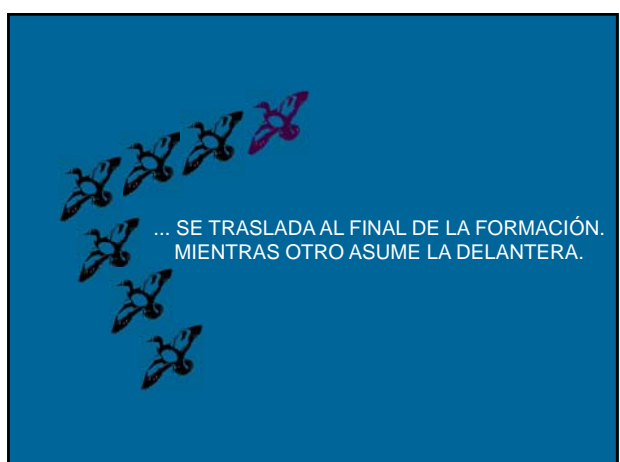
PERMANECIENDO EN SINTONÍA Y UNIDOS JUNTO A AQUELLOS QUE SE DIRIGEN EN NUESTRA MISMA DIRECCIÓN, EL ESFUERZO SERÁ MENOR.

SERÁ MÁS SENCILLO Y PLACENTERO ALCANZAR LAS METAS.

ESTAREMOS DISPUESTOS A ACEPTAR Y OFRECER AYUDA.



CUANDO EL GANSO LIDER SE CANSA...

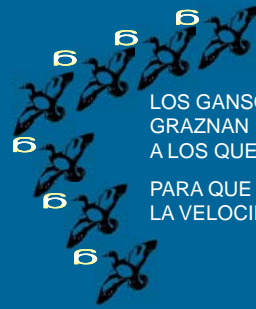


... SE TRASLADA AL FINAL DE LA FORMACIÓN. MIENTRAS OTRO ASUME LA DELANTERA.

LECCIÓN 3:



COMPARTIR EL LIDERAZGO.
**RESPETARNOS MUTUAMENTE
EN TODO MOMENTO.**
**COMPARTIR LOS PROBLEMAS
Y LOS TRABAJOS MÁS DIFÍCILES**
**REUNIR
HABILIDADES Y CAPACIDADES,
COMBINAR DONES,
TALENTOS Y RECURSOS.**



LOS GANSOS VOLANDO EN FORMACIÓN
GRAZCAN PARA DAR CORAJE Y ALIENTO
A LOS QUE VAN AL FRENTE,
PARA QUE ASÍ MANTENGAN
LA VELOCIDAD.



LECCIÓN 4:

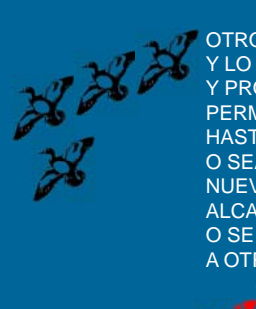
**CUANDO HAY
CORAJE Y ALIENTO,
EL PROGRESO ES MAYOR.**
**UNA PALABRA DE ALIENTO A TIEMPO
MOTIVA, AYUDA, DA FUERZAS
PRODUCE EL MEJOR DE LOS BENEFICIOS**



CUANDO UN GANSO SE ENFERMA
ES HERIDO O ESTÁ CANSADO...



Y DEBE SALIR DE
LA FORMACIÓN



OTROS SALEN DE LA FORMACIÓN
Y LO ACOMPAÑAN PARA AYUDARLO
Y PROTEGERLO.
PERMANECEN CON ÉL
HASTA QUE MUERA,
O SEA CAPAZ DE VOLAR
NUEVAMENTE;
ALCANZAN SU BANDADA,
O SE INTEGRAN
A OTRA FORMACIÓN.



LECCIÓN 5:

**ESTEMOS UNIDOS
UNO AL LADO DEL OTRO,
PESE A LAS DIFERENCIAS
TANTO EN LOS
MOMENTOS DE DIFICULTAD,
COMO EN LOS
MOMENTOS DE ESFUERZO.**



SI NOS MANTENEMOS
UNO AL LADO DEL OTRO,
APOYANDONOS Y ACOMPAÑANDONOS.
SI HACEMOS REALIDAD EL ESPIRITU
DE EQUIPO.

SI PESE A LAS DIFERENCIAS PODEMOS
CONFORMAR UN GRUPO HUMANO
PARA AFRONTAR TODO TIPO DE SITUACIONES

SI ENTENDEMOS EL VERDADERO
VALOR DE LA AMISTAD.

SI SOMOS CONSCIENTES DEL
SENTIMIENTO DE COMPARTIR.

LA VIDA SERÁ MÁS SIMPLE,
Y EL VUELO DE LOS AÑOS
MÁS PLACENTERO

**AMIGOS...
SEAMOS COMO LOS GANSOS!!!**

RESUMEN

Trabajo Equipo una fuerza para el aprendizaje organizacional y el mejoramiento y el desempeño laboral

Thelma Yolanda Gómez Ramírez

El trabajo realizado consistió en el diseño y ejecución de un programa de capacitación sobre el trabajo en equipo dirigido a los trabajadores del área de bodega de la empresa American Doughnuts, S.A. El propósito del programa fue fomentar y ejecutar, a través de fundamentos teóricos y prácticos, una cultura de apoyo y colaboración entre los trabajadores para el cumplimiento con eficiencia y eficacia, de las metas establecidas.

En el inicio del trabajo se hizo un diagnóstico, por medio del cual se determinó la necesidad de la capacitación referida, ya que las actitudes y el comportamiento de los colaboradores del área eran marcadamente individualistas en la realización de las funciones, lo que les causaba pérdidas de tiempo y un mayor desgaste físico generados por la falta de organización y de cooperación existentes.

La ejecución del programa se realizó durante los meses de mayo, junio, julio y agosto del 2005. En el mes de mayo, el diagnóstico, y en los meses de junio a julio se desarrollaron las distintas fases del proceso de capacitación y, en agosto la evaluación final.

En las distintas fases del programa hubo interés y una apropiación de conocimientos, actitudes, comportamientos y habilidades necesarias para el trabajo en equipo, mismos que fueron puestos en práctica en correspondencia con los objetivos y el contenido de cada una de las fases. En consecuencia, los resultados del programa pueden considerarse satisfactorios. Sin embargo, lo más importante es que lo aprendido trascienda del programa y se convierta en una práctica permanente y cotidiana. Por último es recomendable que la capacitación se haga extensiva a otras áreas de la empresa.