



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
*SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO*

“PROPUESTA DE MEJORA DE EQUIPOS DE ALTO
DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA DE LA TRANSFORMACIÓN
DEL PLÁSTICO PARA LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ”

DIRECTOR:

Dra. María de Jesús Ramírez Domínguez

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración

PRESENTAN:

Claudia Juárez González
María del Rosario Manzano Nieto

Puebla, Pue. 16 de Diciembre de 2014

M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora de la Tesis** denominada: **"PROPUESTA DE MEJORA DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA DE LA TRANSFORMACION DEL PLÁSTICO PARA LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ"**, elaborada por las alumnas de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACION** de nombre:

CLAUDIA JUÁREZ GONZÁLEZ
MARÍA DEL ROSARIO MANZANO NIETO

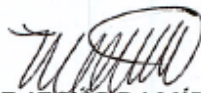
Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 5 de Diciembre de 2014

Atentamente



DRA. MARÍA DE JESÚS RAMÍREZ DOMÍNGUEZ



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor de la Tesis** denominada: "PROPUESTA DE MEJORA DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA DE LA TRANSFORMACIÓN DEL PLÁSTICO PARA LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ", elaborada por las alumnas de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

CLAUDIA JUÁREZ GONZÁLEZ
MARÍA DEL ROSARIO MANZANO NIETO

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 4 de Diciembre de 2014

Atentamente


M.A. JESÚS URRUTIA ALVARADO



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor de la Tesis** denominada: **"PROPUESTA DE MEJORA DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA DE LA TRANSFORMACION DEL PLÁSTICO PARA LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ"**, elaborada por las alumnas de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACION** de nombre:

**CLAUDIA JUÁREZ GONZÁLEZ
MARÍA DEL ROSARIO MANZANO NIETO**

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 8 de Diciembre de 2014

Atentamente

M.A. JUAN BERNARDINO SORIANO VENTURA





BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/221/14
Asunto: Digitalización de Tesis

C. CLAUDIA JUÁREZ GONZÁLEZ
MARÍA DEL ROSARIO MANZANO NIETO
Presente

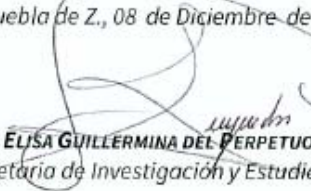
Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada "**PROPUESTA DE MEJORA DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA DE LA TRANSFORMACIÓN DEL PLÁSTICO PARA LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ**", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRAS EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"

H. Puebla de Z., 08 de Diciembre de 2014.


M.A. ELÍSA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDÓN
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado



c.c.p. SIEP
AKBS/ERR*

Facultad
de Contaduría
Pública

Bld. Valsequillo 70,
Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

RESUMEN

Este trabajo de investigación se enfoca en la mejora de equipos de alto desempeño en una empresa de la transformación del plástico para la industria automotriz, dado que, a pesar de los esfuerzos por intentar concretar los equipos existentes como equipos de alto desempeño no ha dado el resultado que la administración busca. Dicha investigación se concentra en los empleados a nivel operativo.

Este trabajo se compone de dos partes: la parte teórica para encontrar los fundamentos y de campo con entrevistas y cuestionarios a los operativos y sus supervisores. También análisis de niveles de desempeño para determinar alguna relación existente entre ellos y poder concluir con la propuesta correspondiente a la problemática que presenta.

ÍNDICE GENERAL.

I. INTRODUCCIÓN.....	i
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	iv
III. JUSTIFICACIÓN.	v
IV. OBJETIVO GENERAL.....	vi
V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	vii
VI. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	vii
VII. HIPÓTESIS.	vii
VIII. VARIABLES.....	viii
IX. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	viii
X. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	x
CAPÍTULO 1. CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS Y COMPORTAMIENTO DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS.	1
1.1. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE MOTIVACIÓN.....	2
1.1.1. CONCEPTO DE MOTIVACIÓN.	2
1.1.2. TEORIAS DE MOTIVACIÓN Y SUS CARACTERÍSTICAS.....	3
1.2. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE NIVEL DE DESEMPEÑO.	7
1.2.1. CONCEPTO DE DESEMPEÑO.	7
1.2.2. CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO.....	14
1.3. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE COMPETENCIA.....	15
1.3.1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIA.	16
1.3.2. CARACTERÍSTICAS DE COMPETENCIA.	17
CAPÍTULO 2. DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS Y CLASIFICACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.....	19
2.1 DEFINICIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.....	20
2.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.....	21
2.3. CLASIFICACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.....	21
2.4 TRABAJO EN EQUIPO.....	26
2.5. LIDERAZGO.....	27

CAPÍTULO 3. CONDICIONES DE LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES Y LA NUEVA FORMA DE ORGANIZACIÓN EN UNA EMPRESA DE LA TRANSFORMACIÓN DEL PLÁSTICO Y EFECTO EN EL DESEMPEÑO.....	31
3.1. CAMBIOS ORGANIZACIONALES.....	31
3.2. BREVE RESEÑA DE LA EMPRESA DE LA TRANSFORMACIÓN DE PLÁSTICO OBJETO DE ESTE PROYECTO.....	37
3.2.1. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	37
3.2.2. HISTORIA DE LA EMPRESA.....	42
3.2.3. HISTORIA DEL POLIVINIL BUTIRAL.....	44
3.2.4. ORGANIGRAMA.....	45
3.2.5. VALORES DE LA EMPRESA.....	51
3.2.5. MISIÓN, VISIÓN Y POLÍTICA DE CALIDAD.....	53
CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE MEJORA.....	56
4.1. ANÁLISIS DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO.....	56
4.1.1. DESEMPEÑO DEL ÁREA PRODUCTIVA.....	56
4.1.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS.....	59
4.2. PROPUESTA DE MEJORA DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO.....	119
CONCLUSIONES.....	126
BIBLIOGRAFÍA.....	128
ANEXOS.....	131

I. INTRODUCCIÓN.

¿Qué sucede cuándo no sé puede transmitir de forma efectiva, lo importante que es para los resultados de una empresa, la forma en que se desempeña la parte operativa?

Una pregunta que involucra de forma directa factores de comunicación, motivación, desempeño, competencias y liderazgo, entre otras. Una problemática que se ha decidido analizar y tratar de dar respuesta en este trabajo de investigación.

En esta época el hablar del factor humano, competencias, motivación, innovación, liderazgo y otros conceptos suena tan ordinario, todo mundo opina y en ocasiones existen críticas sin sustento cuando se plantea una problemática real. No se puede dar una opinión sin ser objetivos, menos cuando está involucrado un grupo sensible, como es el operativo, en esta empresa objeto de estudio.

El recurso humano es de vital importancia y al mismo tiempo, si no se tiene un adecuado canal de comunicación, puede tornarse en una problemática seria. Pero, ¿cuál sería la forma adecuada para comunicarse con ellos? Para ello, se necesita: escucharlos, ser empáticos, conocer sus necesidades, saber sus intereses, hacerles sentir que son parte de la empresa, que su trabajo es tan valioso como cualquiera que realizan los empleados de la empresa en que laboran. Darles a conocer hasta dónde llega su trabajo, lo importante que es y las consecuencias que puede tener un descuido de su parte que impacte la calidad del producto final y, aún más importante, su ¡seguridad!

Muchas veces se piensa que juntas grupales, trípticos y/o información electrónica es suficiente para que ellos conozcan la empresa, sus objetivos, su

situación y sus planes a futuro. Pero muchas veces es necesario un acercamiento individual que les haga ver y sentirse importantes.

El sentirse satisfechos en sus necesidades, hace sentir a la persona gustosa de trabajar en una organización. Donde se le toma en cuenta y se preocupan por ellos. Donde no son un número más, una herramienta o máquina que simplemente se les evalúa por el porcentaje de producto para venta que producen en su turno y se les castiga por el defectivo que generan para obtener el nivel de producción esperado.

Hace casi 70 años, el filósofo y teórico de la ciencia, el austriaco Karl Popper (1902-94), publicó un libro, hoy un clásico, titulado *La sociedad abierta y sus enemigos*, donde –muy en síntesis– hablaba sobre la libertad y la responsabilidad en un sistema social en el cual se fortalece la democracia, sistema abierto que favorece el desarrollo de la persona en sociedad. Es decir, los sistemas abiertos son perfectibles por definición y, en ese sentido, el sistema científico y humano, respectivamente, son abiertos y, por tanto, propicios a la mejora constante. Sólo los sistemas cerrados son dogmáticos y autoritarios, y no contribuyen a la innovación ni a la mejora constante, en este caso de la empresa, o bien de la sociedad.

Si volcamos a la época actual, lo enunciado en este libro, con la llamada empresa moderna y con la moda de la sustentabilidad, ya la empresa no puede sólo enfocarse en la calidad de su producto, debe considerar tres aspectos importantes que la harán sobrevivir en el mercado de competencia actual. La empresa actual es responsable de *la técnica* (producción, innovación, tecnología), *el personal* (recurso humano: capacitación, desarrollo, seguridad) y *del ámbito social* (con el medio ambiente y el entorno en que se encuentra).

Como se puede observar, el factor humano a través de la historia, es un factor que siempre ha estado ahí, influyendo de forma positiva o negativa en los resultados de una sociedad o empresa, por lo cual expertos en el tema han desarrollado teorías al respecto y algunas de ellas se estudiaron a lo largo de este documento que permitirá dar sugerencias y conclusiones a la problemática que la empresa objeto de estudio presenta. Para ello, se ha dividido esta investigación en cuatro capítulos que proporcionarán los elementos necesarios para finalizar exitosamente este trabajo de investigación.

Los primeros dos capítulos de esta investigación son la parte teórica que fundamenta la parte de investigación de campo. Donde se da a conocer los conceptos, características y comportamiento del desempeño y competencias, al igual que la motivación como parte integral del desempeño del empleado y aspectos importantes de los equipos de alto desempeño.

En el tercer capítulo se hace referencia a la empresa objeto de estudio, características y eventos importantes; al igual que las características económicas del estado donde se ubica. Para poder tener una idea clara de qué tipo de organización se analizó, con el objetivo de que la propuesta de mejora sea real y objetiva, es decir, realizable y no sólo una utopía.

Finalmente, en el capítulo cuarto, se analizan los resultados de los cuestionarios y entrevistas realizados en planta que nos brindaran la información real del grupo operativo, incluyendo a sus supervisores, dando origen a la propuesta de mejora.

De esta forma se ha integrado esta investigación, que inicia con el planteamiento del problema.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La desaceleración de la economía trae por consecuencia un menor consumo, esto, a su vez, lleva a que las empresas tengan que disminuir su ritmo de producción o realizar paros técnicos. En este sentido, la industria automotriz podría ser la industria que más resiente los efectos de las crisis. Los países que en los últimos cinco años se han visto afectados por dichas crisis son Estados Unidos, Europa y Asia.

Mike Hartman, un especialista estadounidense, dio una conferencia a ejecutivos del ramo automotriz del Estado de México. En su conferencia, “World economic crisis and the automotive industry”, considera que, al ser varios los factores que llevaron al sector a esta situación —por ejemplo, los altos precios del petróleo, la volatilidad de las bolsas, etcétera—, es difícil prever en qué momento mostrará una mejoría sostenible el mercado de autos.¹ Sin poder controlar los agentes externos, la empresa tiene que redoblar sus esfuerzos, enfocándose en aquellos elementos sobre los que posee el control: la manera en la que utiliza sus recursos, llámense éstos activos, capital de trabajo o capital humano. Dichas situaciones hacen imperante que los recursos se utilicen de forma efectiva.

Así, se hace indispensable que los períodos destinados a la producción, se realicen con la mayor calidad posible, disminuyendo el defectivo e incrementando su eficiencia. De esta manera la empresa ahorra al evitar re-trabajos y los costos asociados a éstos, utiliza menos materia prima, mantiene bajos sus costos variables, etc.

¹ Naum, U. y Zamora E. (2008, Diciembre). *Pierde Velocidad*. Manufactura, 162, 26-39.

Es innegable que a pesar de las nuevas tecnologías, del auge de las computadoras, de los robots, etc.; el factor humano sigue jugando un papel importantísimo dentro de la empresa. Al final del día, todo se resume en la efectividad con que el trabajador haya hecho uso de estas herramientas, donde un descuido o error puede representar para la empresa pérdidas cuantiosas.

En el caso de la empresa de estudio, se presenta una inconsistencia en el desempeño del nivel operativo. Existen errores por parte de dicho personal atribuidos a descuidos, falla de equipo, paros de línea entre otros, que marcan una variación en los niveles de calidad en la producción, repercutiendo directamente a los costos de la empresa.

Para la resolución de lo expuesto anteriormente, se requiere del involucramiento de todo el personal que labora en la empresa, de tal forma que la compañía, en todos sus niveles, busque con vehemencia la consecución de los nuevos objetivos, comparta resultados y celebre los triunfos. Indiscutiblemente, esto traerá de la mano una nueva motivación que sirva de herramienta para que cada individuo busque realizar mejor lo que ya sabe hacer y se concientice del impacto que puede tener el desempeño de sus funciones dentro de la cadena productiva, a efecto de evitar desaciertos que puedan afectar y disminuir esa productividad y esa eficiencia tan buscadas.

III. JUSTIFICACIÓN.

Este proyecto se realizó en una empresa dedicada a la transformación del plástico para la industria automotriz ubicada en el estado de Tlaxcala.

Esta empresa ha experimentado grandes cambios desde su creación. Para contextualizar el proyecto, el estudio parte desde el momento en que la planta es

adquirida por una compañía estadounidense en el año 2006. A partir de este momento se sufren grandes cambios; en el factor humano, se despide al 60% de la plantilla gerencial, se reemplaza en su totalidad a todo el departamento de logística y se implementaron nuevas políticas de control interno; en el factor tecnológico: se implementaron nuevos sistemas de control de piso y se instalaron equipos para la introducción de nuevos productos. Los primeros cambios trajeron como consecuencia rumores y el temor generalizado de perder el empleo; los segundos, presión para el dominio de la nueva tecnología y de un acelerado aprendizaje que pudiera hacer frente a las ya inminentes necesidades del mercado, de otra manera, se perdería una vital oportunidad de negocio. A partir de ese momento, los indicadores de eficiencia y productividad de la planta no son estables, resaltando, entre otros, los errores humanos.

El interés de llevar a cabo esta investigación, consiste en proponer, a través de un análisis a los equipos de alto desempeño en el área de producción, una estrategia que permita a una empresa de la transformación de plástico para el sector automotriz, contrarrestar las crisis económicas que se presenten, enfocándose en el desarrollo de un liderazgo eficiente, a través del cual sus colaboradores puedan potenciar sus competencias y experiencias, reduciendo errores, trabajando en equipo, encontrando en conjunto soluciones a problemas y creando nuevas formas de ejecutar lo que saben hacer, rompiendo paradigmas.

IV. OBJETIVO GENERAL.

Analizar y proponer una mejora a los equipos de alto desempeño en una empresa de la transformación del plástico para la industria automotriz para contrarrestar las crisis económicas, enfocándose en el desarrollo de un liderazgo eficiente, a través del cual sus colaboradores puedan potenciar sus competencias

y experiencias, reduciendo errores, trabajando en equipo, encontrando en conjunto soluciones a problemas y creando nuevas formas de ejecutar lo que saben hacer, rompiendo paradigmas.

V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Describir conceptualmente los equipos de alto desempeño.
- ✓ Identificar los problemas actuales en la empresa que obstaculizan el alto desempeño.
- ✓ Plantear las medidas a adoptar para la mejora de equipos de alto desempeño.

VI. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

¿Es posible atribuir a los cambios estructurales y organizacionales sufridos por esta empresa a partir de 2006 la baja en sus niveles de desempeño en el nivel operativo o cuáles son las verdaderas causas de dicha problemática?

VII. HIPÓTESIS.

Los errores humanos en una empresa de la transformación de plástico se reducirán mediante el análisis y mejora de los equipos de alto desempeño, permitiendo, a su vez, aumentar los indicadores de rendimiento y potenciar las

competencias de los colaboradores a nivel operativo y con ello dar confianza a la gerencia como a los clientes.

VIII. VARIABLES.

Independiente: Nivel de competencias de los empleados operativos.

Dependiente: Equipos de alto desempeño.

IX. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

El método a seguir para la investigación se basó en el modelo de dos etapas que enuncia Sampieri, en el cual se aplican de manera independiente el enfoque cualitativo y cuantitativo. La investigación cuantitativa nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos y un punto de vista de conteo y magnitudes de éstos. Así mismo, nos brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares. Por su parte, la investigación cualitativa nos da profundidad a los datos, la dispersión, la riqueza interpretativa, la contextualización del ambiente o entorno, los detalles y las experiencias únicas. También aporta un punto de vista "fresco, natural y holístico" de los fenómenos, así como flexibilidad.

Para efectos de la empresa objeto de estudio, se realizó bajo un enfoque cualitativo los siguientes aspectos: la teoría de los equipos de trabajo, la situación actual de la empresa, su entorno y la planeación operativa, posteriormente se aplicó el enfoque cuantitativo para el análisis del comportamiento de los indicadores de desempeño de la empresa, apoyándonos con la aplicación de la

encuesta mediante el uso de cuestionario de manera personal e individual a una muestra del personal operativo de la empresa, al mismo tiempo, para contar con la opinión a nivel supervisión se realizó una entrevista guiada con el líder de operaciones y también de recursos humanos.

El alcance de la investigación a realizada fue descriptivo, con el propósito de tener medición precisa o una descripción profunda de las variables, buscando especificar características y rasgos de la empresa objeto de estudio.

El proyecto corresponde a reducir errores de operación que han afectado el nivel de desempeño en el área productiva de la empresa, por lo tanto la clase de investigación que se desarrollara a lo largo de este proyecto será de práctica aplicada.

Las técnicas de investigación que se utilizaron fueron tanto documental, para la parte teórica y técnicas especializadas, y de campo para determinar la mejor forma de analizar y proponer una mejora a los equipos de alto desempeño entre el personal operativo de la empresa.

Dentro de las fuentes documentales, se utilizaron las que aplicaron y aportaron un mejor estilo en la implantación, estructura y metodología de los equipos de alto desempeño.

Dentro de las de campo, de manera inmediata, se utilizó un equipo integrado por producción, recursos humanos e ingeniería, que nos permitió tener un conocimiento más amplio de su interacción; al igual se utilizó la observación para ver el comportamiento en campo de los operarios, su desenvolvimiento y trabajo en equipo. También se aplicaron unos cuestionarios que nos permitieron saber cómo han percibido los cambios, cómo ellos consideran que les ha afectado

y cómo podrían mejorar, para hacerlos parte de este proyecto y que no lo tomen como una imposición.

Para procesar los datos tanto históricos como recientes se utilizó el método estadístico que nos proporcionó los niveles de desempeño promedio y porcentajes para determinar los indicadores adecuados y poder medir y pronosticar los beneficios de este proyecto.

X. ALCANCES Y LIMITACIONES.

Como se mencionó en la justificación, esta investigación tomó de base el año 2006 donde se inició un ciclo de cambios en esta organización, pero nos ubicaremos en los últimos cinco años para determinar si efectivamente los cambios radicales, sin una secuencia organizada, acompañados de una inadecuada comunicación, afectan el rendimiento de los trabajadores.

Se tomó el área de producción como grupo de estudio de esta investigación para comprobar la hipótesis de este trabajo.

Debido al proceso y confidencialidad de la información que la empresa maneja se omitió su nombre y cifras que puedan producir un efecto negativo en dicha organización.

CAPÍTULO 1. CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS Y COMPORTAMIENTO DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS.

En la era de globalización, donde lo que ocurre en un recóndito lugar afecta a otro, es necesario buscar alternativas que mantengan o mejoren las condiciones de las organizaciones.

Dentro de las organizaciones el factor humano es un recurso muy importante, ya que las decisiones o acciones que este realice, repercutirán directamente sobre los resultados y medio ambiente de ésta.

Durante años se subestimó el capital humano, se explotó y se le consideró como un simple medio para lograr un fin que al igual que un instrumento de trabajo, podía ser cambiado o desechado en cualquier momento. Actualmente estos puntos de vista han cambiado, por lo que el recurso humano es un factor determinante para el progreso y desarrollo de las organizaciones.

El punto de referencia donde las relaciones laborales cobran complejidad es a partir de la era industrial, a principios del siglo XVIII, lo cual enmarca la desaparición de los talleres artesanales, provocando una inestabilidad en la producción, así como un desequilibrio en la satisfacción de los trabajadores. Esto originó que a mediados del siglo XX, algunos estudiosos se preocuparan por encontrar la relación entre rendimiento laboral y su satisfacción personal. Por lo que surgieron teorías que estudiaban la motivación de los individuos.

1.1. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE MOTIVACIÓN.

Como se mencionó, la motivación, tiene un papel muy importante en el desempeño del individuo. Por ello, en estos tiempos se ha puesto una atención especial en ella, para lograr un mayor rendimiento en cada persona, logrando con ello un incremento en la rentabilidad para la organización.

1.1.1. CONCEPTO DE MOTIVACIÓN.

Motivación es:

- ✓ La creación de una fuerza o impulso que induzca a alguien a una actividad deseada.
- ✓ Descubrir y aplicar los estímulos necesarios para inducir a alguien desempeñar sus tareas de un modo determinado y de ningún otro.
- ✓ Impulsar a alguien para que ejerza determinada conducta o comportamiento por su propia voluntad con resultados predefinidos.

La motivación en el trabajo se identifica como: la herramienta que promueve la innovación.

Si bien las teorías y análisis de la motivación tiene varias décadas de existencia, y muchas de ellas han evolucionado conceptualmente, es muy importante reconocerlas en su etapa actual y en particular en nuestro entorno inmediato para definir un nuevo concepto de la gestión de recursos humanos, así como de las relaciones laborales en las empresas.

Es cierto que no todos los errores o deficiencias en el trabajo se pueden explicar desde la perspectiva de la motivación en el trabajo, sin embargo, resulta esencial la causa u origen de dichos errores, a efecto de determinar cuál puede

ser la importancia de un programa de motivación vinculado a estos resultados, que obedezca a características y especificidades de nuestro entorno cultural, social y económico, así como al sector productivo y tamaño de empresa en la que se labore.

1.1.2. TEORIAS DE MOTIVACIÓN Y SUS CARACTERÍSTICAS.

Entre las teorías relacionadas a las necesidades se encuentran la de Maslow, Herzberg y McClelland.

“Para Herzberg, la motivación para trabajar depende dos factores:

a) *Factores higiénicos*: se refiere a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipos de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etc.

b) *Factores motivacionales*: están relacionados al contenido del puesto, a las tareas y a las obligaciones relacionadas con este; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiesta en la ejecución de tareas y actividades que presentan desafíos y tienen significado en el trabajo.”²

De acuerdo a Herzberg un individuo se va sentir motivado, por las condiciones en las cuales labore, así como por el trabajo que este desempeñe, su teoría se enfoca principalmente en las condiciones de índole laboral, en los que la

² Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. McGrawHill 2011. pp. 45

principal motivación del individuo será la realización en su trabajo, y el reconocimiento que este pueda tener.

McClelland en su teoría de las necesidades aprendidas establece que muchas de las necesidades de las personas se adquieren o se aprenden a través de experiencias sociales y culturales, denominando motivador a aquella necesidad que determina la forma en que una persona se comporta. Menciona cuatro factores de motivación que son:

- *Motivador de afiliación*: es aquel por medio del cual las personas desarrollan relaciones de cordialidad, ya que las personas necesitan sentirse parte de un grupo y apreciados por otros.
- *Motivador de logro*: es aquel que impulsa a las personas a buscar el éxito en todo lo que emprenden.
- *Motivador de poder*: es el deseo que tiene una persona de controlar a otras y su entorno. Esto en el ámbito personal y social, logrando beneficios para sí mismo o para su equipo o entorno.
- *Motivador de la competencia*: se refiere a los deseos de las personas de obtener los mejores resultados en lo que emprenden y así poder sobresalir entre otros.

McClelland nos menciona en su teoría que la motivación de cada individuo, depende del ambiente que lo rodee, y que cada persona tiene diferentes factores que lo harán sentir motivado.

La motivación por competencias es la que está requiriendo el mercado de trabajo en la actualidad; ya que consiste en que cada individuo se esfuerza por hacer de su trabajo el mejor, con la calidad que se requiere e incluso superior en muchos casos. Lo que le brinda un crecimiento profesional y personal al lograr las metas de las cuales es responsable.

Al analizar las teorías anteriores, esta investigación toma de base la desarrollada por Maslow ya que es la que más se identifica con el tema de estudio.

Maslow define la motivación como un conjunto de necesidades del individuo jerarquizadas en forma de pirámide, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias.

De acuerdo con la teoría de la motivación de Maslow, es necesario ubicar a una persona en un nivel jerárquico de la pirámide de necesidades, para poder determinar la manera en que puede ser motivado, y dirigirlo hacia un nivel más alto de esta pirámide. El nivel más bajo de la pirámide Maslow lo considera como las necesidades básicas o fisiológica, considerando a los deseos o aspiraciones, como último nivel, ya que reconoce que la superación está intrínseca en el ser humano.



Figura 1.

Idalberto Chiavenato describe las necesidades de la pirámide de Maslow de la siguiente manera:

1. *“Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo...”*
2. *Necesidades de seguridad:* constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto...
3. *Necesidades sociales:* surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor...
4. *Necesidades de aprecio:* son las necesidades relacionadas con la manera como la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, la reputación y el orgullo personal...
5. *Necesidades de autorrealización:* son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida...”³

Maslow determina que el ser humano, para llegar a sentirse motivado del todo, debe ir satisfaciendo sus necesidades de manera ascendente, quedando cubiertas en primer lugar sus necesidades más básicas, ya que un ser humano no

³ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. McGrawHill 2011. pp. 43-44

podrá sentirse motivado si solamente recibe reconocimiento laboral, sin tener cubiertas sus necesidades más básicas como lo son la alimentación y vestido.

A partir de las teorías anteriormente mencionadas, las organizaciones han decidido analizar lo que busca una persona en el trabajo, conocer cuál es su escala de necesidades y cuáles desean satisfacer, cuáles son sus deseos, con cuál trabajo se sienten más identificados, etc. El objetivo final del análisis de las organizaciones es lograr que el factor humano se sienta satisfecho en el plano personal como laboral.

1.2. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE NIVEL DE DESEMPEÑO.

Muchos conceptos se miden con el fin de llevar controles y tomar decisiones con base en los resultados, como por ejemplo, la inflación, tipo de cambio, clima, temperaturas, incremento en la población, etc. Vivimos en un mundo donde las estadísticas nos ayudan en todo momento, analizamos tendencias para elegir la mejor opción dependiendo de lo que buscamos, que puede ser desde iniciar un negocio (inversión) o bien dónde se pasaran las siguientes vacaciones. Así que el desempeño no puede ser la excepción. El desempeño puede verse en un estudiante, en un trabajador, en los deportes, etc. Por ello se analizará este concepto en este capítulo.

1.2.1. CONCEPTO DE DESEMPEÑO.

El nivel de desempeño tiene una correlación con varios aspectos, entre ellos la productividad, rendimiento y satisfacción laboral. Los cuales son afectados por varios fenómenos entre ellos nos hablan de la motivación, la cual requiere en muchas ocasiones, sea respaldada por un eficiente liderazgo.

Para poder entender cómo afecta el desempeño del personal a la parte productiva, es necesario entender qué es el desempeño. “De acuerdo a la Real Academia Española, desempeño significa actuar, trabajar, dedicarse a una actividad.”⁴

María Fernández menciona, “que el Desempeño, se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo”.⁵

Las organizaciones han fijado nuevas definiciones de lo que significa *desempeño*. Es necesario diseñar nuevos índices de mediciones del desempeño. Se hace necesario redefinir el desempeño organizacional no solamente en términos financieros, de modo que tenga significado para las personas que dentro de las organizaciones trabajan con el conocimiento y que represente un compromiso de su parte. Y, sin lugar a dudas esto no es un componente financiero, es una ganancia de *valor*.

El ing. Carlos Mora Venegas en su artículo *Desempeño, rendimiento y alcance* menciona que en forma global se dice, “el Rendimiento es simplemente la medición de la productividad aplicada a recursos humanos o equipos. Un equipo de producción, ya sea en el área tecnológica o maquinaria en la planta de

⁴ <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/alcance-del-rendimiento-y-desempeno-laboral-en-la-organizacion.htm>

⁵ Ibid

producción, anticuado o con desperfectos no puede dar el mismo rendimiento que un equipo actualizado y en buen estado de funcionamiento.”⁶

Como se puede observar en las definiciones anteriores, rendimiento se refiere a lo que puede resistir una persona o equipo, mientras que el desempeño es lo que puede lograr, alcanzar o producir esa misma persona o equipo.

Uno de los argumentos de queja o lamentación recurrente en algunos centros de trabajo, se refiere a la falta de involucramiento de los trabajadores con las metas de la empresa, la que se refleja cuando los grupos de trabajadores y áreas de la negociación no comparten la búsqueda de resultados con la vehemencia deseada por la dirección, lo cual la mayoría de las ocasiones sucede, porque el empresario no da a conocer a los empleados los objetivos, metas y planes de acción de la empresa, lo cual evita que los colaboradores entiendan la finalidad de su trabajo.

El anterior problema ha sido motivo de investigaciones para identificar y explicar esta falta de involucramiento y participación. Algunos estudios indican como tema central la motivación en el trabajo, aspecto que casi siempre va de la mano con la identificación de los errores como factores de desperdicio o fuga de la energía que desgasta los procesos y genera disturbios en el proceso productivo.

Algunas investigaciones desarrolladas al iniciar la década de los años noventa por algunos de los expertos en gestión empresarial más importante del mundo (W. Edwards Deming, Joseph Juran, Eiji Toyoda), así como otros estudios en ramas específicas, han demostrado que algunos errores y defectos ocurridos dentro de las empresas durante el proceso productivo y que pueden ser

⁶ Ibid

controlados por los trabajadores, no van más allá del 20% del total de los que presentan durante diversas fases de dicho proceso en su conjunto.

Lo anterior es revelador y nos deja claro que, por principio de cuentas, sólo una parte de los errores que se cometen durante el proceso podrían ser superados con la participación directa de los trabajadores.

Estrategias en desarrollo empresarial mencionan que: “para poder identificar cuáles y qué tipo de errores suceden en la empresa, requerimos de una clasificación la cual puede ser:

- **Debido a descuidos.** La principal característica de estos errores es que el trabajador no es consciente de los errores comete. En este supuesto el trabajador llegará a una conclusión equivocada o a un resultado falso óptimo o positivo.
- **Debido a la falta de técnica.** Son aquellos que resultan de la falta de conocimientos, de la carencia de destreza, o de deficiencias en la formación técnica específica que demanda del proceso productivo. Es obvio que estos errores no se superan sólo con la buena voluntad del trabajador o de los mandos medios.
- **Intencionales.** Estos errores se presentan cuando el trabajador sabe y conoce la manera de evitarlos, a pesar de lo cual incurre en ellos, o los comete deliberadamente como una forma de construir, en algunos segmentos del proceso, ciertos tiempos muertos que le permitan realizar alguna actividad que el proceso no demanda o para lo cual no ha sido diseñado.”⁷

⁷ http://www.regionvalles.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1738&Itemid=29

Lo anteriormente mencionado, se puede llegar a evitar si el empleado realmente reconoce la importancia que tiene el evitar cometer errores, ya que estos pueden repercutir directamente sobre la eficiencia de las empresas y que esto a su vez, puede repercutir directamente en su empleo. Un individuo debe reconocer la importancia de trabajar en equipo y de eficientar al máximo los recursos de la organización en la cual labora, ya que esto repercutirá directamente sobre beneficios personales.

De la anterior clasificación respecto a los errores que comete el personal, se puede mencionar algunos de los elementos descriptivos de los mismos, así como identificar algunas posibles soluciones:

1. Acerca de los errores por descuido, su diagnóstico e identificación es resultado de muestras aleatorias, lo que excluye la falta de destreza o ignorancia oculta.

Las dos más importantes herramientas para explicar estos errores son las siguientes:

La teoría de la fiabilidad, misma que afirma que errar es de humanos.

Esta afirmación lleva a tolerar ciertos errores que no afectan de manera significativa el proceso, y por otra parte intenta neutralizar aquellos errores de gravedad que implican grandes pérdidas mediante sistemas de reforzamiento de inspección, tales como: autocontrol, diseño de procesos con redundancia, verificación con cuenta de retroceso, entre otros.

La teoría de la falta de atención, la que afirma que los seres humanos al estar motivados no cometen errores.

Esta afirmación se sustenta al mencionar que la causa principal de los errores humanos es la falta de atención. Se parte de que la afirmación "errar es de humanos" es falsa. Lo anterior, se refuerza apelando al sentimiento de orgullo de los seres humanos por hacer bien un trabajo o alcanzar una meta, presentado esto como un recurso motivacional. Sin embargo, la realidad en las

empresas refleja en diversos estudios ha demostrado que la motivación influye muy poco y nunca de manera determinante en evitar errores por descuido.

2. Respetto a los errores técnicos, se pueden clasificar entre:

- Aquellos que se sabe cómo evitarlos a partir de un conocimiento general de las características del diseño de proceso y producto, y
- Aquellos que puedan ser evitados por alguna habilidad o "truco" desarrollando por los trabajadores, es decir, aquellas pequeñas diferencias metodológicas que en la práctica ocasionan grandes diferencias entre trabajadores de la misma función laboral, y casi en las mismas condiciones generan resultados distintos.

Con relación a estos dos puntos, algunos mandos medios han afirmado que con sólo saber motivar a los trabajadores, estos desarrollarán por sí mismos su iniciativa y por tanto las destrezas necesarias. Cabe mencionar que en diferentes experiencias se ha podido conocer que las aportaciones y "trucos" de los trabajadores han resultado fundamentales en algunos incrementos de productividad o mejora de la calidad, cuando las características tecnológicas y de organización lo fomentan o lo propician de manera indirecta.

3. Respetto a los errores intencionales, aunque a primera vista se trata de una práctica insana y descalificable por sí misma, es importante abundar en su descripción y búsqueda de sus causas, ya que su origen se puede y se debe encontrar ya sea en la dirección del proceso o en la ejecución del mismo.

Si bien los errores en las organizaciones se presentan como una mezcla de todos los mencionados, algunas soluciones que se encuentran para ellos son proporcionadas por las diferentes propuestas teóricas de la motivación, así como por los programas y las campañas de motivación que de ellas se derivan, por ello

se puede afirmar que la motivación se puede considerar como un medio para evitar errores.

Así pues, las diferentes herramientas de la motivación en el trabajo han surgido como uno de los caminos de la mejora continua de los procesos productivos, con un particular énfasis en el equilibrio de los recursos a partir del control de variables relacionadas con aspectos de satisfacción en el trabajo y de búsqueda de desarrollo de los recursos técnicos y humanos.

Es importante como empresario conocer la trascendencia de la motivación de los trabajadores, a efecto de evitar desaciertos en las organizaciones que puedan estos disminuir la productividad de nuestros colaboradores.

De acuerdo a “El ABC de los indicadores de la productividad” publicado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), la productividad es la relación entre la producción de bienes, en el caso de una empresa manufacturera, o ventas en el de los servicios, y las cantidades de insumos utilizados. De esta manera, el concepto de productividad es igualmente aplicable a una empresa industrial o de servicios, a un comercio, a una industria o al agregado de la economía.

Es decir, la Productividad nos indica cuánto producto generan los insumos utilizados en una actividad económica. Esta medida expresada como un índice permite ver cómo ha cambiado esa relación entre productos e insumos a través del tiempo, es decir, si se ha vuelto más eficiente o no la transformación de los insumos en producto.

Si nos referimos en específico a la Productividad Laboral será entonces la relación entre producto e insumos laborales y su índice nos dice cómo se ha modificado dicha relación con respecto a un punto en el tiempo.

Es importante incrementar la productividad ya que esto provocará una "reacción en cadena" al interior de la empresa, que inicia con una mejor calidad de los productos, menores costos de fabricación, mejores precios, estabilidad en los puestos de trabajo, incrementa las posibilidades de permanencia en la empresa y de la empresa, terminando con un mayor bienestar colectivo, como se puede observar gráficamente en la figura 1.

Cadena derivada de una mayor Productividad

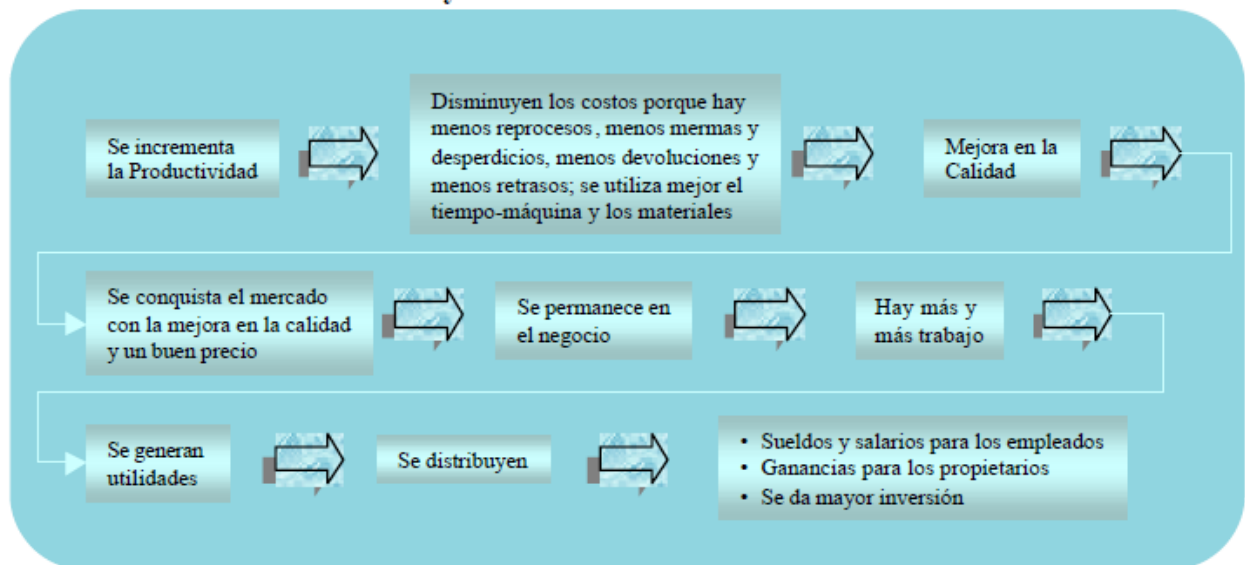


Figura 2. Diagrama de la cadena derivada de una mayor productividad. Fuente: El ABC de los indicadores de la productividad (Edición 2003, página 19).

1.2.2. CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO.

Las características del desempeño corresponden a los conocimientos, habilidades, aptitudes, actitud, capacidades y experiencias que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. Dependiendo de la organización y el puesto estas pueden variar. Las características generales del desempeño son:

- *Adaptabilidad.* El diccionario de la Real Academia Española define a la adaptabilidad como la “cualidad de ser adaptable”, es decir es la cualidad que tienen las personas de adecuarse al entorno y mantener su efectividad en diferentes ambientes o responsabilidades.
- *Comunicación.* La comunicación de acuerdo también a la definición del diccionario de la Real Academia Española es “Acción y efecto de comunicar o comunicarse”, esta característica se refiere a la capacidad que tienen las personas de poder expresarse y transmitir sus ideas de manera efectiva con otras personas.
- *Iniciativa.* Se reconoce como la acción de adelantarse a los demás en hablar u obrar, es decir, una persona está receptiva a las cosas que suceden a su alrededor y busca por anticipado la solución a problemas, actuando de forma activa ante diferentes situaciones.
- *Conocimientos.* Se refiere al conjunto de conocimiento adquiridos por una persona en el transcurso de su vida, y que pueden ser aplicados en su área de trabajo o desarrollo.
- *Trabajo en Equipo.* Es la capacidad que tiene una persona de poder trabajar en conjunto con otras personas para lograr un fin común.
- *Desarrollo de Talentos.* Es desarrollar al personal que se tiene en una organización de acuerdo a un plan de carrera.
- *Potencia el Diseño del Trabajo.* Se refiere al rediseño de los procedimientos de la organización con el objetivo de eficientar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las personas, llevando a establecer metas más altas.

1.3. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE COMPETENCIA.

Para determinar si un individuo es apto para realizar una actividad se debe considerar las habilidades y conocimientos que tiene. Muchas veces un proceso técnico puede ser aprendido, sin embargo, existen cualidades específicas que la

posición requiere y que muchas veces depende del individuo, su formación y/o experiencia. Así que se revisará el concepto de competencia para tener claro dicho concepto y lo relevante que será en la propuesta.

1.3.1.DEFINICIÓN DE COMPETENCIA.

Chiavenato menciona que “una competencia es un repertorio de comportamientos que algunas personas o empresas dominan mejor que otras, y que las hace eficaces y competitivas en una situación determinada. En realidad, la competencia constituye un conjunto de conocimientos, prácticas, comportamientos y tipos de razonamientos adquiridos en función de lo aprendido y de lo vivido; es decir, es el conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes e intereses que distinguen a personas y organizaciones. Así, las competencias son observables en situaciones cotidianas de trabajo y en situaciones de prueba.”⁸

Las competencias definen las actividades que una persona puede realizar de la mejor manera y que una organización puede aprovechar para obtener mejores resultados en su operación.

Actualmente las organizaciones están enfocándose a las competencias como un medio de aprovechar y motivar en forma positiva su recurso humano, ya que esto le permitirá al personal aportar a su vez sus experiencias y capacidades, de una forma creativa y espontánea, así como sentirse parte de la empresa, lo cual repercutirá directamente sobre un buen ambiente de trabajo, mejorando la productividad y con ello la rentabilidad que busca la organización.

⁸ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. McGrawHill 2011. pp. 60

1.3.2. CARACTERÍSTICAS DE COMPETENCIA.

Las competencias pueden dividirse en dos grupos: las más fáciles de desarrollar (destrezas y conocimientos) y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar (concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad).

La clasificación de competencias que determina Spencer y Spencer es:

- “Competencias de logro y acción:
 - Orientación al logro.
 - Preocupación por el orden, calidad y precisión.
 - Iniciativa.
 - Búsqueda de información.
- Competencias de ayuda y servicio:
 - Entendimiento interpersonal.
 - Orientación al cliente.
- Competencias de influencia:
 - Influencia e impacto.
 - Construcción de relaciones.
 - Conciencia organizacional.
- Competencias gerenciales:
 - Desarrollo de persona.
 - Dirección de personas.
 - Trabajo en equipo y cooperación.
 - Liderazgo.
- Competencias cognoscitivas:
 - Pensamiento analítico.
 - Razonamiento conceptual.
 - Experiencia técnica/profesional/de dirección.
- Competencias de eficacia personal:
 - Autocontrol.

- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante los fracasos.
- Flexibilidad.”⁹

Las competencias que se mencionaron en la clasificación anterior se presentan en una persona de acuerdo al puesto o nivel que ocupe, no necesariamente debe cubrirlas todas.

En la actualidad las organizaciones se han dado cuenta que las competencias relativas a la personalidad, actitud, valores, etc. son más importantes que las competencias técnicas, es decir que aquellas relacionadas con la tarea. Ya que es más fácil que se aprenda un proceso que cambiar una mentalidad. Es más, aquellas personas que son muy hábiles técnicamente no son contratadas si existe algún tipo de incongruencia de sus valores con los valores de la organización. Por ello, es que ahora el medio ambiente de trabajo es muy importante tanto para el desarrollo del recurso humano como el de la organización.

Después de analizar los conceptos y características de desempeño y competencia debemos también analizar la importancia de trabajar en equipo, ya que de esto dependerán los buenos resultados de una organización, puesto que una organización requiere de diferentes actores que unidos lograrán el fin común de la misma.

⁹ Alles, Martha. *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica Mexico S.A. de C.V. 2007 p.p. 63-64.

CAPÍTULO 2. DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS Y CLASIFICACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

El ser humano es un ser social y por naturaleza se relaciona con otros seres humanos; desde el inicio de sus tiempos, se agrupó para realizar actividades que suplieran sus necesidades más básicas, como lo era la alimentación, la vivienda y el vestido; y para lograr estos fines, se agrupaba con otros miembros de su comunidad. Desde entonces los seres humanos han vivido en sociedad y se han unido para lograr fines comunes. Con el avance de las sociedades y el desarrollo de las industrias, estas relaciones también se han modificado, aclarando que no de manera igualitaria, ya que se fueron desarrollando primero talleres artesanales que primordialmente eran talleres familiares en los que todos los individuos participaban de manera equitativa; y después se fue desarrollando la industrialización, ésta trajo como consecuencia que las relaciones de trabajo sufrieran un quiebre ya que surgieron dos grandes grupos: los propietarios y los trabajadores; los primeros abusaban de los segundos ocasionando graves problemas en las relaciones laborales.

Como se ha mencionado en el capítulo anterior, la manera en la que durante muchos años se trató al recurso humano, ha ido sufriendo modificaciones, ya que después de tantos años, se ha logrado valorar este recurso tan importante, y se ha puesto atención a sus necesidades; se ha logrado identificar que mientras el individuo se sienta con sus necesidades básicas cubiertas, motivado y como parte importante en la toma de decisiones dentro del área que labora en la organización, los resultados serán óptimos para ésta.

En este capítulo se hablará de la importancia del Trabajo en Equipo, así como de los instrumentos para lograr que este se desarrolle de una manera efectiva y sus características entre otras.

2.1 DEFINICIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.

Se iniciará por distinguir las diferencias entre un grupo y un equipo:

- Un grupo de trabajo es un conjunto de personas que conviven en determinados momentos cortos, tiene como meta compartir información, su sinergia es neutral o negativa, la responsabilidad de los integrantes es individual y las habilidades son diversas.
- Un equipo se puede definir como un conjunto de personas que se encuentran comprometidas en la realización de metas y objetivos comunes, que comparten sus habilidades y conocimientos para lograr un fin común dentro de una organización; en donde están conscientes que sus esfuerzos individuales unidos pueden lograr mejores resultados que sus esfuerzos individuales solos.

El autor Idalberto Chiavenato, describe a los equipos de trabajo de la siguiente manera:

“Son grupos de personas cuyas tareas se rediseñan para crear un alto grado de interdependencia y que disponen de autoridad para tomar decisiones respecto de la realización del trabajo, como programación, horario, métodos y procesos.”¹⁰

De acuerdo a la definición anterior se puede decir que los miembros de un equipo de trabajo pueden ser multifuncionales, es decir, cada miembro está capacitado para desempeñar diferentes tareas, además cada miembro está comprometido, y es responsable por los buenos resultados de su equipo, además de estar capacitado y autorizado dentro de su equipo para la toma de decisiones que den los mejores resultados para sus tareas.

¹⁰ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. McGrawHill 2011. pp. 185

2.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

Las características de los equipos de trabajo son muy variadas ya que estas dependen a la clase de equipo que se esté refiriendo, sin embargo se pueden plantear las siguientes características en forma general.

- *Multifuncionalidad*: significa que todos los miembros pueden desarrollar diferentes tareas dentro del equipo.
- *Compromiso*: cada integrante está consciente de que su esfuerzo acompañado del de sus compañeros pueden mejores resultados.
- *Responsabilidad*: cada miembro sabe que de su capacidad depende el éxito del grupo.
- *Enfoque a resultados*: el grupo tiene una meta común y están concentrados en conseguirla.
- *Habilidades complementarias*: corresponden a las distintas habilidades de los miembros que hacen más fuerte el equipo, sin que alguna de ellas deseará sobresalir.

Se puede confirmar con estas características que un equipo de trabajo es un todo que se complementa con sus partes, armonizando de forma perfecta para la consecución de cada uno de los objetivos para el logro de la meta final, donde cada miembro es responsable de sí mismo y de sus compañeros, no se ven en forma individual sino como uno sólo.

2.3. CLASIFICACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

En una publicación de la página web de tiempos modernos, se clasifica a los equipos de trabajo en 5 categorías. Dicha clasificación coincide en ciertas categorías con la del psicólogo José M. Peiró quien se dedica a estudios sobre la psicología en la organización.

“Podemos realizar una clasificación de los equipos de trabajo de acuerdo a los siguientes criterios:

- Duración en el tiempo:
 - Permanentes: realizan una función de forma permanente en el tiempo y están integrados en la estructura organizativa de la empresa.
 - Temporales: se crean con una finalidad concreta, conseguida ésta desaparecen. Ejemplo: Equipo de información sobre la gripe A.
- Grado de formalidad:
 - Formales: creados por la propia empresa con una finalidad concreta, ya sea permanente o temporal.
 - Informales: surgen espontáneamente de entre los miembros de la empresa, para atender necesidades concretas.
- Finalidad:
 - Solución de conflictos: su misión es resolver conflictos concretos que puedan surgir y afecten a la marcha normal de la empresa.
 - Toma de decisiones: encargados de adoptar decisiones relevantes para la marcha de la empresa.
 - Producción: equipo formado por trabajadores de la empresa, mediante la creación de estos equipos se busca una motivación de los trabajadores haciéndoles sentir parte de la empresa.
- Jerarquización:
 - Horizontales: son equipos integrados por empleados de un mismo nivel jerárquico.
 - Verticales: a diferencia del anterior, lo integran trabajadores de diferentes niveles jerárquicos.
- Actuales:
 - Círculos de calidad: surgió en los años 60 en empresas japonesas con una cultura de gestión basada en el trabajo autónomo. Estos equipos están formados por entre 4 y 8 trabajadores de una misma

área que, de forma espontánea, voluntaria y periódica se reúnen con la finalidad de solucionar problemas o introducir mejoras en aspectos específicos de su trabajo. Obtenidos unos resultados o conclusiones, los plantean a sus superiores quienes deciden aprobarlas y dotarlas de recursos necesarios para llevarlos a cabo.

- Alto rendimiento o desempeño: son grupos de trabajadores muy preparados procedentes de diversas áreas funcionales de la empresa, dirigidos por un líder o coordinador a la consecución de unos objetivos claros y desafiantes. Mantienen un elevado compromiso con el equipo y participación para la consecución de sus objetivos. Son recompensados colectiva o individualmente cuando alcanzan el objetivo.
- Mejora: su objetivo es la mejora de la calidad y se encargan de identificar, analizar y buscar soluciones a los fallos detectados en el propio trabajo, persiguiendo una constante mejora de la calidad. Estos equipos los forman los propios trabajadores, que son quienes mejor conocen el trabajo.”¹¹

De acuerdo a la clasificación anterior nos enfocaremos al estudio de los llamados equipos de alto desempeño. Para poder analizar y detectar el factor o factores que afectan a los mismos en la empresa sujeto de estudio y hacer una propuesta que mejore su desempeño y por ende los resultados de dicha empresa.

Un equipo de alto desempeño se puede definir como: “fuentes de sinergia, diseñadas para aprovechar el talento reunión diversos puntos de vista,

¹¹ <http://www.tiemposmodernos.eu/clases-de-equipos-de-trabajo>

experiencias, criterios y capacidades, junto con la formación necesaria para resolver cuestiones de negocios”¹²

Los equipos de alto desempeño se forman por una razón específica, con miembros de distintas habilidades que se complementan entre si y que tienen el potencial de producir un impacto positivo en la organización.

Estos equipos se fundamentan en la teoría del “empowerment”, que se refiera a que la toma de decisiones se traslada a los niveles más bajos de la organización, con el propósito de que el personal operativo tome las mejores decisiones sobre el trabajo que desempeña.

El Empoderamiento establece como factores claves de éxito de las organizaciones la orientación a los procesos, la eficiencia en costos, la mejora continua y la rapidez y flexibilidad de adaptación al entorno y a los cambios; y fija como requisitos indispensables para implementar esta filosofía:

- a) Compartir Información. Bajo el "empowerment", los equipos deben tener toda la información que necesitan para entender la situación de la organización en términos claros, actuar en forma responsable y para la toma de decisiones oportunas para satisfacer al cliente, asegurar la calidad y generar utilidades para la empresa.

- b) Crear Autonomía por Fronteras. Toda organización debe tener claramente definida su misión, visión, valores, un cuadro del futuro, metas, estructura organizacional y sistemas. Cada departamento debe traducir la visión y las metas de la empresa en objetivos y actividades para cada uno de ellos, en lo que se conoce como el despliegue de

¹² Guttman, H. M., & Hawkes, R. S. (2004). New Rules for strategic development. *Journal of Business Strategic*, 25, 1, 34-39.

objetivos. A su vez cada trabajador debe entender cuál es su función y sus responsabilidades, así como sus competencias actuales y las que es preciso que desarrolle para su desempeño dentro de la organización.

c) Reemplazar la Jerarquía por Equipos Autodirigidos. Como parte del proceso de cambio de las organizaciones, las estructuras son cada vez más planas como resultado de la eliminación de puestos de trabajo, contratación de servicios por fuera y supresión de los niveles gerenciales intermedios. La alta gerencia está más cerca de los niveles más bajos de la organización y los supervisores han adquirido nuevas responsabilidades y un control más amplio para el cual requieren ser entrenados en virtud de que antes se limitaban a ejecutar decisiones tomadas por otros.

Para que el empoderamiento pueda operar se precisa de un proceso de aprendizaje y crecimiento de los equipos autodirigido que permitan una dependencia cada vez menor en los superiores, pues no se pueden dar facultades si se carece de las destrezas o competencias.

Al cambiar su función, los nuevos gerentes se focalizan en el desarrollo de planes estratégicos, evaluación del grado de satisfacción de los clientes con los productos y servicios, necesidades del mercado actuales y futuras, mejora e implementación de nuevos procesos y equipos, entrenamiento a los empleados e innovación con proyectos especiales.

De acuerdo a Gryna y DeFeo en su libro Método Juran. Análisis y planeación de la calidad, las características de los equipos de alto desempeños se enuncian como:

- “Los equipos son responsables de un corto alcance.
- No tienen categorías grandes.

- La organización, programación y asignación del trabajo se realiza por el equipo.
- La toma y medida de acciones correctivas es realizada por el equipo.
- La oportunidad de rotación de puestos dentro del equipo es alta por la amplia capacitación.
- El sistema de recompensas está relacionado con el desempeño del equipo y el alcance de las habilidades adquiridas por el individuo.
- El manejo de asuntos personales es realizado por el equipo.
- La información se comparte abiertamente.
- La relación con el objetivo es elevada; en el que cada integrante está consciente de que debe realizar un excelente desempeño.
- La especialización individual es un factor clave para la realización de las tareas.
- La competencia entre equipos e integrantes se fomenta para desarrollar el máximo potencial colectivo.”¹³

Como ya se ha mencionado, existen diferentes tipos de equipos de trabajo, y lo importante de estos es que para llegar al cumplimiento de ciertos objetivos es necesario la unión de varias personas con diferentes habilidades para lograrlo. Sin embargo para lograr un excelente resultado no es suficiente un equipo de trabajo, debemos también tomar en cuenta la importancia de trabajar en equipo, que se verá a continuación.

2.4 TRABAJO EN EQUIPO.

Existe una diferencia entre trabajo en equipo y equipos de trabajo, cuando se habla de equipo de trabajo, se habla del componente humano, es decir, del

¹³ Gryna F., Chua R. & DeFeo J. (2007). Método Juran. Análisis y planeación de la calidad. México: McGraw Hill Interamericana.

grupo de personas cuyas habilidades, conocimientos y experiencias, entre otras cosas, les permitirán lograr un fin común; mientras que el trabajo en equipo en sí, son las acciones que permitirán al grupo lograr el fin común. Entre las acciones se pueden mencionar la empatía, la tolerancia, el compromiso, el liderazgo, la responsabilidad, la creatividad, la proactividad, la organización y la comunicación que exista entre los miembros de un equipo. Así mismo en un equipo de trabajo, se requiere la existencia de un líder que guíe las acciones antes mencionadas para que el fin común llegue a su cumplimiento con éxito.

La importancia del trabajar en equipo radica en la habilidad de los miembros de desenvolverse en un equipo con personas que tienen en determinado momento un punto de vista diferente, el negociar y llegar a crear acuerdos en beneficio del mismo equipo. En la sociedad mexicana es un poco complicado hablar de trabajo en equipo, ya que la mentalidad es comúnmente individualista, normalmente se busca el beneficio personal, sobre el beneficio del equipo, pero debido a la influencia que se ha tenido por la globalización, es necesario que esta forma de pensar se cambie, para hacer equipos de trabajo que sepan trabajar en equipo, para tener grandes resultados.

Un tema importante a tratar dentro de este trabajo de investigación es el liderazgo, ya que este es de vital importancia dentro de las organizaciones y equipos de trabajo para llegar a la culminación de una meta o un resultado.

2.5. LIDERAZGO.

El liderazgo se puede definir como la capacidad o virtud que posee una persona para guiar y dirigir un equipo.

Entre las características más relevantes de un de un líder, se pueden mencionar:

1) Capacidad de comunicarse. Esta característica del líder le permite comunicar y expresar claramente sus ideas e instrucciones a su equipo y lograr que los miembros de este le escuchen y entiendan, al mismo tiempo debe saber escuchar y entender lo que su equipo quiera expresar.

2) Inteligencia emocional. Es lo que hace que un líder tenga la capacidad de percibir, comprender y regular las emociones tanto individualmente como las del equipo, y esto le permite utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción; ya que los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder. Es decir, puede identificar el contexto situacional en el que se desempeña cada uno de los integrantes de su equipo y ajusta su propio comportamiento para apoyarlo y facilitar su desarrollo.

3) Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

4) Capacidad de planeación. Ya que se ha establecido una meta, el líder posee la capacidad de hacer planes para poder alcanzarla; en esos planes definirá las acciones a realizar, los tiempos en que se deberán cumplir, los recursos que se utilizarán y las personas involucradas.

5) Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.

6) Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

7) Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.

8) Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.

9) Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

10) Un líder está informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

Juan Carlos Jiménez, autor del libro “Amplía tus Oportunidades”, mencionó en el blog liderazgo auténtico del 9 de abril de 2011 las siguientes diferencias importantes entre ser un Líder y un Jefe:

JEFE	LÍDER
Autoridad es un privilegio de mando.	Autoridad es un privilegio de Servicio.
Ordena y empuja al grupo.	Va al frente comprometiéndose con sus acciones.
Inspira miedo.	Inspira confianza, da poder a su gente, los entusiasma y cuando está presente,

	fortalece al grupo.
Busca al culpable cuando hay un error.	Corrige pero comprende, no busca las fallas para castigar, sino para evitarlas a futuro.
Asigna los deberes.	Da el ejemplo, trabaja con y como los demás.
Busca reverencia.	Da significado inspirador a la labor de sus seguidores.
Sabe cómo se hacen las cosas.	Enseña cómo deben hacerse.
Trata a la gente como número.	Conoce a cada uno de sus colaboradores.
Dice "vaya".	Dice "vayamos".

Finalmente se puede concluir que un líder es la persona que puede llevar a su equipo hacia el logro de resultados excepcionales, que se asegura de que su equipo cuente con lo necesario para saber hacer (capacitación, educación, retroalimentación y dirección), querer hacer (motivación) y poder hacer (recursos necesarios).

CAPÍTULO 3. CONDICIONES DE LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES Y LA NUEVA FORMA DE ORGANIZACIÓN EN UNA EMPRESA DE LA TRANSFORMACIÓN DEL PLÁSTICO Y EFECTO EN EL DESEMPEÑO.

Para poder determinar si los cambios estructurales han afectado los niveles de desempeño en el nivel operativo de la empresa objeto de estudio, se revisará en forma teórica si esto es posible. Además de conocer los elementos que pueden intervenir para originar una inestabilidad ante un cambio en la organización.

3.1. CAMBIOS ORGANIZACIONALES.

Los cambios organizacionales y estructurales en una organización no son fáciles de implementar, no se pueden realizar en forma autoritaria si se quiere que dichos cambios funcionen y sean ejecutados por los miembros de dicha organización.

Existen varias teorías que nos mencionan qué es un cambio, cómo debe planearse y ejecutarse, tenemos muchos consultores que proporcionan una herramienta que nos proporcionan el método, según sea necesario, para implementar dicho cambio en una organización y este depende de las características estructurales y organizacionales que presenta la empresa en el momento del cambio que desea realizarse; de tal forma que nos presentan, después de un estudio realizado con el personal de la empresa, un diagnóstico que nos sirve de base para determinar dónde se debe y el por qué realizar un cambio y de ahí determinar el plan a seguir. Pero se puede presumir que se ve sencillo y fácil de ejecutar pero en realidad es todo lo contrario. Ya que cuando se introduce un cambio en una organización, por lo general ocurre un descenso inicial en el desempeño organizacional antes de elevarse a un nivel superior al anterior cambio.

Los líderes del cambio eficientes, pueden minimizar la caída que se produce en el desempeño, cuando las personas se enfrentan a varios cambios en sus sistemas de trabajo o de estructuras. También pueden minimizar el tiempo requerido para alcanzar el desempeño deseado. Más aún, pueden mejorar la capacidad de una organización de iniciar, ejecutar y sostener los cambios exitosos.

No se debe perder de vista que el cambio es necesario cuando hay una discrepancia entre un conjunto real de eventos (algo que sucede ahora mismo) y un conjunto deseado de eventos (lo que nos gustaría que sucediera).

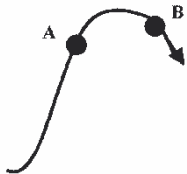
Es un hecho que una organización debe realizar reingenierías de procesos para poder responder a los cambios del entorno. “Para sobrevivir, las empresas de hoy necesitan trabajar y enfocarse en el presente y en el futuro al mismo tiempo. Es decir, es necesario remodelar el negocio actual para poder competir con mayor eficiencia en el presente, mientras que se innova y crea una nueva empresa que ganará clientes en el futuro. Para lograrlo, es necesario aprovechar la energía creativa del ser humano; para aprovecharla, es necesario que los gerentes se hagan socios de sus empleados; para hacerlos socios, es fundamental que se comprometan significativamente con mejorar las operaciones del Presente o en crear la organización del Futuro”.¹⁴

No se trata de una moda o de que eso no sucederá en nuestro país esto involucra a la sociedad del mundo entero y no se debe quedar sin hacer nada.

¹⁴ Blanchard, Ken y Waghorn, Terry. Mission Possible. Editorial McGraw Hill, 1999. Resumen ejecutivo.

El autor Británico Charles Handy popularizó la *Curva de Sigmoid* con el propósito de impulsar e intentar darles una explicación, del cambio corporativo, a líderes y administradores.

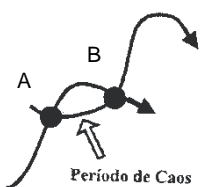
[“Cambios en el Punto A y B...



El diagrama indica que a medida que las corporaciones crecen, se levantan en una manera similar a la flecha presentada. Cuando la flecha llega al punto máximo de la producción en su existente modo de operación.

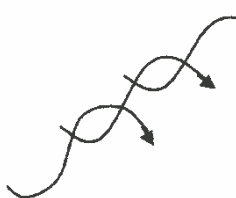
La mayoría de las corporaciones no reconocen su necesidad de cambio hasta que llegan al punto B, cuando su producción comienza a decaer. Handy señala que los líderes deben ser precavidos para predecir tendencias y cambios antes que la decadencia inicie en el punto A.

El Periodo de Caos...



Si el líder hace un cambio en el punto A, el corre el riesgo de ser malentendido por los demás. Como resultado, durante la temporada entre el Punto A y el Punto B, la organización experimentará un periodo de 'caos' donde todos sentirán que están en un estado de 'flujo', las rutinas han sido estorbadas, y la seguridad de lo familiar se ausentará. Este caos solo se puede evitar si el líder espera hasta el punto obvio (B) de hacer el cambio necesario, pero en este punto se hace muy difícil mantenerse al frente de la carrera.

Crecimiento Constante Significa Caos Consistente



Por consecuencia, si una organización desea mantenerse arriba, están literalmente invitando al caos a ser su compañero constante, como el diagrama a la izquierda muestra. Siempre habrá una tendencia constante de

cambio, crecimiento, continuo reconocimiento de más cambio, y caos. Si un líder y su organización están dispuestos a perseverar y resistir, este modo flexible y caótico de operación salvará su futuro”]¹⁵

La teoría suena demasiado fácil, pero en realidad permanecer en constante cambio no es nada sencillo, se requiere de un arduo trabajo para poder hacer una sinergia y que todo el personal involucrado se comprometa en ejecutar de forma efectiva los cambios que le correspondan y apoyar a aquellos que lo requieran.

Sin duda alguna cualquier cambio en una organización debe ser planeado. Existen varias razones por las cuales un cambio en una organización pueden fracasar, entre ella se pueden mencionar:

- Las personas que lideran el cambio piensan que anunciarlo es lo mismo que ejecutarlo.
- Las preocupaciones de las personas con respecto al cambio no emergen y/o no se afrontan.
- Aquellos a quienes se pide cambiar no participan en el planeamiento del cambio.
- No hay una razón urgente o convincente para cambiar.
- Los argumentos empresariales no se comunican.
- No se ha desarrollado o comunicado una visión convincente que entusiasme a las personas con respecto al futuro.
- El equipo de liderazgo del cambio no incluye a quienes lo adoptan pronto, a quienes se resisten a él, ni a líderes informales.
- No se hace una prueba piloto del cambio y en consecuencia la organización no aprende qué se necesita para apoyar el cambio.
- Los sistemas organizacionales y otras iniciativas no están alineados con el cambio.

¹⁵ <http://www.leondejuda.org/es/content/test-%C2%BFporque-es-necesario-el-cambio>

- Los líderes pierden su centro de atención o no establecen prioridades, y eso ocasiona la llamada “muerte de mil iniciativas”.
- No se capacita a las personas o no se las anima a crear nuevas habilidades.
- Quienes lideran el cambio no tienen credibilidad: no comunican suficientemente, dan mensajes ambiguos y no son modelos de los comportamientos que el cambio requiere.
- No se mide el avance y nadie reconoce los cambios que las personas se han esforzado para hacer.
- No se responsabiliza a las personas por la ejecución del cambio.
- Las personas que lideran el cambio no respetan el poder de la cultura para matar el cambio.
- No se exploran las posibilidades y opciones antes de elegirse un cambio específico.
- Las personas que hacen frente al cambio manifiestan seis preocupaciones predecibles y secuenciales:
 - Información: es un conjunto de datos con determinado significado que reduce la incertidumbre sobre algo.
 - Personales: se refiere a la percepción que las personas tienen del cambio, que va relacionada a sus propias características de personalidad y motivación.
 - Ejecución: es la realización de las actividades incluidas en el cambio.
 - Impacto: son las consecuencias provocadas por el cambio, que afectan el ambiente laboral.
 - Colaboración: corresponde a la participación del personal en las nuevas tareas del grupo.
 - Refinamiento: se refiere al esmero o cuidado con que realiza las actividades frente al cambio.

Para contrarrestar las preocupaciones tenemos:

- Dirección: el líder debe enfocar su toma de decisiones de acuerdo al comportamiento de su personal tanto individual como grupal, respecto al cambio, para que de manera apropiada, pueda dirigir los esfuerzos hacia el logro de objetivos.
- Comunicación: por medio de ésta, los líderes podrán transmitir sus ideas e influenciar a las personas. La comunicación le permitirá obtener datos para la toma de decisiones, podrá identificar problemas y sabrá que acciones serán necesarias tomar.
- Entrenamiento: este se refiere a la adquisición de conocimiento, como resultado de una capacitación relacionada con las aptitudes de las personas.
- Apoyo: es la ayuda o confianza que un líder puede ofrecer a su personal.
- Delegación: consiste en la facultad que se le da al personal de tomar ciertas decisiones sobre las actividades que este realiza.

Analizando estos puntos teóricos se puede deducir que el cambio en la empresa de transformación del plástico se ha dado de una forma drástica, tal vez por la inminente urgencia de poner en marcha proyectos que generaran valor agregado a toda organización. Dichos cambios fueron tanto en la estructura orgánica como en el proceso de producción. Se contrataron nuevos líderes en áreas administrativas de: finanzas, logística, gerencia, recursos humanos y compras. En cuanto al proceso productivo, implicó que el personal operativo saliera de su zona de confort porque la elaboración del producto que dominaban cambiaría, ya que se incursiono en la manufactura de un producto nuevo con características especiales, lo cual requería de mayor esfuerzo y compromiso por parte del personal operativo. Todo esto originó algunos contratiempos y bajas en niveles de desempeño que se describen a continuación.

3.2. BREVE RESEÑA DE LA EMPRESA DE LA TRANSFORMACIÓN DE PLÁSTICO OBJETO DE ESTE PROYECTO.

3.2.1. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

La empresa objeto de este estudio es parte de un consorcio internacional, que tiene su sede en Estados Unidos. Dicha empresa se ubicada en el estado de Tlaxcala, en la población de Santo Toribio, Municipio Xicohtzinco.

El Estado de Tlaxcala se localiza geográficamente en la región centro-oriental de la República Mexicana.

Colinda al norte con los estados de Hidalgo y Puebla; al este y sur con el estado de Puebla; al oeste con los estados de Puebla, México e Hidalgo.

Su extensión territorial es de 4,060.93 kilómetros cuadrados, lo que representa el 0.2% del territorio nacional, siendo el estado de la Federación con menos superficie.

Las siguientes figuras muestran gráficamente la ubicación del estado de Tlaxcala.



Figura 3. Mapa de la República Mexicana.

Ubicación de Tlaxcala dentro del territorio mexicano.



Figura 4. Mapa del Estado de Tlaxcala mostrando los estados con los que colinda.

INEGI proporciona los siguientes datos relevantes del estado de Tlaxcala:

- Capital: Tlaxcala
- Municipios: 60
- Población: 1, 249,483 habitantes
- % de la población nacional: 1.0
- % de aportación al PIB Nacional: 0.6
- Sector con mayor aportación al PIB estatal: Industria manufacturera (29.7%)

El Producto Interno Bruto (PIB) del estado ascendió a más de 84 mil millones de pesos en 2012, con lo que aportó 0.6% al PIB nacional.

Las actividades terciarias aportaron 60% al PIB estatal en 2012, mientras que las secundarias, entre las que se encuentra la industria manufacturera y de la cual es parte de la empresa objeto de estudio, aportaron el 35.41% y por último las primarias con tan sólo el 4.47%. En la siguiente tabla muestra más detalle al respecto.

		Tlaxcala	Nacional	% Part.
	PIB 2012	Total	Total	A/B
		(A)	(B)	
Total		84,140	15,106,358	0.56%
Actividades Primarias		3,758	505,872	0.74%
	Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	3,758	505,872	0.74%
Actividades Secundarias		29,798	5,505,263	0.54%
	Minería	18	1,321,570	0.00%
	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	1,130	251,051	0.45%
	Construcción	3,687	1,231,097	0.30%
	Industrias manufactureras	24,964	2,701,545	0.92%
Actividades Terciarias		50,584	9,095,223	0.56%
	Comercio	10,395	2,356,321	0.44%

Transportes, correos y almacenamiento	6,703	946,076	0.71%
Información en medios masivos	1,143	349,485	0.33%
Servicios financieros y de seguros	1,168	472,753	0.25%
Serv. inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	14,446	1,769,280	0.82%
Servicios profesionales, científicos y técnicos	395	331,573	0.12%
Corporativos	-	90,428	0.00%
Servicios de apoyo a negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	906	488,774	0.19%
Servicios educativos	5,154	623,635	0.83%
Servicios de salud y de asistencia social	2,500	333,973	0.75%
Servicios de esparcimiento culturales y deportivos y otros servicios recreativos	89	69,060	0.13%
Hoteles y restaurantes	737	323,669	0.23%
Otros servicios excepto actividades del gobierno	1,611	308,903	0.52%
Actividades del gobierno	5,335	631,294	0.85%

Fuente: INEGI Cifras: Millones de pesos

Por lo que respecta al Municipio de Xicohtzinco, se encuentra ubicado en el Altiplano central mexicano a 2,200 metros sobre el nivel del mar. Se sitúa en un eje de coordenadas geográficas entre los 19 grados 11 minutos latitud norte y 98 grados 14 minutos longitud oeste.

Localizado en la parte sur del estado, el Municipio de Xicohtzinco colinda al norte con el Municipio de Santa Catarina Ayometla, al sur con el estado de Puebla, al oriente se establecen linderos con el Municipio de Papalotla de Xicohténcatl, y por la parte occidental colinda con el Municipio de Zacatelco, como se observa en la siguiente figura:

Mapa Municipal de Xicohtzinco

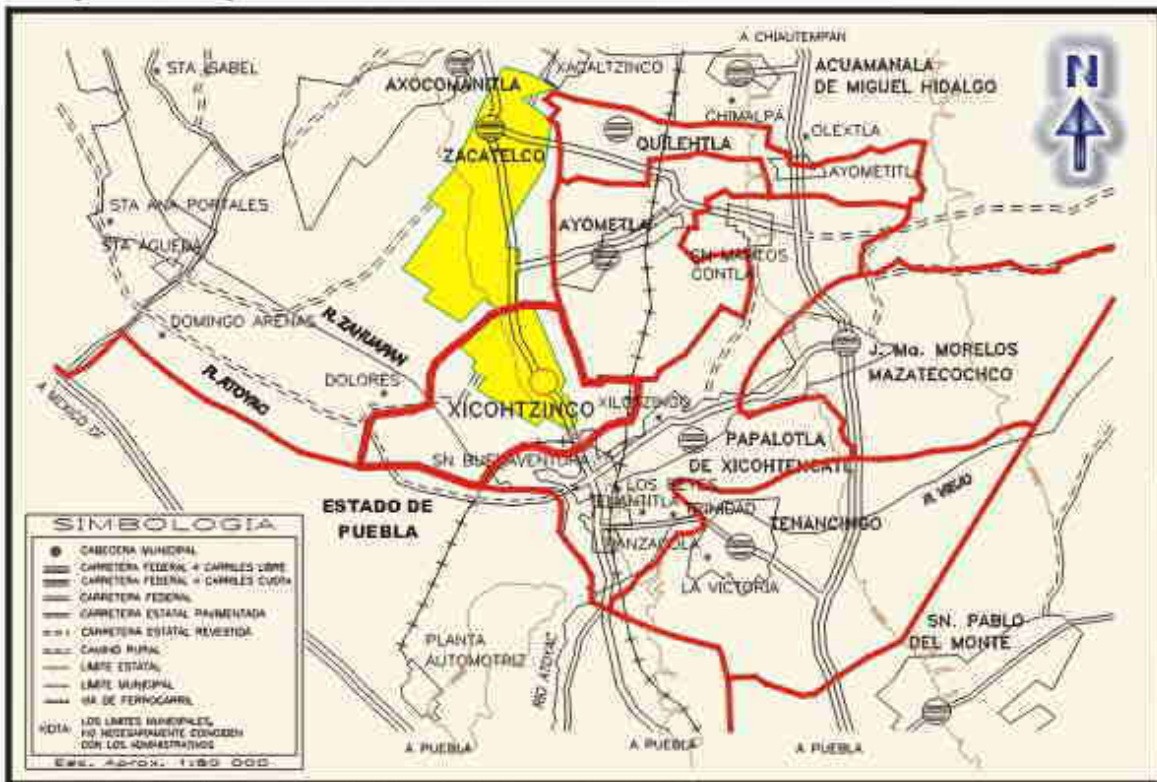


Figura 5. Fuente: INEGI. División Geoestadística, Cartas Topográficas 1; 50000. Centro SCT Tlaxcala. Vías de comunicación.

De acuerdo con la información del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, el Municipio de Xicohtzinco comprende una superficie de 9.790 kilómetros cuadrados, lo que representa el 0.24 por ciento del total del territorio estatal, el cual asciende a 4,060.923 kilómetros cuadrados.

En el Municipio de Xicohtzinco, el sector industrial lo integran, de acuerdo al XIV Censo Industrial de 1993 un total de 39 empresas, de las cuales 10 corresponden a la rama de productos metálicos, 5 a la de productos minerales no metálicos, 13 a la de productos alimenticios y bebidas, 5 a la de sustancias químicas y productos derivados del petróleo y, las restantes corresponden a las ramas de textiles y prendas de vestir y productos de madera. Comparadas con las

39 empresas que existían en 1988, el sector se mantuvo en igual número de unidades económicas durante un quinquenio. Ello revela que, pese a las dificultades económicas del país, en el estado y en el Municipio se establecen favorables condiciones para el establecimiento y operación de nuevas unidades industriales.

Cabe destacar que el Municipio de Xicohtzinco constituye una importante base para el desarrollo industrial del estado, debido a su estratégica localización dentro de la franja del corredor industrial Panzacola. Del sector industrial en su conjunto, para el Municipio las ramas que lo conforman tuvieron importantes crecimientos en cuestión de empleo. Destacan las unidades económicas relacionadas con productos alimenticios y bebidas, las industrias de sustancias químicas y productos derivados del petróleo y las orientadas a la producción y confección textil.

Dentro de dicho Municipio, Xicohtzinco, inicia la historia de esta empresa, la cual ha afrontado cambios organizacionales, tecnológicos, políticos tanto nacionales como internacionales durante 45 años y que describen en el siguiente capítulo.

3.2.2. HISTORIA DE LA EMPRESA.

En sus inicios, esta empresa es constituida por un grupo de empresarios poblanos según las leyes mexicanas en noviembre del año de 1969. En el año de 1974 esta empresa se une a una unidad de negocio de una empresa mexicana del vidrio.

De 1974 a 1995, desarrolla internamente su propia tecnología hasta obtener hoja de Polivinil Butiral con banda sombreada; en 1995 se asoció,

mediante un tratado de Joint Venture, con un Consorcio Internacional (estadounidense) lo cual permitió el desarrollo de una línea de producción equipada con la tecnología de vanguardia de dicho socio, originando un gran avance en los niveles de productividad y calidad del producto y por ende, crecimiento en el mercado.

En marzo de 2006, el socio estadounidense adquiere el 100% de las acciones de esta empresa. En octubre del mismo año, el personal directivo de esta empresa es reemplazado, cabe mencionar que el área operativa no presento cambios de esta clase. También en este año se comenzó el proyecto más grande, modificación de la línea productiva, con el propósito del diseño de nuevos productos; al igual que la adquisición de nueva tecnología (maquinaria y herramientas).

En 2007 cambia de razón social, se logra estandarizar el nuevo producto y comienza su comercialización hacia el mercado de exportación como principal objetivo.

Actualmente esta empresa cuenta con un promedio de 123 empleados, 58 administrativos y 65 sindicalizados.

Otro evento reciente, es que en enero de este año 2012, el consorcio al cual pertenece dicha compañía, comienza negociaciones para ser adquirido por un consorcio mayor y en julio dichas negociaciones terminan con la adquisición legal del corporativo. Lo cual implica un cambio nuevamente para la empresa objeto de esta investigación.

Para comprender un poco más el producto que manufactura esta empresa se describe a continuación una breve historia de dicho producto.

3.2.3. HISTORIA DEL POLIVINIL BUTIRAL.

La empresa de objeto de estudio pertenece a la industria del plástico dentro de la rama de la transformación. El producto que manufactura se denomina lámina de Polivinil Butiral (PVB).

El Butiral de polivinilo o Butiral (PVB), es un compuesto químico resultado de mezclar alcohol de polivinilo (PVA) con butiraldehído. El material resultante es un polímero de gran adherencia y durabilidad, utilizado principalmente en la industria del vidrio.

La empresa DuPont en 1938 desarrolla este material, comercializándose en diversos tipos, como son: láminas más transparentes, coloreadas, opacas, traslúcidas o estampadas. Este compuesto jugó un papel determinante en el desarrollo de la industria del vidrio, pues permitió la creación de los vidrios laminados.

El Butiral de polivinilo se utiliza como una lámina que, gracias a sus propiedades de adherencia y transparencia, es idónea para la unión de hojas de vidrio. Permite la transmisión de esfuerzos entre los vidrios, absorbiendo la energía derivada de la propagación de la grieta y uniéndolos como uno solo, aunque el propio material carece de resistencia mecánica elevada. La lámina de butiral se utiliza para impedir el desprendimiento de fragmentos de vidrio si se produce una rotura, por lo que se emplea en lunas de vehículos y en vidrios que puedan presentar riesgo para las personas como lo son los empleados en edificación tales como ventanas, lucernarios, escaparates. Por lo cual también es considerada como una lámina de seguridad.

Algunos de los principales productores de PVB son:

- DuPont (Wilmington, Delaware, EE.UU) bajo el nombre comercial de "Butacite" PVB.
- Solutia (St. Louis, Missouri, EE.UU) bajo el nombre de "Saflex" PVB.
- Kuraray Europe GmbH (Frankfurt, Alemania, Europa) bajo el nombre de "Trosifol" PVB.
- Sekisui (Kyoto, Japón) con el nombre "S-Lec" PVB para films y resinas en polvo.

Este es el producto que ha manufacturado dicha empresa desde sus inicios, innovando y adaptándose a los requerimientos y nuevas necesidades de los clientes. Lo cual le ha otorgado una gran ventaja competitiva que la ha mantenido en el mercado automotriz. No es fácil mantenerse en dicho mercado ya que los requerimientos son exigentes y aumentan continuamente; además de políticas y normas de calidad y certificaciones que deben cumplirse, sin embargo, éstas se han cumplido y en ocasiones rebasando las expectativas. El equipo de esta planta es excelente, pero la constancia en buenos resultados es en lo que se debe trabajar.

Para comprender la organización de la planta revisaremos su estructura orgánica a continuación.

3.2.4. ORGANIGRAMA

La parte administrativa quedó establecida a finales del 2008, después de dos años del cambio de dirección, sin embargo, con el cambio a nivel mundial de dicho año, se sumergió en un proceso de transición que se mencionaba duraría alrededor de un año. Dicho cambio implicaba nuevos procesos administrativos, nuevas políticas financieras, de control interno y de recursos humanos, nueva tecnología en la red de comunicaciones, nuevos productos y objetivos más

ambiciosos. Dadas estas circunstancias la empresa debía enfocarse en el proceso productivo donde tiene una influencia directa y absoluta de quienes realizan dicho proceso.

En concreto, los cambios a los que se enfrentaron el personal de esta organización fueron:

- Estructura organizacional (organigrama, políticas en el control interno, códigos de conducta, misión, visión y políticas de calidad).
- Operativas (Elaboración de nuevos productos, cambio en las tareas y asignación de nuevos procedimientos, manejo de equipos nuevos).

Cabe mencionar que esta empresa sigue con cambios en su estructura orgánica con la incorporación al nuevo corporativo que la adquirió. Para ubicarnos dentro de dicha organización se presentan los siguientes organigramas.

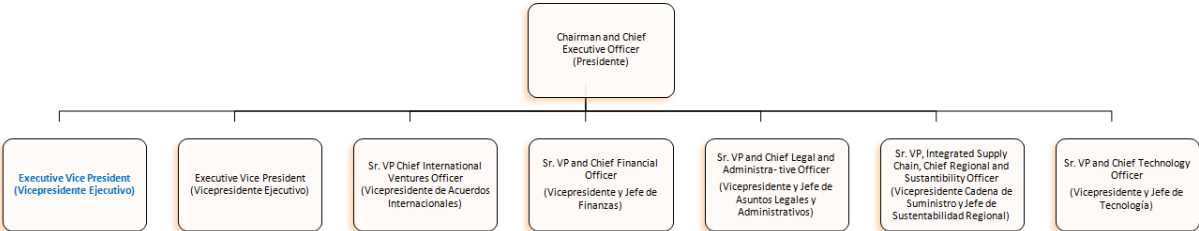


Figura 6.

Se visualiza en dicho organigrama que el corporativo está dirigido por un presidente quien tiene a su cargo siete vicepresidentes que dirigen las áreas en las cuales está dividido dicho corporativo.

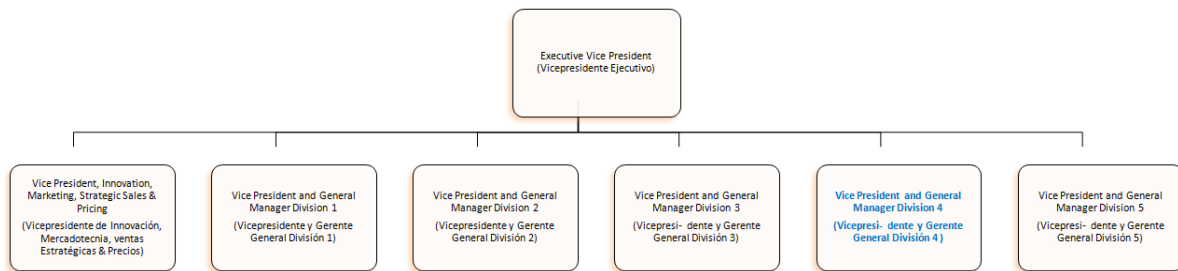


Figura 7.

El corporativo está dividido en cinco divisiones de negocios y un área que comprende: innovación, mercadotecnia, ventas estratégicas y precios. Esta empresa objeto de estudio se encuentra ubicada dentro de la división cuatro.

En cuanto a la estructura de operaciones de la empresa quedo establecida como se esquematiza en los siguientes organigramas:

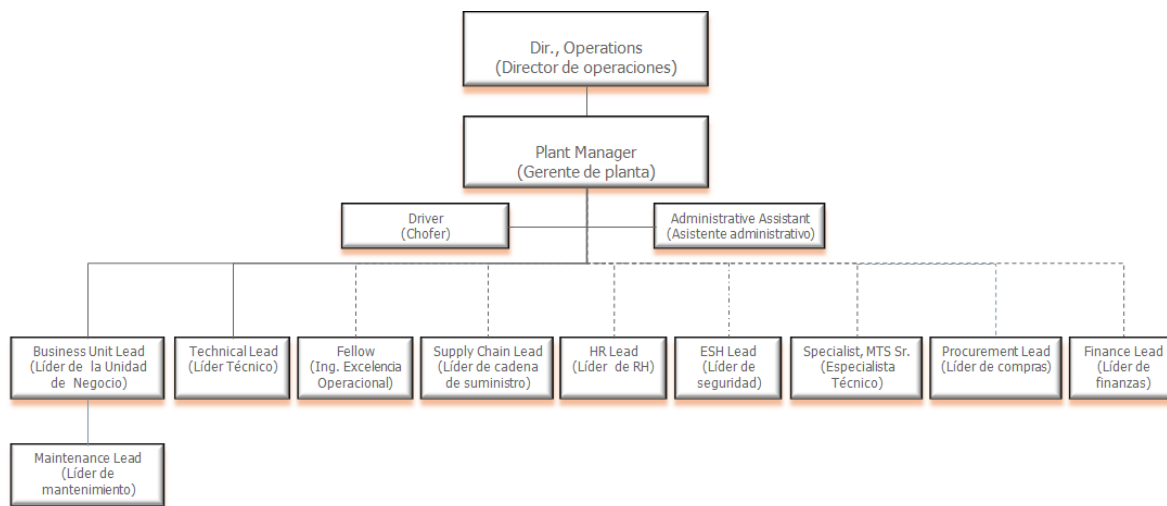


Figura 8.

Director de operaciones que es responsable de los resultados de manufactura de la unidad de negocios a la cual pertenece la empresa.

El gerente de planta es responsable por los resultados de la empresa objeto de estudio. Tiene a su cargo cuatro personas: líder de la unidad de negocios, líder

técnico, chofer y asistente administrativo. Así mismo, le reportan de forma indirecta las áreas administrativas y de apoyo: cadena de suministro, recursos humanos, especialista técnico, compras, finanzas e ingeniero de excelencia operacional. Siendo estas áreas el equipo con el que se encuentra constituida la empresa.

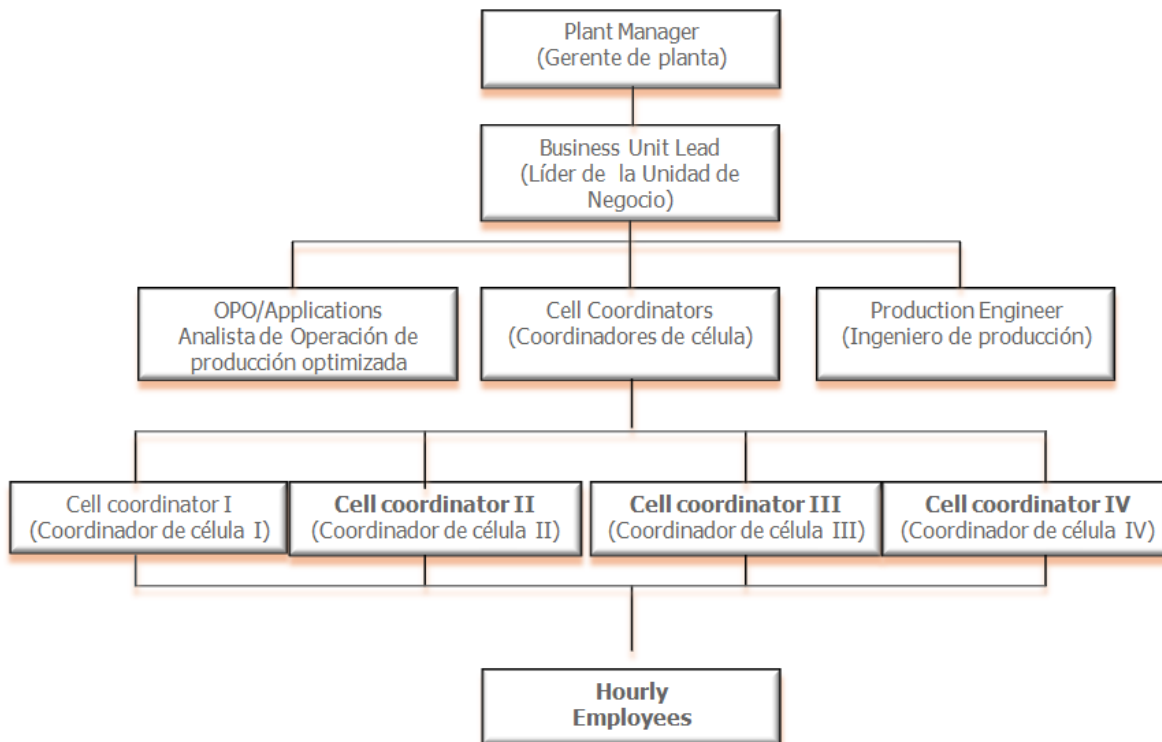


Figura 9.

En este organigrama se identifica que el líder de unidad de negocios es responsable de la productividad de la planta y tiene a su cargo a un analista de producción, un ingeniero de producción y 4 líderes de célula.

Los líderes de célula tienen a su cargo al personal operativo que se compone por grupos. Las células se integran por personal de las áreas de: producción, mantenimiento y laboratorio. Y es en este grupo, llamado células, donde se ubica el personal operativo objeto de estudio de esta investigación.

El funcionamiento de este organismo denominado célula del negocio surgió por la necesidad de la compañía, dado que se presentaban problemas de diferente área en los tres turnos y al no haber una figura de supervisión fuerte que fuese el responsable por los integrantes y resultados de los que constituían cada célula, se le nombra al supervisor del turno: supervisor de célula. Lo que implica que toma la responsabilidad y liderazgo por las acciones, decisiones y resultados que el grupo tome y realice dentro del turno que tiene a cargo.

Se puede entender con mayor facilidad la integración de este grupo en las siguientes figuras:

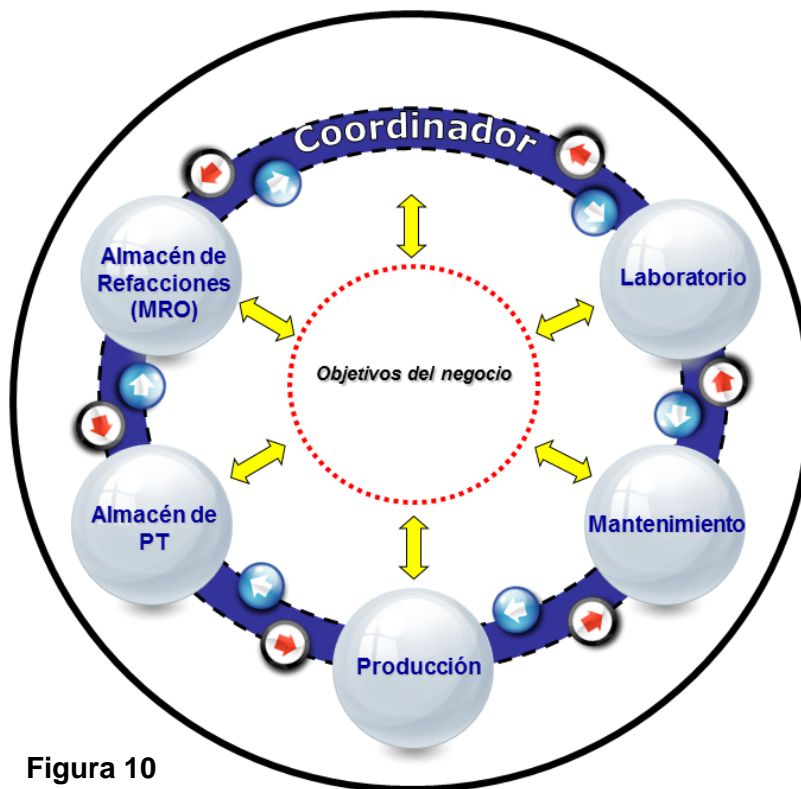


Figura 10

En esta figura se observa las áreas que integran a la célula del negocio y la interacción existente entre ellas y los objetivos del negocio.

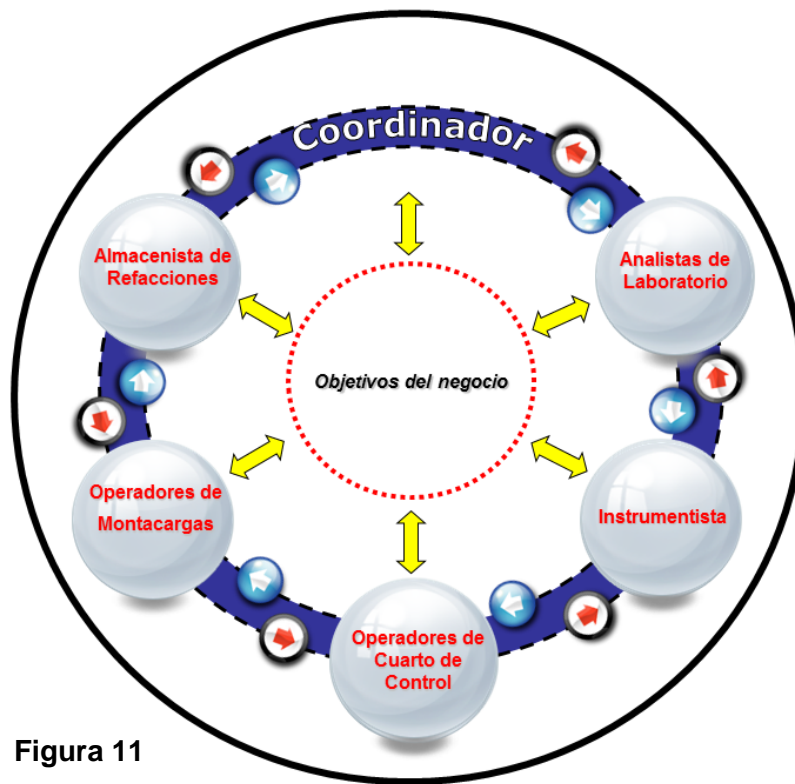


Figura 11

En esta segunda figura se observan los operativos que integran a las áreas que se mostraron en la figura anterior.

Esto ha sido implementado por la empresa con el objetivo que los grupos: células del negocio sean equipos de alto desempeño, capaces de afrontar cualquier situación que se les presente en su área de trabajo. Para ello, dichos grupos cuentan con las siguientes áreas de soporte:

- Ingeniería.
- Mantenimiento.
- Recursos Humanos.

El área de ingeniería y mantenimiento brinda asistencia las 24 horas. Los ingenieros integrantes de estos departamentos, se encuentran en planta de lunes a viernes en el turno denominado central, en dado caso que no se encuentren en

planta están disponibles vía telefónica para asistir y/o tener reuniones para resolver cualquier problema que se presente en producción.

El área de recursos humanos le apoyo en el área de capacitación, siendo de una forma continua y dinámica de acuerdo a las necesidades que la compañía requiera para que puedan desarrollar sus actividades con la eficiencia requerida.

Todo el trabajo que realiza las células se relaciona directamente con los siguientes aspectos importantes son pilares en los objetivos del negocio:

- ✓ Seguridad / limpieza.
- ✓ Control de costos.
- ✓ Control de calidad.
- ✓ Relación con el cliente.

Como se puede observar la relación de las células entre los objetivos del negocio es directa, es por ello que en este trabajo de investigación se ha enfocado en analizar la problemática que se observa para determinar y concluir que aspectos no han sido un obstáculos para que dichos grupos puedan efectivamente ser lo que la organización quiere y necesita: *Equipos de alto desempeño*.

3.2.5. VALORES DE LA EMPRESA.

La empresa cuenta con una serie de valores que la identifican y apoyan en la creación de valor, seguridad y propician un ambiente laboral idóneo para trabajar y desarrollarse profesionalmente y alcanzar, a su vez, metas personales.

Los valores que rigen en dicha empresa son:

Honestidad e	Nuestro objetivo es la verdad en todas las relaciones.
--------------	--

Integridad.	Nuestras acciones concuerdan con nuestras palabras.
Igualdad.	Nos tratamos con equidad y como esperamos ser tratados.
Confianza.	Nos respetamos y confiamos mutuamente.
Trabajo en Equipo y Responsabilidad.	<p>Trabajamos en equipo de manera efectiva para lograr el éxito en el negocio.</p> <p>Todos los días pensamos y actuamos como si fuésemos dueños de la compañía.</p> <p>Como miembros del Equipo, somos responsables de nuestra participación para contribuir al éxito.</p>
Diversidad.	<p>Valoramos a la gente de diferentes orígenes, razas y culturas.</p> <p>Diferentes puntos de vista enriquecen nuestra habilidad para generar ideas y brindar valor a nuestros clientes.</p>
Bienestar del Empleado.	Tenemos un lugar de trabajo seguro, saludable y deseable. Incrementamos nuestro propio valor creando habilidades y utilizando nuestras aptitudes. Reconocemos las contribuciones hechas por los miembros del equipo. Nuestro trabajo en pos de satisfacer a los clientes y crear valor para los accionistas realza la estabilidad del trabajo.
Equilibrio.	Apoyamos la necesidad del empleado de equilibrar trabajo y vida familiar / personal.
Comunidad.	Como individuos y como compañía, somos buenos ciudadanos que contribuimos con la comunidad. Somos buenos administradores de nuestros productos y procesos.
Actitud Ganadora.	Como miembros del Equipo, mantenemos nuestro conocimiento y habilidades, llevamos a cabo las acciones adecuadas y asumimos la responsabilidad personal de nuestras acciones. Nuestra actitud de

"podemos hacerlo", nuestra creatividad y habilidad para brindar valor de manera constante a nuestros clientes y accionistas asegurará un futuro exitoso para el Equipo.

3.2.5. MISIÓN, VISIÓN Y POLÍTICA DE CALIDAD.

La misión, visión y política de calidad de la empresa son aspectos de suma importancia para esta empresa ya que constituyen los pilares que sustentan procesos internos que permiten tener con claridad donde se encuentra y hacia donde se dirige.

Visión 2018:

Somos el líder de la industria, aplicando los principios de excelencia operacional, para manufacturar productos innovadores de alta calidad al más bajo costo.

Misión:

Ser una empresa rentable que, con el apoyo de gente preparada, fabrique productos con la más alta calidad; mejorando la vida de nuestros clientes, personal inversionistas y comunidad.

Política de calidad:

Formamos un equipo líder, orientado a la fabricación y comercialización de productos de especialidades, que trabaja en un ambiente seguro y adaptable al cambio, para satisfacer las necesidades del negocio, de nuestros clientes actuales y futuros, aprovechando y mejorando el conocimiento adquirido.

Hoy en día, la empresa de estudio, ha demostrado la comercialización de nuevos productos, desarrollados en su departamento de desarrollo tecnológico en Estados Unidos. La planta cuenta con personal competente y de gran exposición, que incluso, han sido requeridos en otras plantas del consorcio alrededor del mundo para llevar nuevas prácticas, supervisar y/o apoyar el arranque de nuevas

líneas de producción o nuevos proyectos. Todo esto ha implicado un gran compromiso por parte de la administración y preocupación y a su vez por mantener los niveles de eficiencia constantes, lo cual demanda un gran esfuerzo para crear un ambiente idóneo donde las ideas, el trabajo en equipo, respeto, compromiso, responsabilidad y comunicación sean los pilares que predominen para ayudar a la estabilidad y constancia en los resultados de esta planta.

Todo cambio sin una dirección adecuada crea incertidumbre, siendo, en este caso, el personal operativo más vulnerable ya que su perspectiva no es igual que la del personal administrativo. Ellos consideran que no cuentan con la información completa y al ver salir a personal de la organización el ambiente se torna inestable, donde se originan rumores y las condiciones laborales se alejan del esfuerzo de la nueva administración de crear un ambiente laboral idóneo para la creatividad y desarrollo del personal. Como consecuencia el proceso productivo se ve afectado por el ánimo del personal. Lo cual afecta en el rendimiento de la empresa ya que los requerimientos de producción y calidad del nuevo producto son distintas al producto que se elabora de forma regular. Las exigencias de los clientes se incrementan y el margen de tolerancia de calidad se reduce cada vez más, por lo cual se hace necesario un control constante en la producción. Por lo cual el proceso productivo está íntimamente relacionado con la calidad del producto. No puede existir separación entre ambos, ya que la calidad es vital en dicho proceso.

Se ha trabajado en un cambio cultural con diferentes actividades para concientizar al personal, pero aún existen errores de operación, lo cual ha originado un descenso en la productividad y desempeño de la parte operativa de esta empresa; siendo el motivo por el cual este proyecto se enfocará en desarrollar una propuesta para implementar equipos de alto desempeño en el área de producción, con la capacidad tal, que nos puedan mantener en el nivel que

requiere la compañía para ser una empresa rentable y hacer frente a las exigencias del mercado actual y futuro.

La propuesta a plantear en el siguiente capítulo se vuelve de vital importancia debido al reciente cambio por el cual se está viviendo, que consiste, como se mencionó anteriormente, en la adquisición de todo el consorcio por uno mayor. Este cambio se está dando de forma paulatina y la información aún no es del todo clara, originando incertidumbre dentro de la planta objeto de estudio; lo cual puede provocar cierta inestabilidad no sólo en la parte operativa, incluso en la administrativa.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE MEJORA.

En este capítulo analizaremos a los equipos de alto desempeño de la empresa para identificar los factores negativos y positivos de la empresa para dar la propuesta de mejora de acuerdo a los resultados.

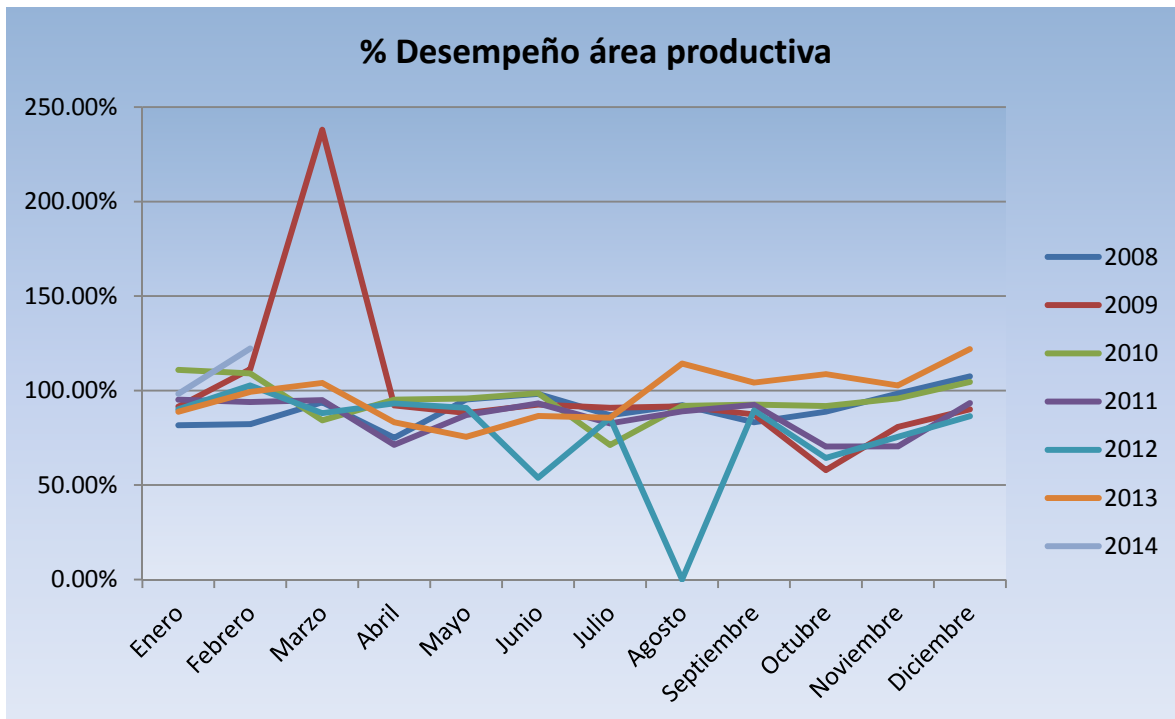
4.1. ANÁLISIS DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO.

Tomando como base el marco teórico y revisando los cambios corporativos que ha sufrido la planta, se puede deducir que debido a las exigencias del mercado y de los pronto resultados que buscaban tanto los accionistas como clientes, los cambios no se presentaron de forma idónea, para que el personal involucrado pudiera hacerles frente de una forma efectiva; provocando, como los expertos lo mencionan, una baja en los niveles de desempeño, un ambiente laboral tenso y de incertidumbre.

4.1.1. DESEMPEÑO DEL ÁREA PRODUCTIVA.

Es importante mencionar en primera instancia que no se contaba con un indicador que muestre directamente el desempeño de los operadores. En 2008 se inicia con un indicador denominado: bono de productividad, donde se mide directamente el desempeño del área productiva y dependiendo del resultado se otorga dicho bono. Por ello se analizará a partir de 2008 el desempeño en la siguiente gráfica.

Es importante mencionar que esta empresa se ha destacado por lo niveles de desempeño que tiene en transformar materia prima a producto terminado para la venta. Sin embargo los cambios antes mencionados han afectado dichos niveles.



Gráfica 1.

Esta gráfica muestra el % de desempeño del área productiva que se analiza en la empresa. Se puede observar que no existe una consistencia en dicho desempeño, existen meses dentro de los seis años, donde se muestran dos variaciones extremas en marzo de 2009 a la alta y en agosto de 2012 a la baja. En el mes de octubre de los años 2009, 2011 y 2012 se observa una tendencia a la baja, afectados directamente por problemas en los arranques provocados por omisiones en los listados de tareas asignadas para dicha actividad.

De acuerdo a los resultados que muestra la gráfica anterior se presumiría que las variaciones no son muy destacadas, sin embargo no muestran la consistencia que en este tipo de empresa requiere. Ya que hablamos de una empresa del ramo automotriz donde la calidad se pide en partes por millón, así que dicha calidad del producto va directamente con el desempeño del área productiva. No en la misma proporción, ya que también hay otros elementos

implícitos, como es la calidad de la materia prima, pero el % que este afecta es determinante.

Se observa que el comportamiento en campo de los operarios en general es positivo, destacándose un alto grado de responsabilidad ante el aspecto de seguridad. Sin embargo, al tener más contacto con ellos y escuchar sus comentarios en forma individual, se puede percibir que el nivel de responsabilidad que tienen no es igual en todos los grupos, ni entre sus integrantes, lo cual afecta su desempeño e imagen ante el resto de la compañía.

La interacción con el equipo de ingeniería en ocasiones es ríspida ya que ambas partes apoyan sus argumentos y en pro de resolver problemas en forma inmediata y efectiva originan discusiones álgidas en un inicio, pero concluyen de forma positiva para la compañía.

El sentirse parte del grupo de producción es vital y esto ha originado que en ocasiones que por pertenecer a dicho grupo, aceptan actitudes negativas sin estar de acuerdo.

Todas las situaciones que se observadas y descritas en los párrafos anteriores, muestran que el ambiente de trabajo dentro de los grupos de alto desempeño, llamados, células, en especial dentro del departamento de producción no siempre es el mejor y en eventos de integración se perciben como aislados, les cuesta integrarse de forma natural o por iniciativa propia.

Por ello es que este proyecto se ha enfocado en una propuesta de mejora que permita al operador sentirse parte importante y hacer suyo los objetivos de esta empresa, destacando sus capacidades hasta llegar a formar los equipos de alto desempeño que permitan, a su vez, que los niveles de productividad de la empresa suban en forma constante y no se vean afectados por cuestiones

subjetivas que podrían ser controladas si se detectan en tiempo, por ello se ha identificado que la comunicación es parte vital en dicho proceso.

4.1.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS.

Para poder concluir con esta investigación, se aplicará un cuestionario a integrantes de las células del negocio que nos permita analizar y determinar la causa por la cual no se ha podido consolidar los equipos de alto desempeño existentes y poder ofrecer de acuerdo al marco teórico una propuesta de mejora en esta empresa.

Se analizaron las competencias que requieren los puestos que ocupan los integrantes de la parte productiva, conjuntándolas con las mencionadas en la parte teórica de competencias y de acuerdo a las características de dichas competencias se clasificaron en tres bloques, denominados:

- Bloque I: Competencias generales.
- Bloque II: Competencias de comunicación.
- Bloque III: Competencias particulares.

La escala de medición fue la Likert con 5 posibles respuestas siendo:

1. Muy en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo.
4. De acuerdo.
5. Muy de acuerdo.

Tomando como valor mínimo 1: Muy en desacuerdo y como valor máximo 5: Muy de acuerdo.

El cuestionario fue aplicado tanto a supervisores como a subordinados de todas las áreas que integran a la célula del negocio, con la finalidad de obtener un análisis integral para determinar si el factor o factores a mejorar son generales o se ubican en un área específica.

Fueron dos cuestionarios diferentes uno para el nivel de supervisión y el otro para la parte operativa, donde cambian algunas preguntas, tal y como se muestra en el anexo I y II. A su vez, se dividió el nivel operativo en 5 grupos:

- Logística
- Producción.
- Laboratorio.
- Mantenimiento.

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Np(1 - p)}{\frac{(N - 1)B^2}{Z^2} + p(1 - P)}$$

Donde:

N = población

B = valor de precisión 10%

Z = nivel de confianza 95%=1.96

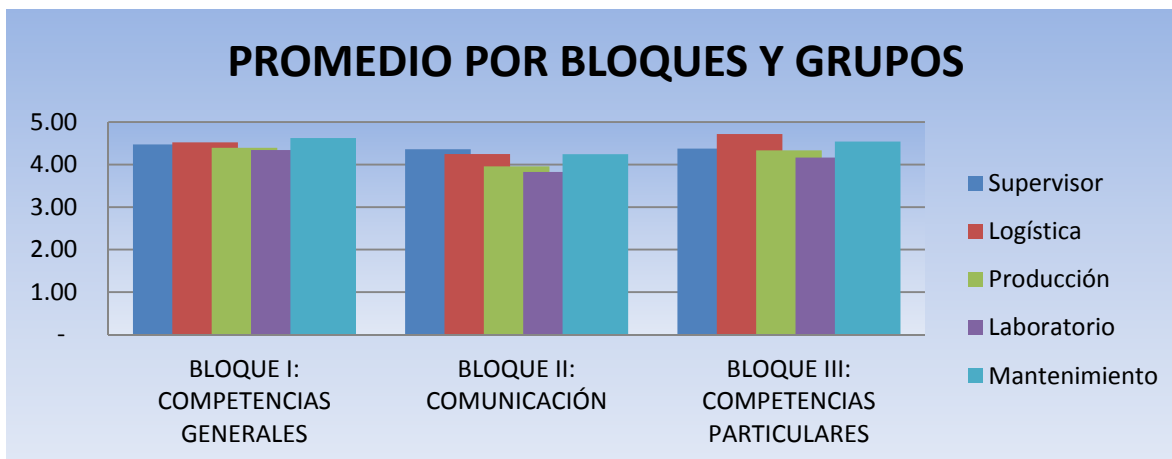
p = 0.5

Sustituyendo valores en fórmula tenemos lo siguiente:

$$n = \frac{(65)(0.5)(1-0.5)}{\frac{(65-1)0.1*0.1}{1.96*1.96} + 0.5(1-0.5)} = 39$$

Lo cual nos arroja el tamaño de la muestra de 39 personas a encuestar.

Los resultados de dichos cuestionarios son los que mostramos en las siguientes gráficas.



Gráfica 2.

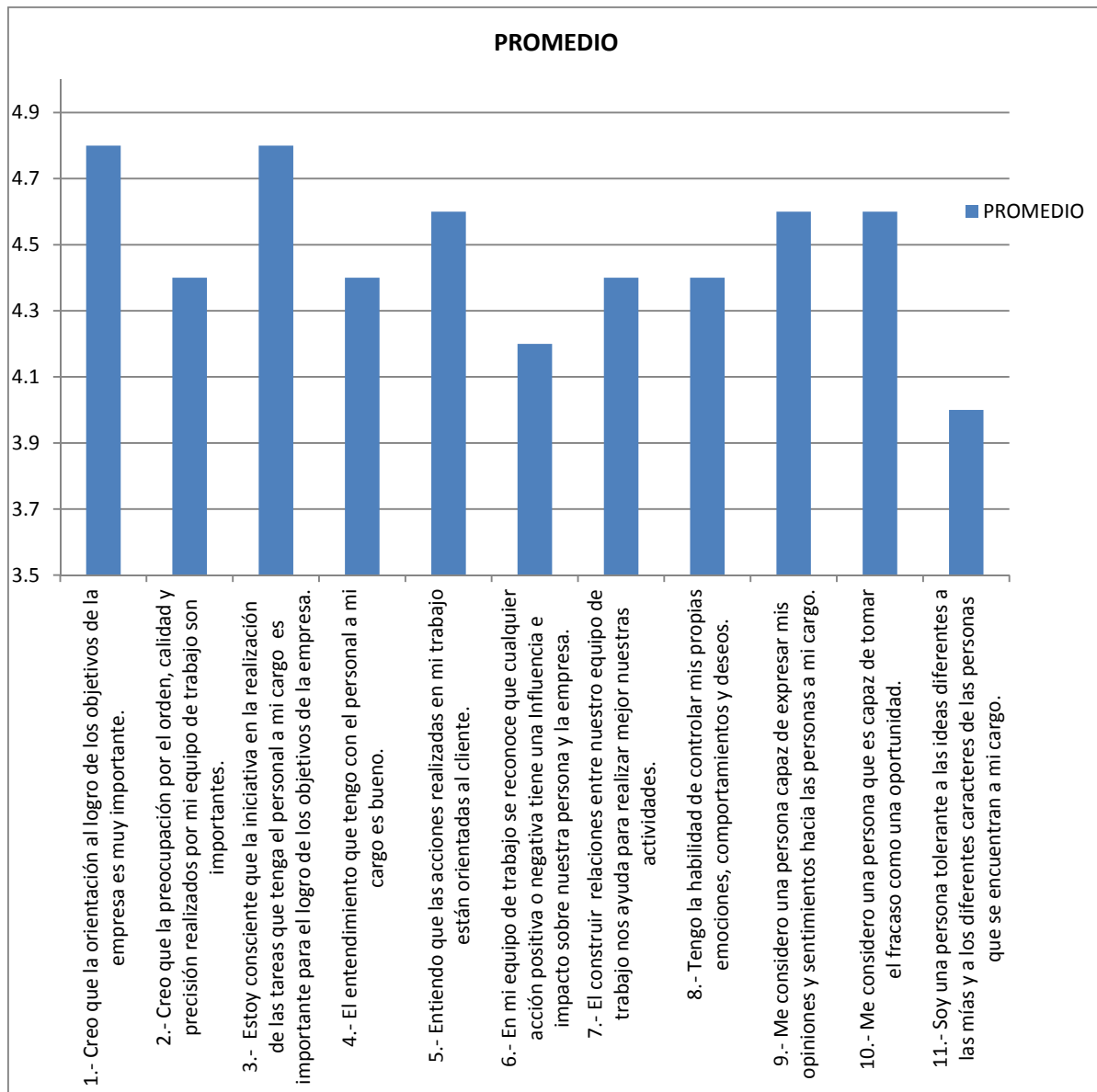
Analizando esta gráfica que muestra el promedio de acuerdo al grupo donde se ubicaron a los entrevistados, dependiendo del área en donde desempeñan sus actividades y considerando como puntaje mayor 5; se observa que el bloque de menor promedio es el de comunicación y el área en específico de menor puntaje es laboratorio. Seguido del grupo de producción, coincidiendo con el menor puntaje en comunicación.

Analizando dicho resultado se detecta que existe una peculiaridad en el grupo de laboratorio en donde el resultado puede ser afectado por dicha situación y es el reciente cambio del líder de laboratorio, con ello se confirma que son un grupo sensible ante cualquier cambio ya que esta modificación en la estructura orgánica de la organización sin la comunicación y transición idónea ha afectado a los miembros del grupo. Este grupo es clave para determinar la calidad del producto que se entrega al cliente ya que ellos son quienes liberan los lotes de producción. Así que, cualquier distracción al momento de realizar las pruebas específicas o analizar e interpretar resultados puede generar una entrega de producto en mal estado al cliente y con ello afectar de forma negativa los resultados de la empresa, debido a una reclamación que interpusiera el cliente al recibir un producto sin la calidad requerida para su proceso.

Las siguientes gráficas muestran el resultado obtenido por bloque y grupo. Se iniciará el análisis con el grupo de supervisores.

Supervisores:

Bloque I: Competencias generales.

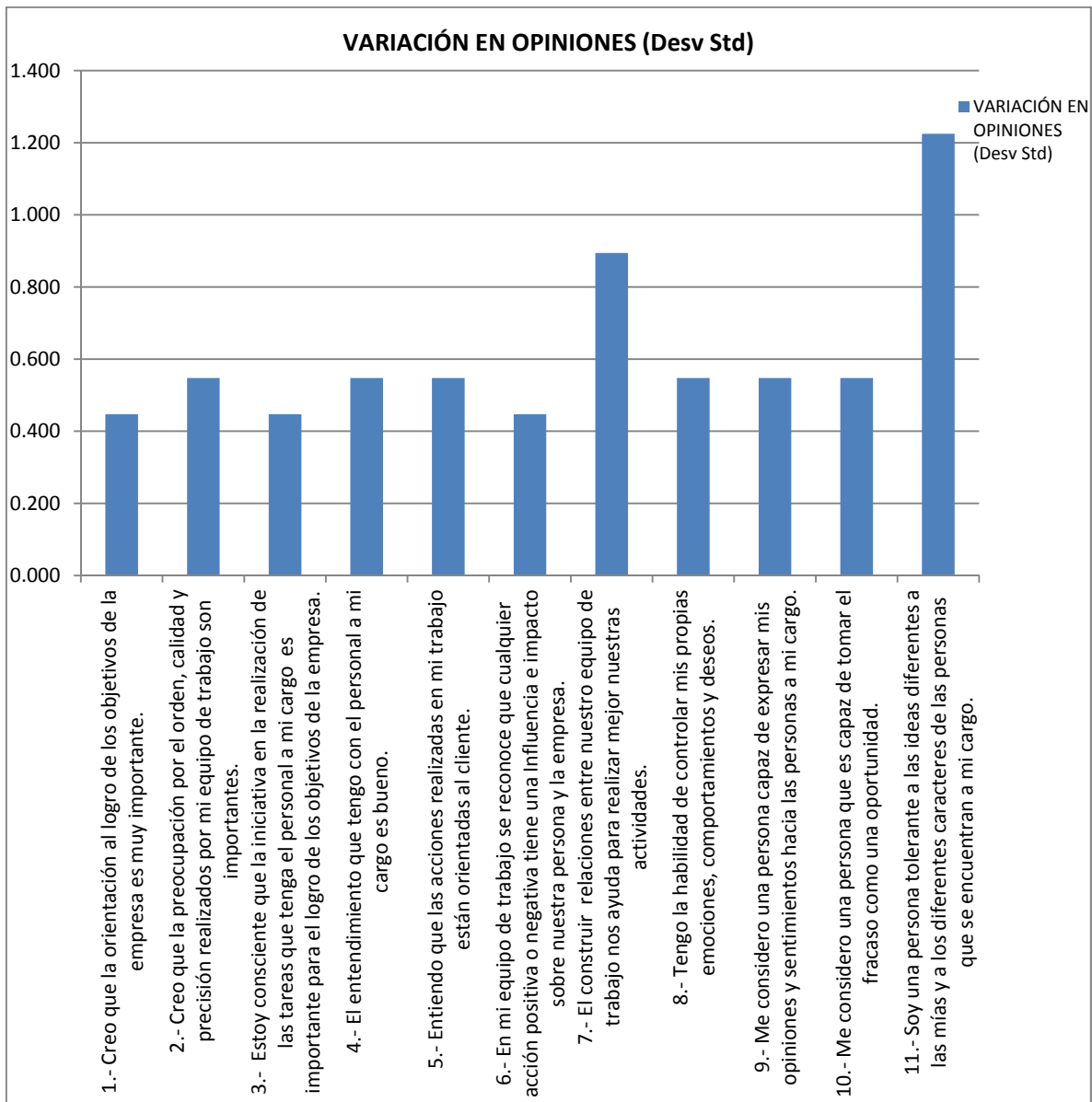


Gráfica 3.

Los resultados en este primer bloque indican que los supervisores son conscientes de las competencias generales que el puesto les requiere ya que el

rango en que se ubican sus respuestas es de 4 al 5, siendo las preguntas con mayor puntaje: *creo que la orientación al logro de los objetivos de la empresa es muy importante y estoy consciente que la iniciativa en la realización de las tareas que tenga el personal a mi cargo es importante para el logro de los objetivos de la empresa*, con un promedio del 4.8

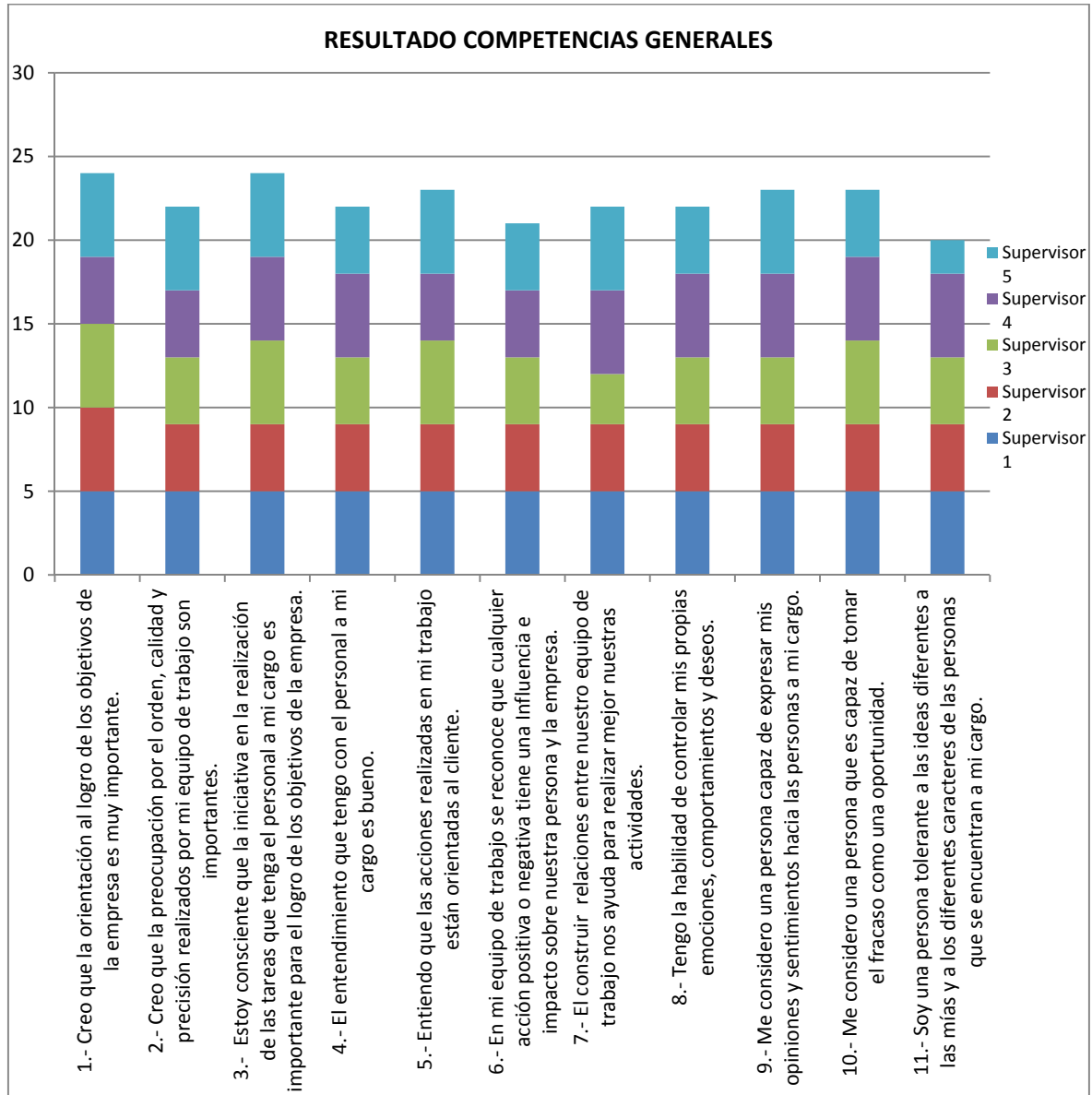
Las pregunta con menor puntaje es: *soy una persona tolerante a las ideas diferentes a las mías y a los diferentes caracteres de las personas que se encuentran a mi cargo*, con un promedio de 4. La segunda con menor puntaje es: *en mi equipo de trabajo se reconoce que cualquier acción positiva o negativa tiene una Influencia e impacto sobre nuestra persona y la empresa*, con un promedio de 4.2. Estas dos últimas preguntas están relacionadas con la actitud ante cualquier problemática o decisión que se tenga que tomar que puede representar riesgo para la compañía y que no están convencidos al 100% de dicho impacto.



Gráfica 4.

A pesar que en la gráfica anterior se muestran puntajes altos, en esta, se puede identificar que existen algunos miembros en el nivel supervisor que no están de acuerdo, por lo cual se muestra una diferencia de opinión en cuanto a: *el construir relaciones entre nuestro equipo de trabajo nos ayuda para realizar mejor nuestras actividades y soy una persona tolerante a las ideas diferentes a las mías y a los diferentes caracteres de las personas que se encuentran a mi cargo*. Estas preguntas son de suma importancia ya que hablan de actitud ante situaciones que

se presentan en el trabajo y de convivencia con sus subordinados y jefes en algunos casos.



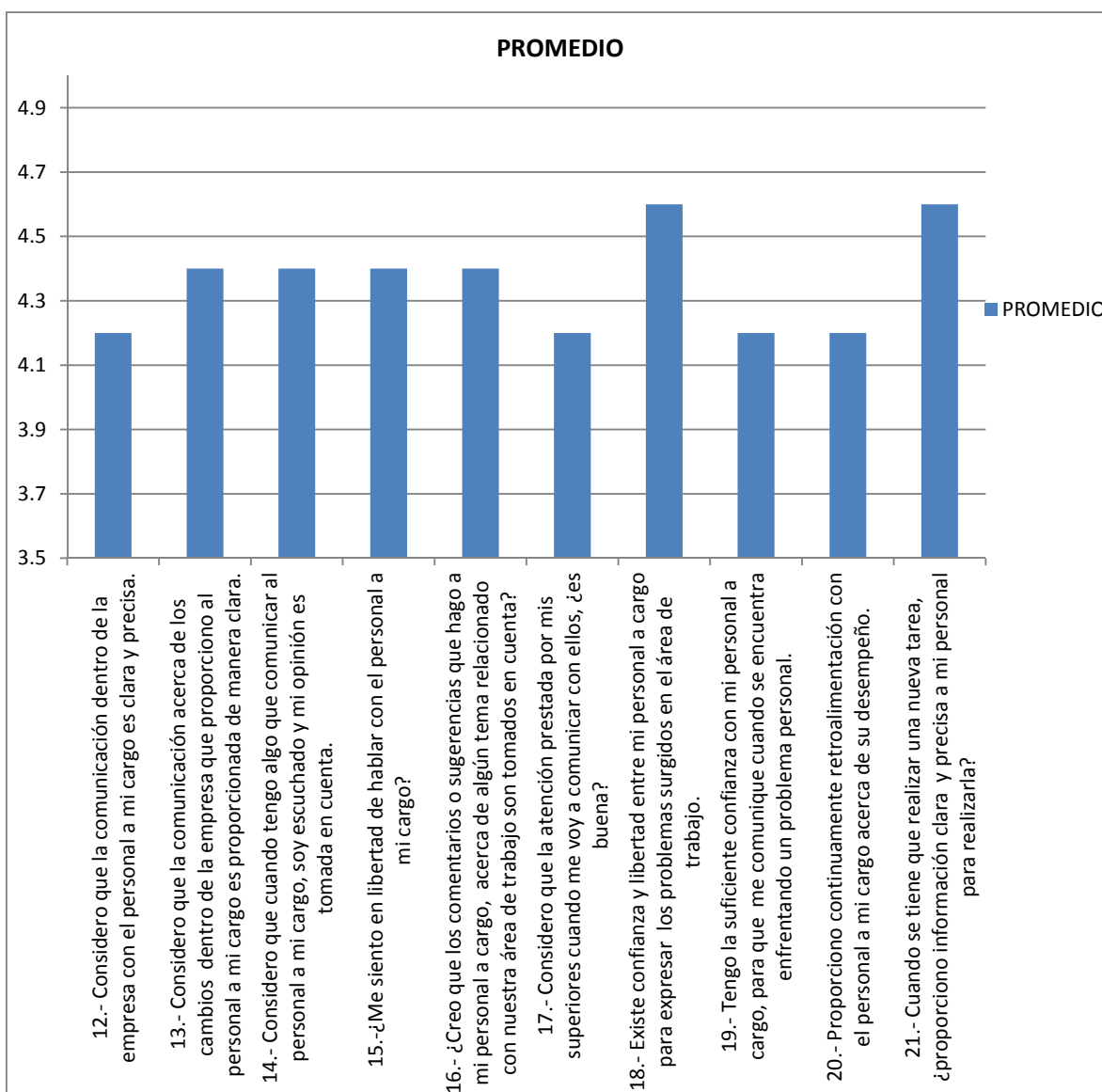
Gráfica 5.

Con esta gráfica se identifica que existen dos supervisores que han dado puntajes bajos en los reactivos: *soy una persona tolerante a las ideas diferentes a las mías* con un puntaje de 2 por parte del supervisor 5 y *el construir relaciones entre nuestro equipo de trabajo nos ayuda para realizar mejor nuestras actividades*

con un puntaje de 3 por el supervisor 3. Con este resultado, se detecta que no todos los supervisores conciben de la misma forma la situación de la empresa y al grupo que supervisan.

Al analizar las tres gráficas, concluimos que el grupo supervisor, no es un grupo homogéneo. Se encontraron a dos miembros de este grupo que divergen del promedio general de dicho grupo y que pueden influir de forma negativa a la organización si no se les da el seguimiento correspondiente. Con ello no se puede decir que el grupo está mal, simplemente que se debe trabajar directamente con dos supervisores para mejorar su percepción y con ello se podrá mejorar a su vez el ambiente y actitud del grupo que está a su cargo.

Bloque II: Competencias de comunicación.



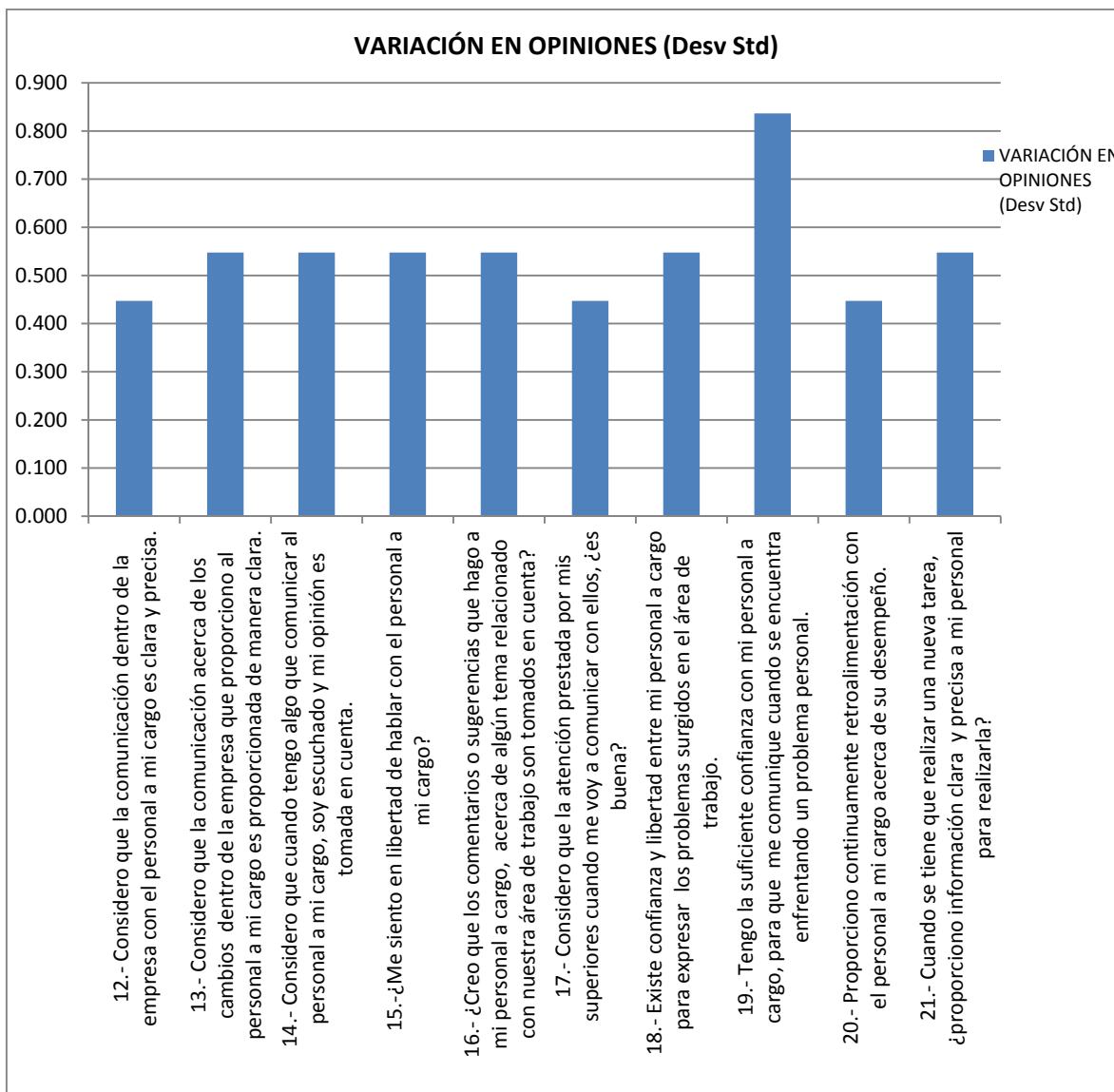
Gráfica 6.

En cuanto a las competencias de comunicación, las de promedio más alto con 4.6 son: *existe confianza y libertad entre mi personal a cargo para expresar los problemas surgidos en el área de trabajo y cuando se tiene que realizar una nueva tarea proporciono información clara y precisa a mi personal para realizarla.*

Las de menor promedio con 4.2 son: *considero que la comunicación dentro de la empresa con el personal a mi cargo es clara y precisa, considero que la*

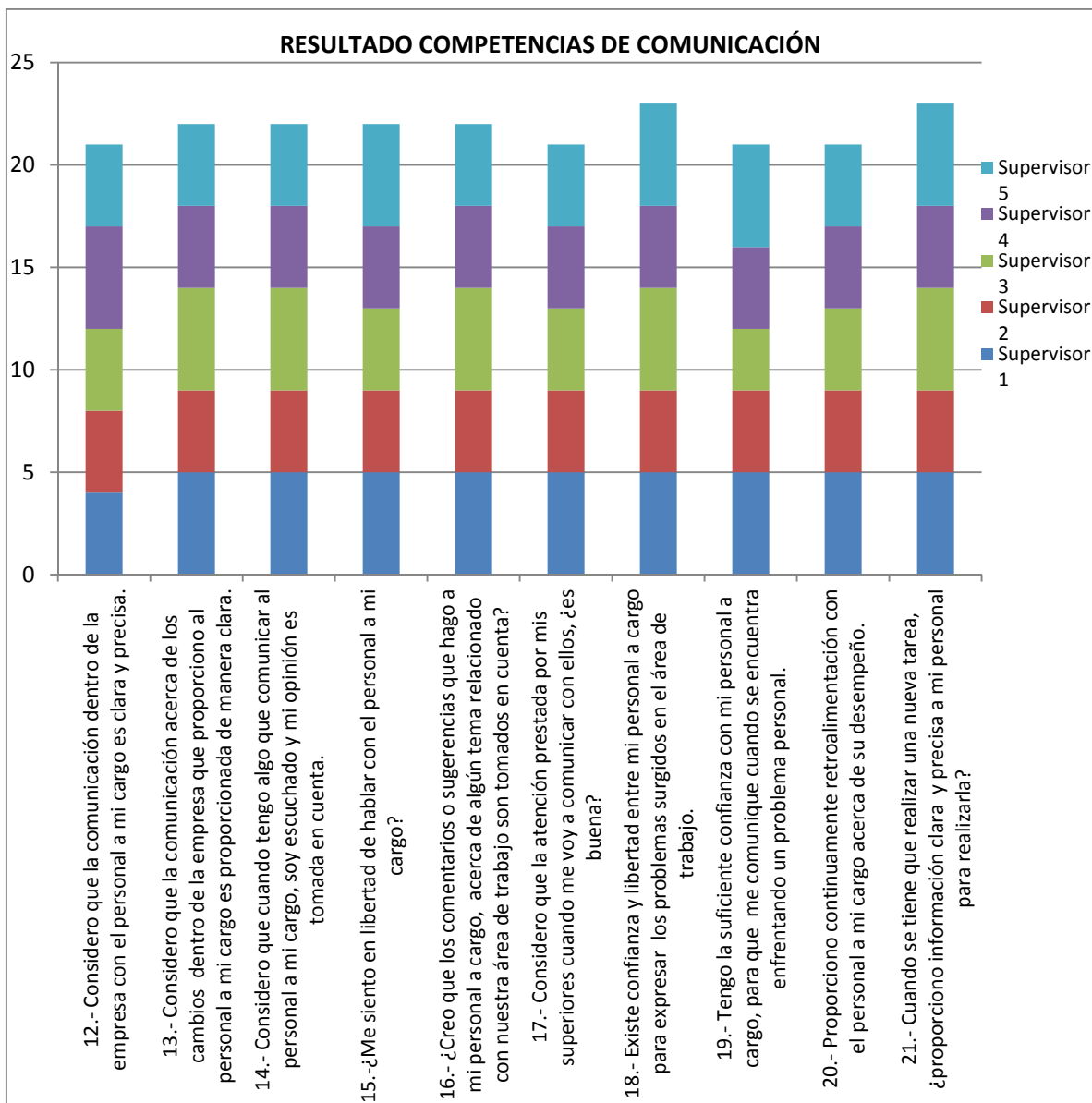
atención prestada por mis superiores cuando me voy a comunicar con ellos es buena, tengo la suficiente confianza con mi personal a cargo, para que me comunique cuando se encuentra enfrentando un problema personal y proporcione continuamente retroalimentación con el personal a mi cargo acerca de su desempeño.

Se puede identificar que entre el promedio más alto y el más bajo la diferencia sólo es de 0.4, pero es interesante analizar estas preguntas ya que en esencia se refiera a temas laborables y cuando se refiere a temas personales, es una de las preguntas con promedio más bajo, entonces, ¿se puede identificar algún problema de confianza? Es una relación laboral, definitivamente, sin embargo, por naturaleza el ser humano socializa y con ello comparte una vida que va más allá de la laboral, por ende, si no existe dicha apertura o confianza algo debe existir que se pueda mejorar y con ello también afianzar la comunicación laboral ya que hay preguntas que se relacionan y están tanto en el promedio alto como en el bajo, por lo cual no se puede distinguir una tendencia clara ya que se contraponen en ciertos puntos.



Gráfica 7.

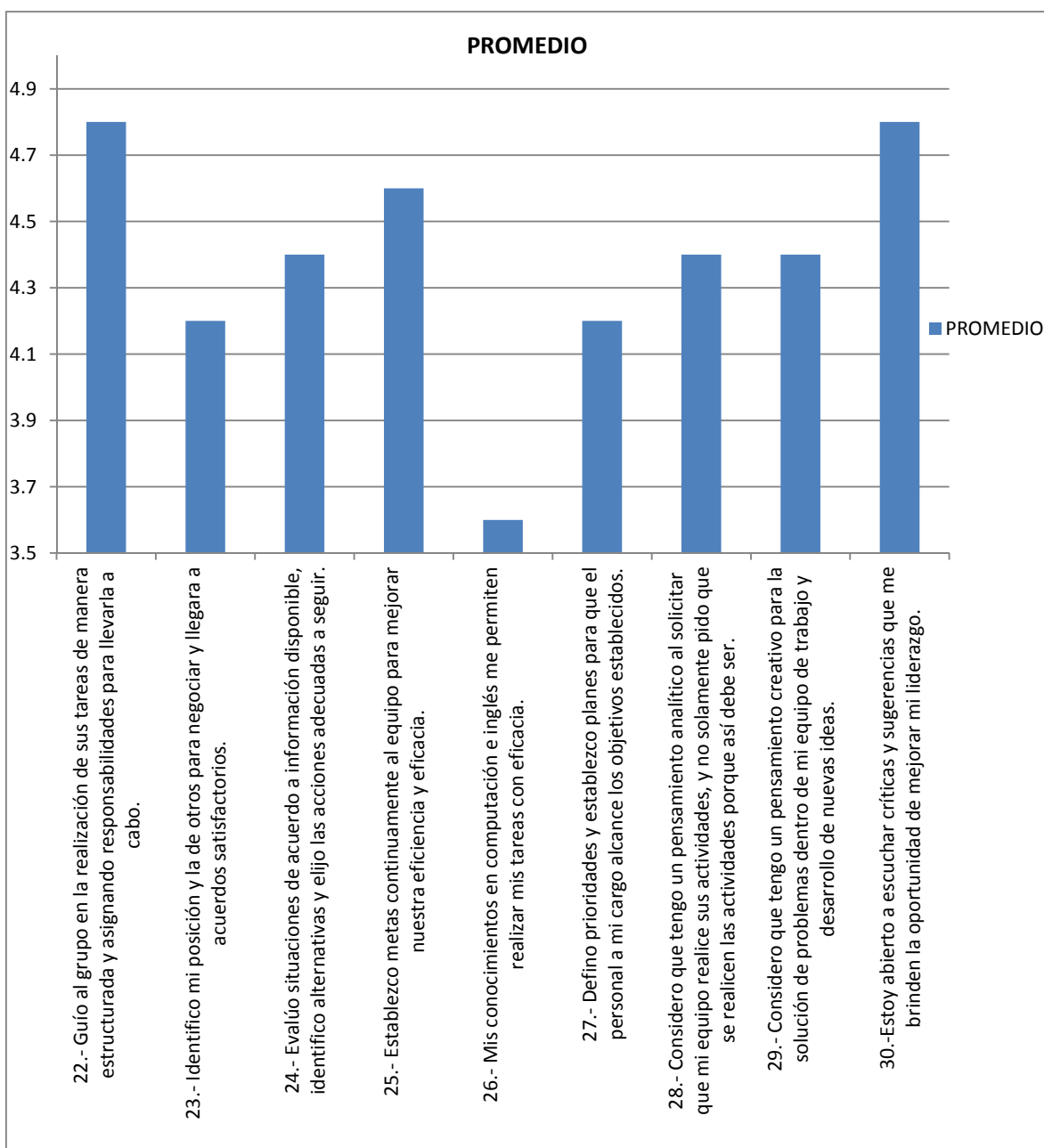
Con esta gráfica identificamos un reactivo donde los supervisores tienen diferencia de opinión, que es: *tengo la suficiente confianza con mi personal a cargo, para que me comunique cuando se encuentra enfrentando un problema personal*. Esta pregunta es muy importante ya que no sólo habla de la confianza en el ámbito laboral, se plantea una confianza a nivel personal y no todos los supervisores sienten que su grupo a cargo sienta que les tienen confianza. Lo cual coincide con los reactivos de promedio bajo que se mostraron en la gráfica anterior.



Gráfica 8.

En esta gráfica se detecta que el supervisor 3 ha evaluado con un 3 el reactivo: *tengo la suficiente confianza con mi personal a cargo, para que me comunique cuando se encuentra enfrentando un problema personal*. La misma pregunta se repite tanto en el promedio bajo y por ende donde la variación de opinión es mayor. Se confirma que el nivel de confianza en cada grupo no es la misma o por lo menos el supervisor lo observa de forma distinta.

Bloque III: Competencias particulares.

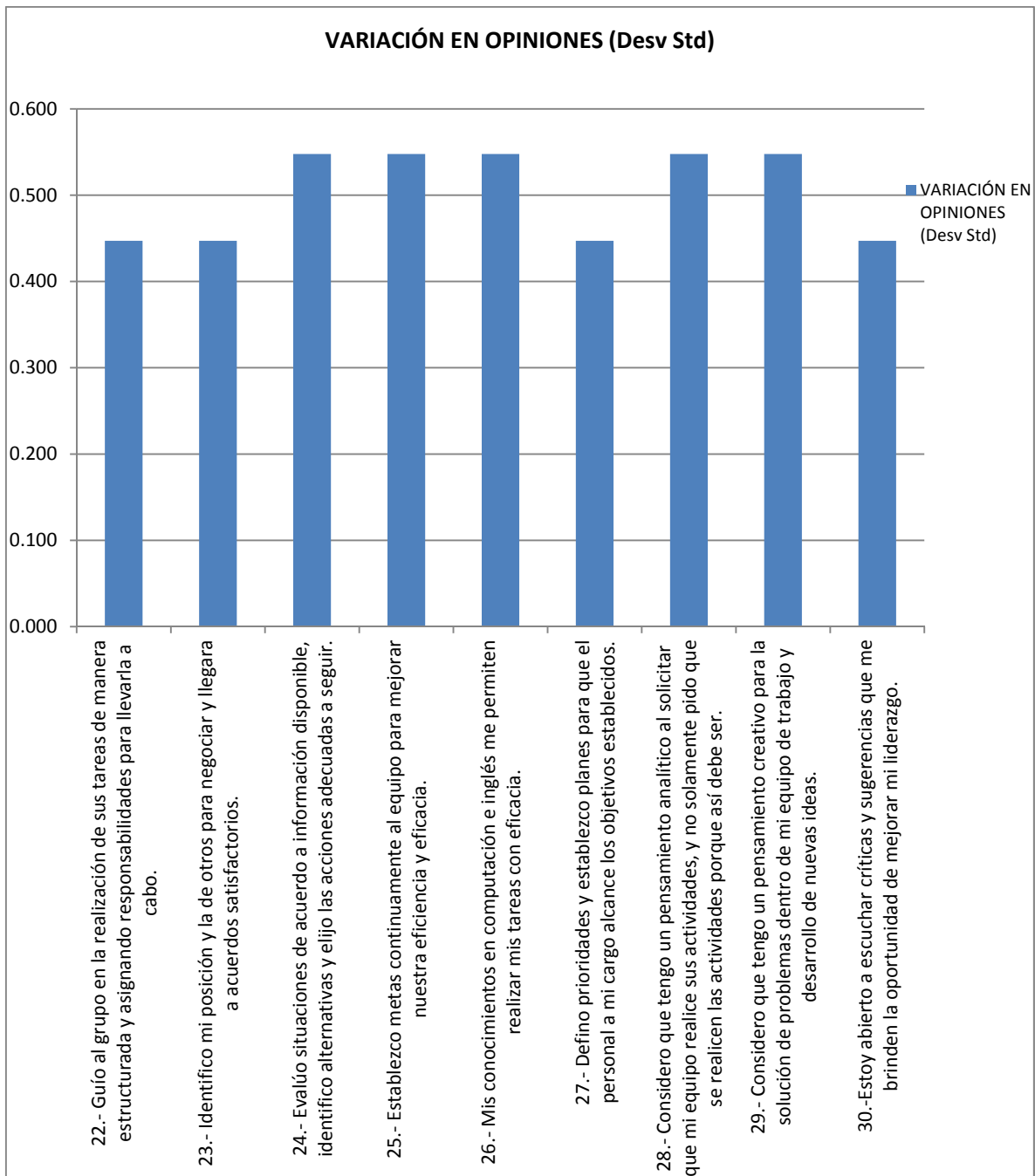


Gráfica 9.

En cuanto a las competencias particulares se detecta que los reactivos con mayor promedio con 4.8 son: *guío al grupo en la realización de sus tareas de manera estructurada y asignando responsabilidades para llevarla a cabo* y *estoy abierto a escuchar críticas y sugerencias que me brinden la oportunidad de*

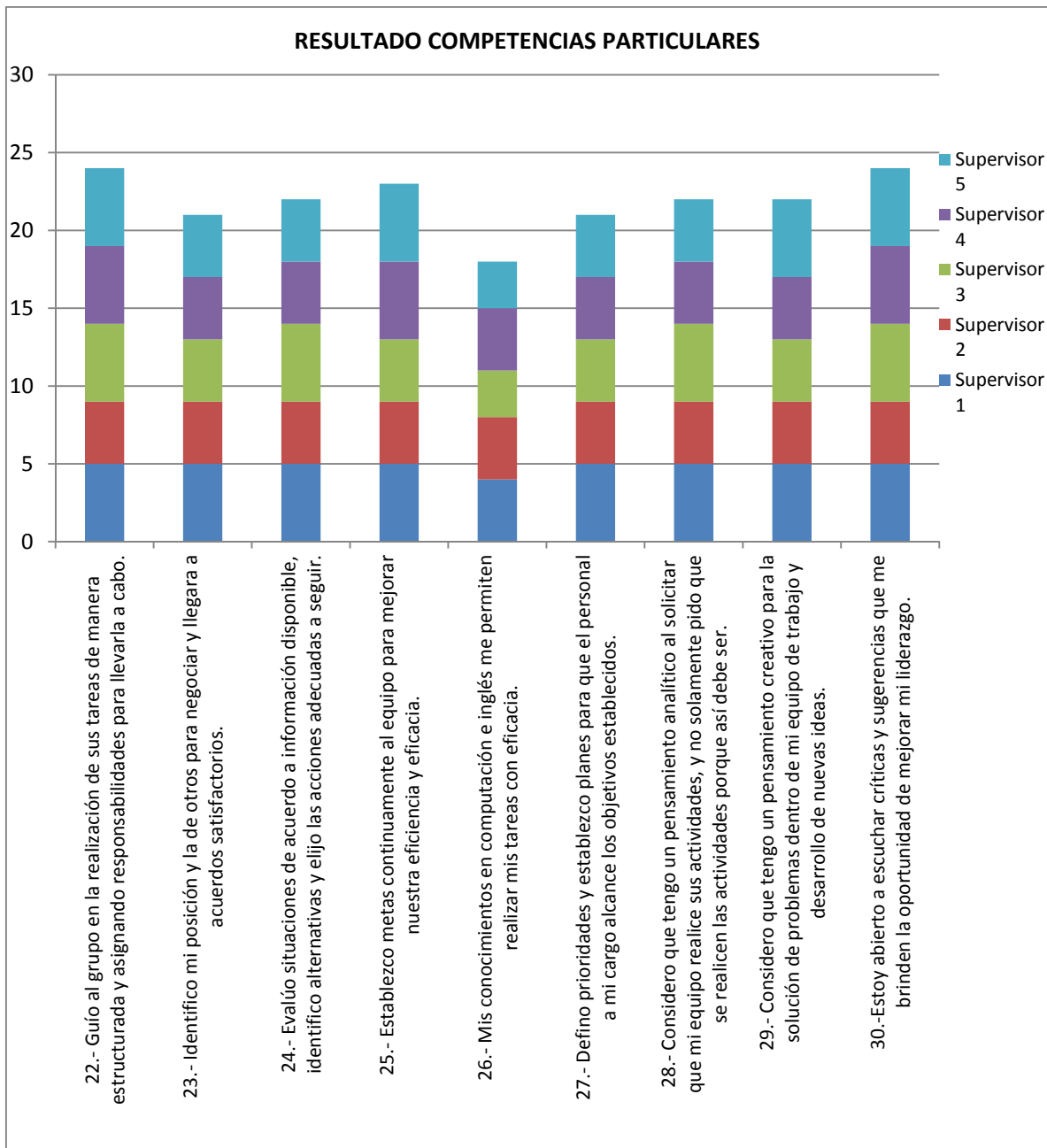
mejorar mi liderazgo. Con dichas preguntas se muestra que los supervisores perciben que la comunicación que tienen hacia sus subordinados es la que se requiere. Lo cual se contrapone con lo que perciben del grupo hacia ellos y que se observó en los reactivos de competencias generales, donde dicho grupo no tiene total confianza en su supervisor.

En cuanto al reactivo de menor promedio con 3.6 es: *mis conocimientos en computación e inglés me permiten realizar mis tareas con eficacia.* Esto corresponde a capacitación por parte de la compañía y dicha carencia afecta el desempeño del supervisor y la seguridad con la cual debería estar tomando decisiones.



Gráfica 10.

En cuanto a la variación de opiniones en las competencias particulares es evidente, no existe alguno que predomine, sin embargo, dicha diferencias de opiniones está presente en este bloque, como se puede apreciar en la gráfica.

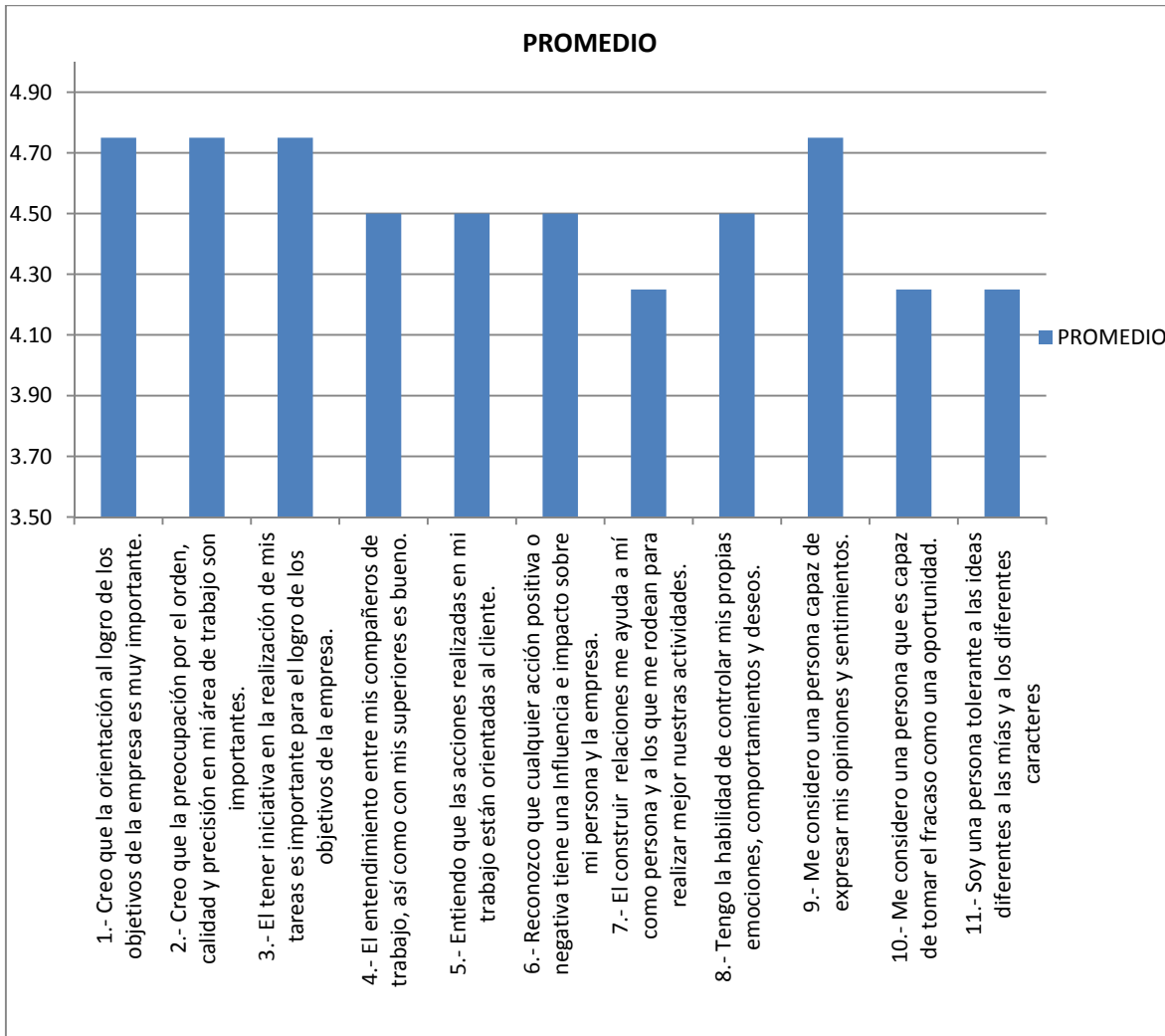


Gráfica 11.

Esta gráfica es muy interesante ya que nuevamente identificamos que el supervisor 3 y 5 le dan un valor de 3 al reactivo: mis conocimientos en computación e inglés me permiten realizar mis tareas con eficacia, que se identificó con el reactivo de promedio más bajo.

Logística:

Bloque I: Competencias generales.



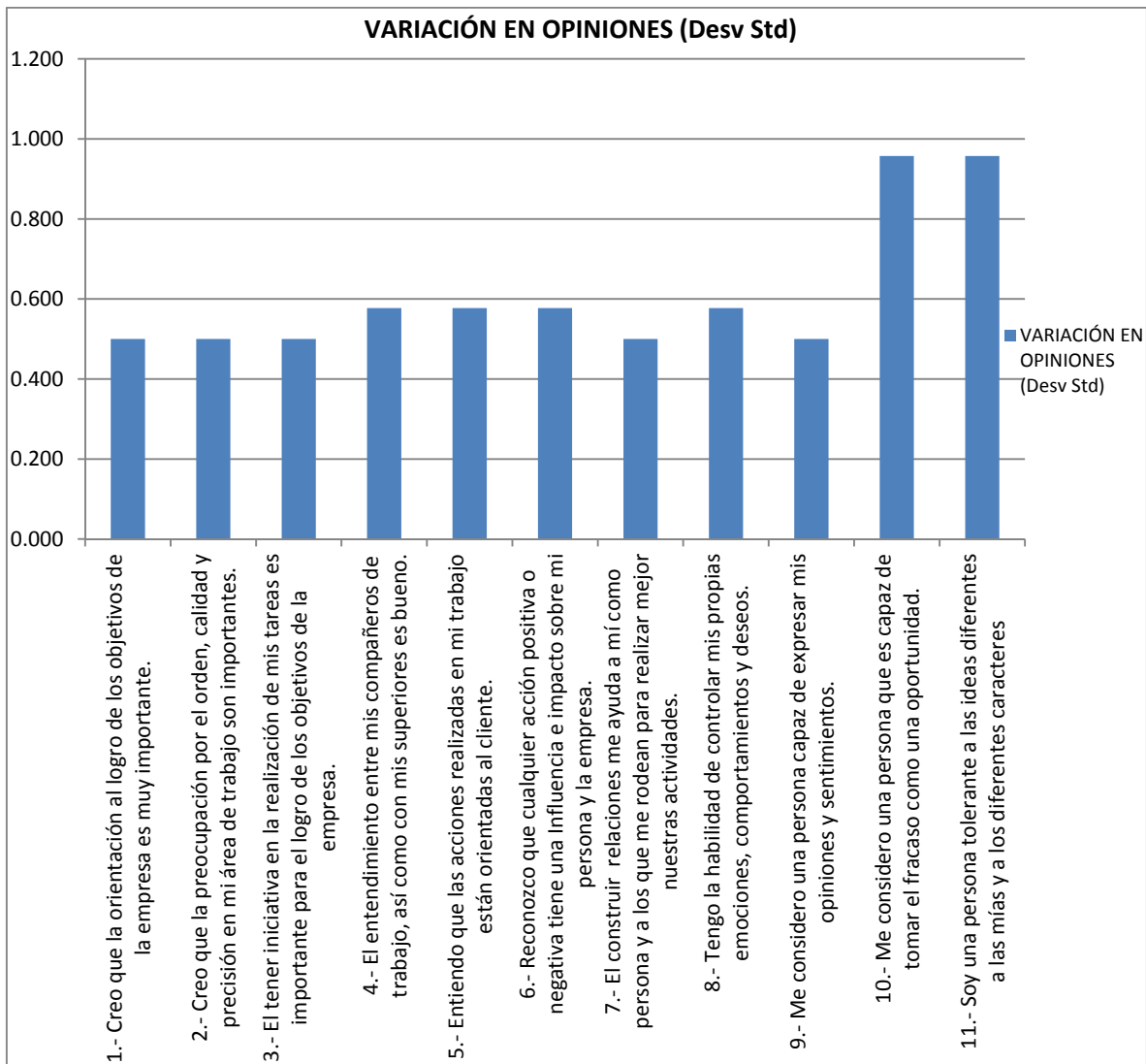
Gráfica 12.

Está gráficas corresponden al grupo integrado por personal de logística. Este grupo es el encardo de embarcar el producto que elabora producción, es el responsable del producto terminado ya almacenado. Este grupo muestra como reactivos de promedio más alto con un puntaje de 4.75: *creo que la orientación al logro de los objetivos de la empresa es muy importante, creo que la preocupación por el orden, calidad y precisión en mi área de trabajo son importantes, el tener iniciativa en la realización de mis tareas es importante para el logro de los objetivos de la empresa y me considero una persona capaz de expresar mis*

opiniones y sentimientos. Son interesantes estas respuestas ya que consideran estar conscientes de los objetivos de la empresa y la importancia de su trabajo para contribuir con los objetivos de la empresa y el reactivo más interesante tiene que ver con su persona al sentirse libre en expresar ideas y sentimientos.

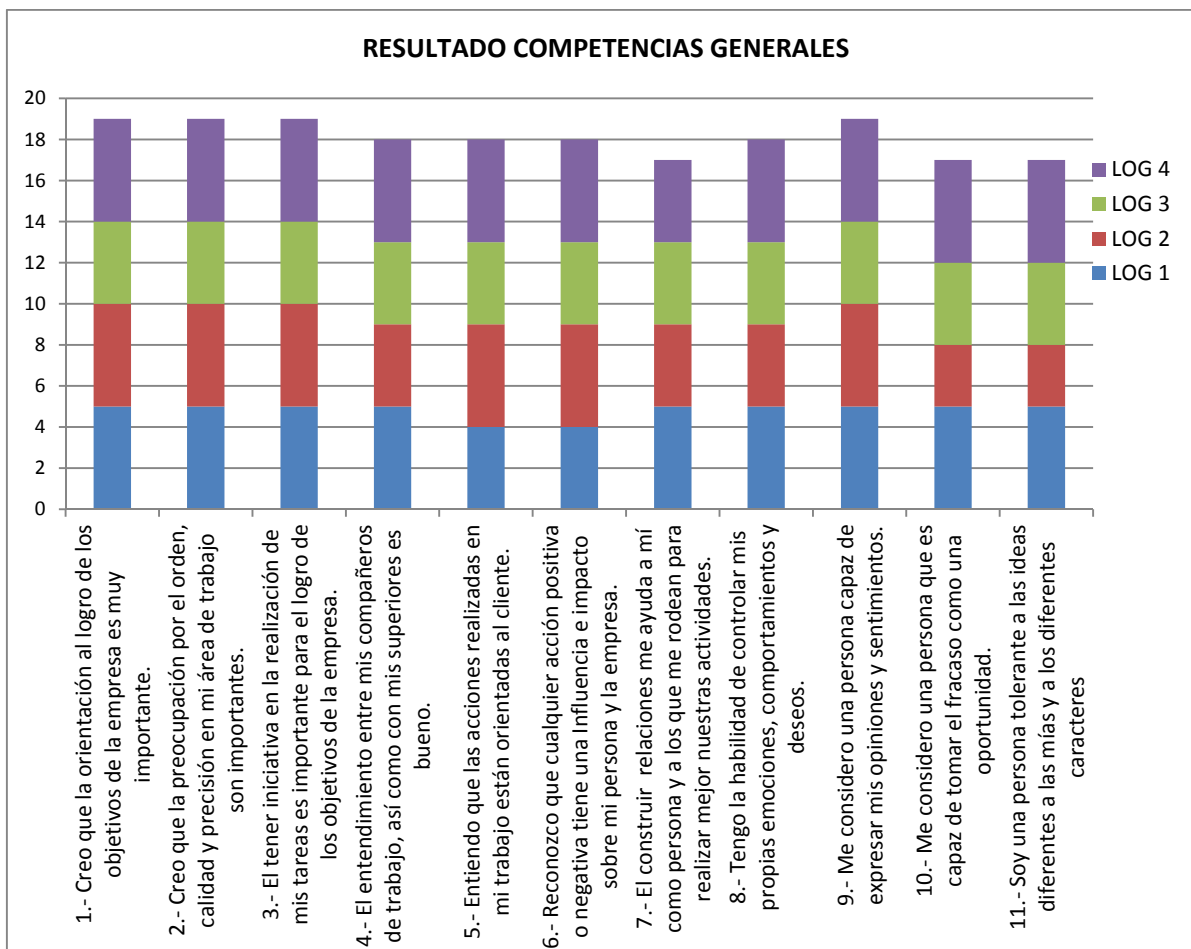
Los reactivos de menor promedio con un valor de 4.25 son: *el construir relaciones me ayuda a mí como persona y a los que me rodean para realizar mejor nuestras actividades, me considero una persona que es capaz de tomar el fracaso como una oportunidad y soy una persona tolerante a las ideas diferentes a las mías y a los diferentes caracteres.* Dicho puntaje no se puede evaluar como algo negativo en este promedio; pero es interesante el observar que se relacionan directamente con la persona, con la actitud y de cómo puede manejar situaciones que se le presenten.

Se relacionará este resultado con las siguientes gráficas para tratar de identificar si puede existir algún problema si no se pone atención y se actúa para corregir dicha situación.



Gráfica 13.

Esta gráfica muestra que el grupo de logística no opina lo mismo, entonces, tenemos de éstas 4 personas entrevistadas algunos que perciben la situación de forma diferente. En especial en los siguientes reactivos: *me considero una persona que es capaz de tomar el fracaso como una oportunidad* y *soy una persona tolerante a las ideas diferentes a las mías y a los diferentes caracteres*. Si se revisa la gráfica anterior coinciden estos reactivos con los de menor promedio entonces se puede ver que si puede existir algún detalle que pueda influir de forma negativa al grupo.

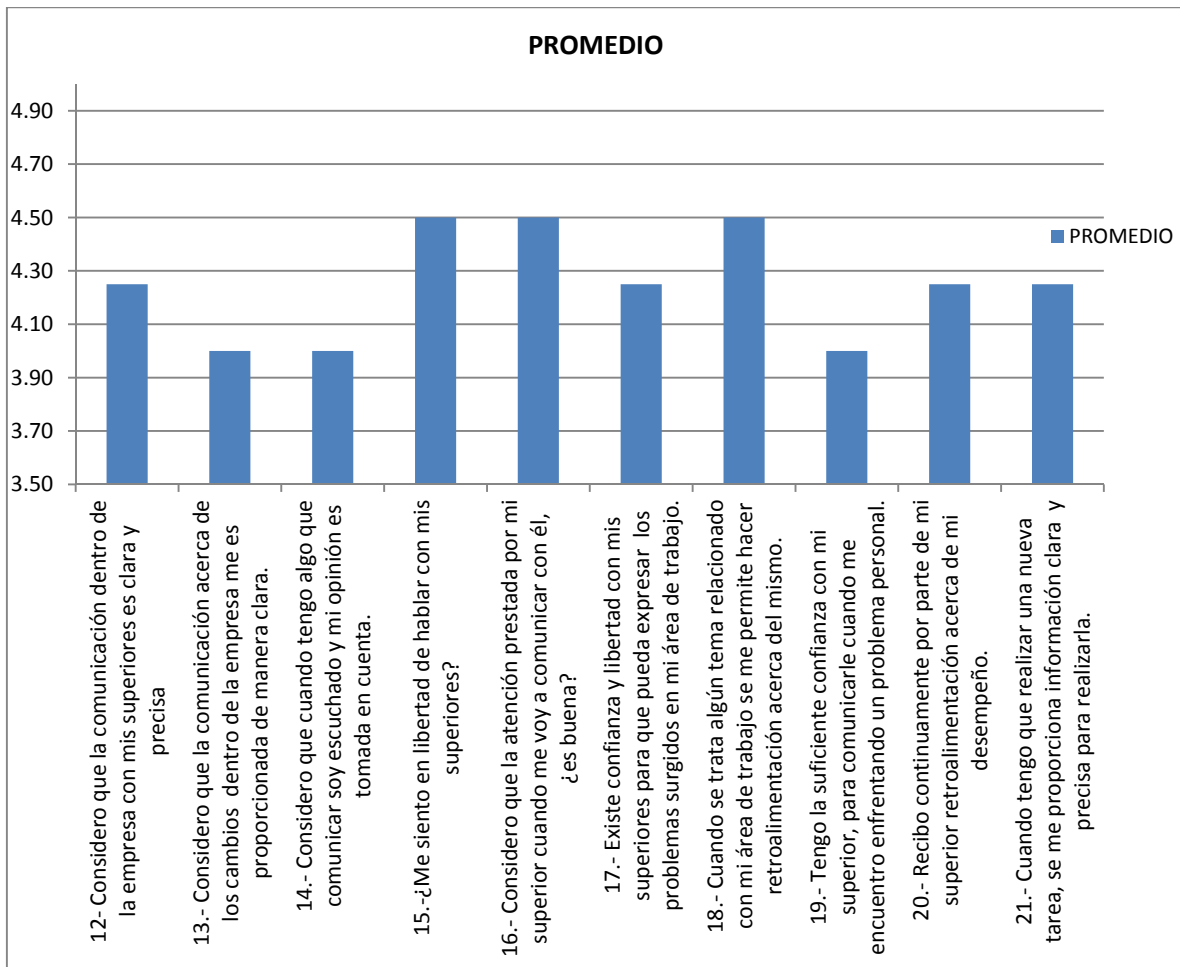


Gráfica 14.

Finalmente en esta última gráfica correspondiente a las competencias generales donde muestra más detalle, se identifica que el operador logístico 2 es quién baja el promedio de los reactivos 10 y 11 asignándoles un valor de 3 y a su vez es quién opina de forma diferente a este grupo, por lo cual se observa el aumento en la gráfica anterior.

Es necesario poner atención en este operador, ya que es parte de un grupo y dependiendo de la influencia que ejerza en el grupo puede o no provocarse un efecto negativo en todo el grupo, no solamente a los entrevistados.

Bloque II: Competencias de comunicación.



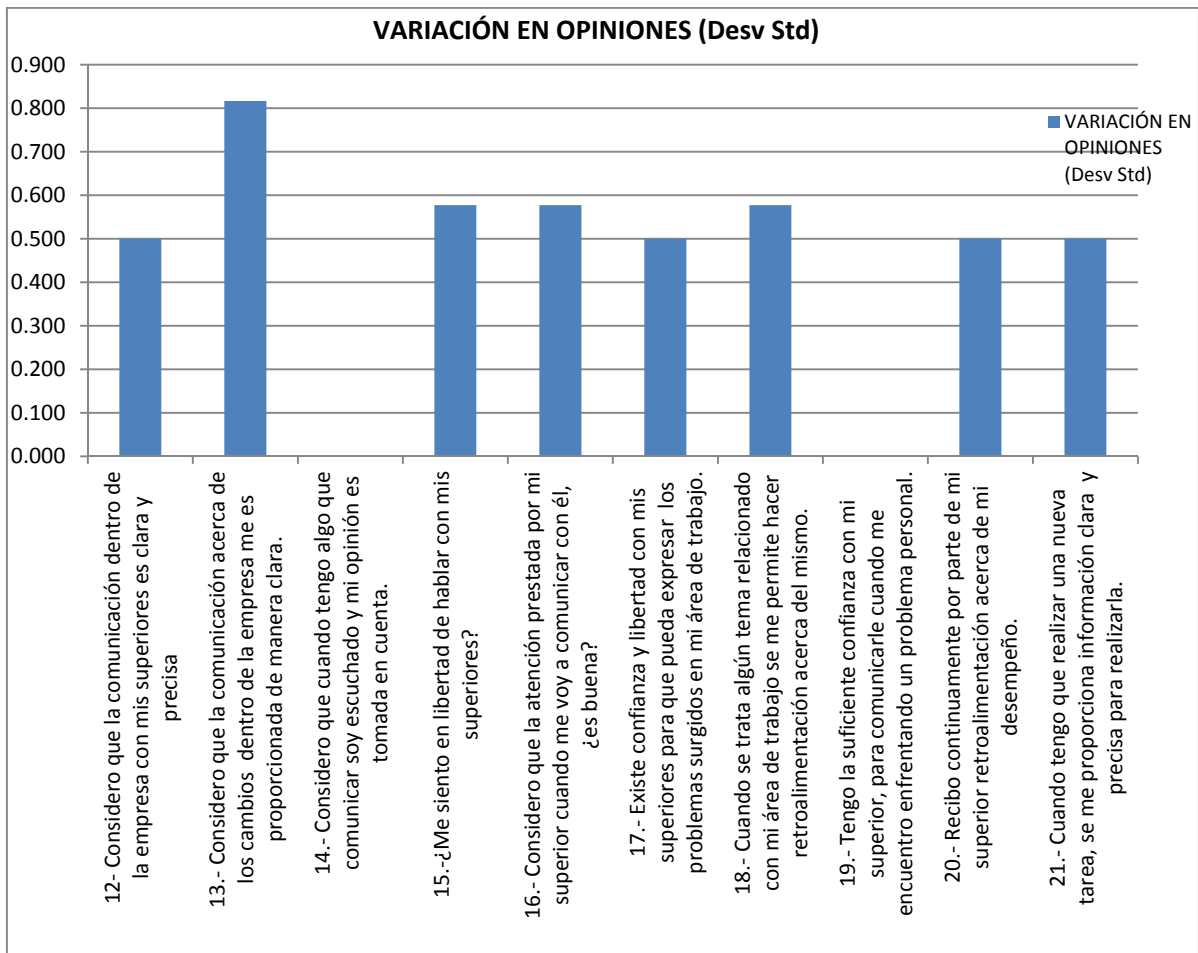
Gráfica 15.

En cuanto a las competencias de comunicación, las de promedio más alto son: *me siento en libertad de hablar con mis superiores* y *considero que la atención prestada por mi superior cuando me voy a comunicar con él es buena*, con un promedio de 4.5.

En cuanto al promedio más bajo con 4 son: *considero que la comunicación acerca de los cambios dentro de la empresa me es proporcionada de manera clara*, *considero que cuando tengo algo que comunicar soy escuchado* y *mi*

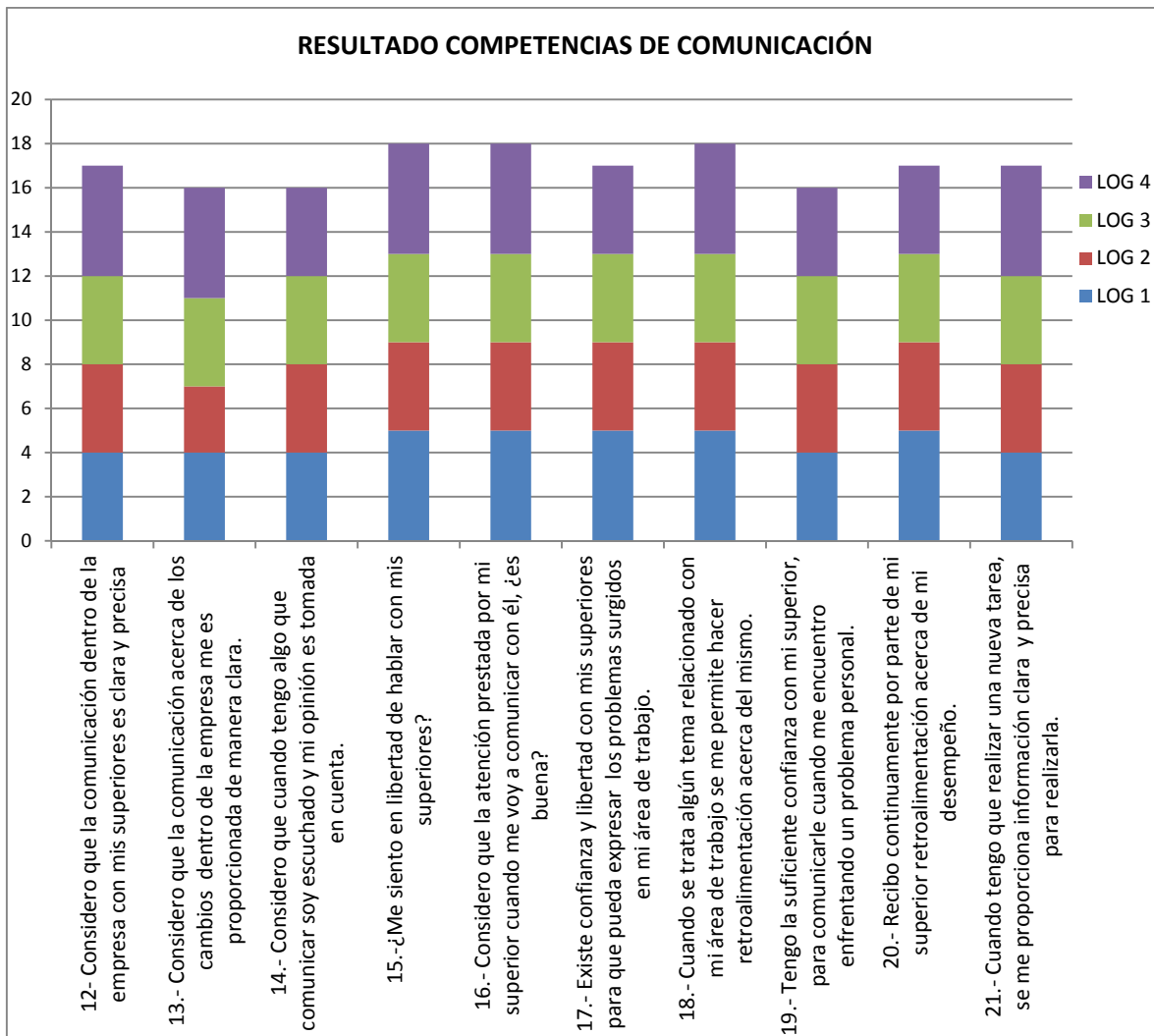
opinión es tomada en cuenta y tengo la suficiente confianza con mi superior para comunicarle cuando me encuentro enfrentando un problema personal.

Es interesante analizar estos resultados a la par, se observa que los promedios alto hacen notar que la comunicación que el subordinado tiene con su superior es idónea, pero sólo en un canal de los subordinados hacia su supervisor. Pero cuando le ponemos un toque personal, donde son ellos quienes opinan o bien son a quienes se les debe informa siente que dicho canal del supervisor hacia el subordinado no es la mejor con lo cual la confianza hacia el jefe se observa mermada como se observa en el reactivo 10, lo cual puede implicar un punto de riesgo como se comentó en la primera gráfica.



Gráfica 16.

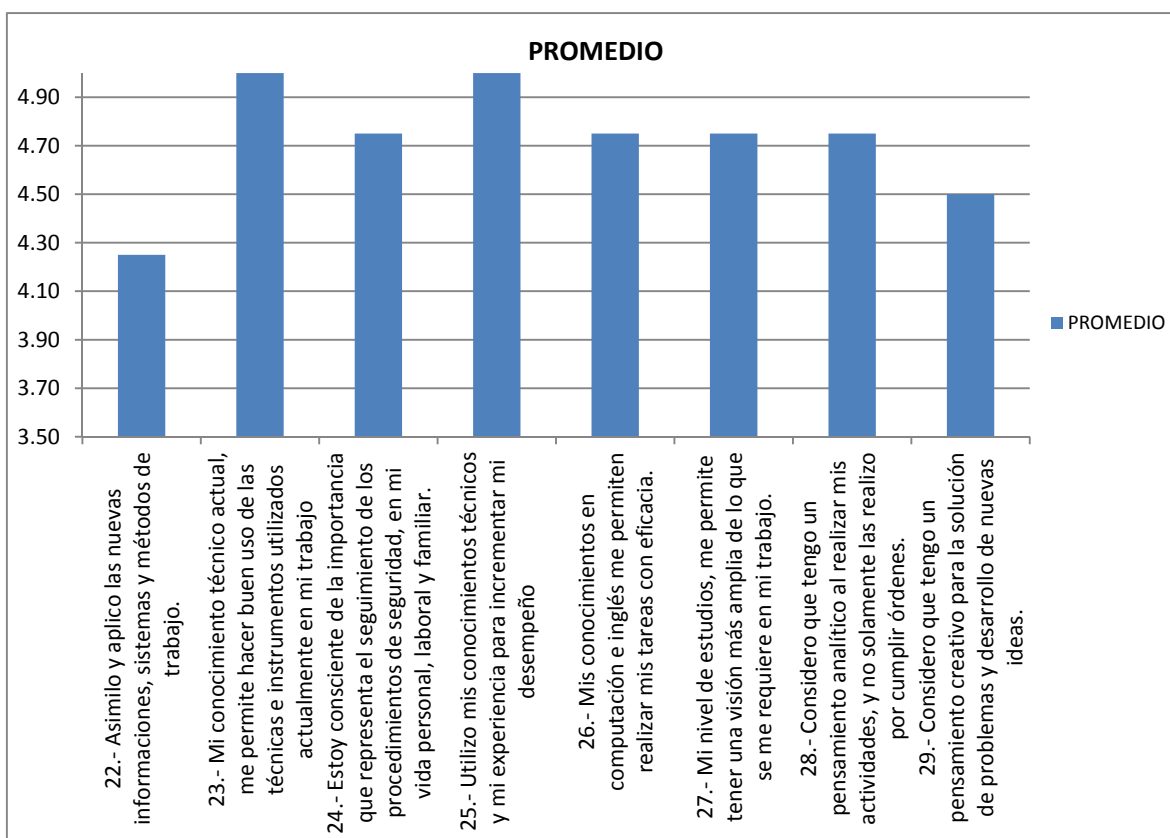
Este grupo es el primero que muestra que tienen la misma opinión en los reactivos de: *considero que cuando tengo algo que comunicar soy escuchado y mi opinión es tomada en cuenta y tengo la suficiente confianza con mi superior, para comunicarle cuando me encuentro enfrentando un problema personal*, ya que tienen una desviación en opiniones de 0. Pero dichos reactivos son dos de los tres con promedio bajo, así que es esto indica un foco de atención y revisar si existe un evento en especial o proceder que pueda estar influyendo de forma negativa a todo el grupo.



Gráfica 17.

En esta gráfica se identifica nuevamente al operador logístico 2 que da un valor de 3 al reactivo: *considero que la comunicación acerca de los cambios dentro de la empresa me es proporcionada de manera clara*, nuevamente destaca dicho operador así que probablemente al enfocarse en él se pueda influir de forma positiva y generalizada la grupo completo.

Bloque III: Competencias particulares.



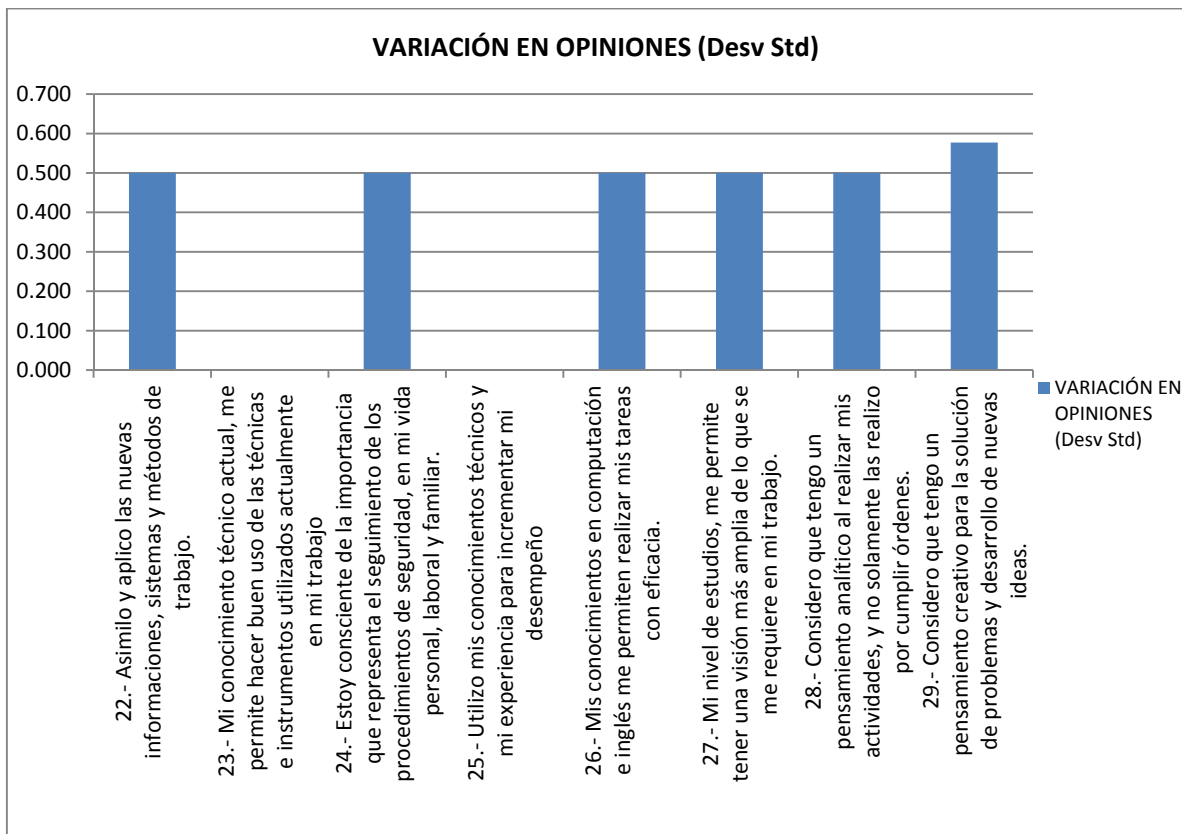
Gráfica 18.

Esta gráfica esquematiza los resultados relacionados al promedio en las competencias particulares. Se detecta el promedio más alto, con un valor de 5, en los reactivos: *mi conocimiento técnico actual, me permite hacer buen uso de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en mi trabajo* y *utilizo mis conocimientos técnicos y mi experiencia para incrementar mi desempeño*.

El promedio más bajo está en el reactivo: *asimilo y aplico las nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo*, con un valor de 4.25.

Si se relacionan dichos reactivos se puede interpretar que se sienten cómodos y seguros cuando las actividades son las mismas y los métodos y/o procedimientos para ejecutarlas no varían, pero cuando existe algún cambio que

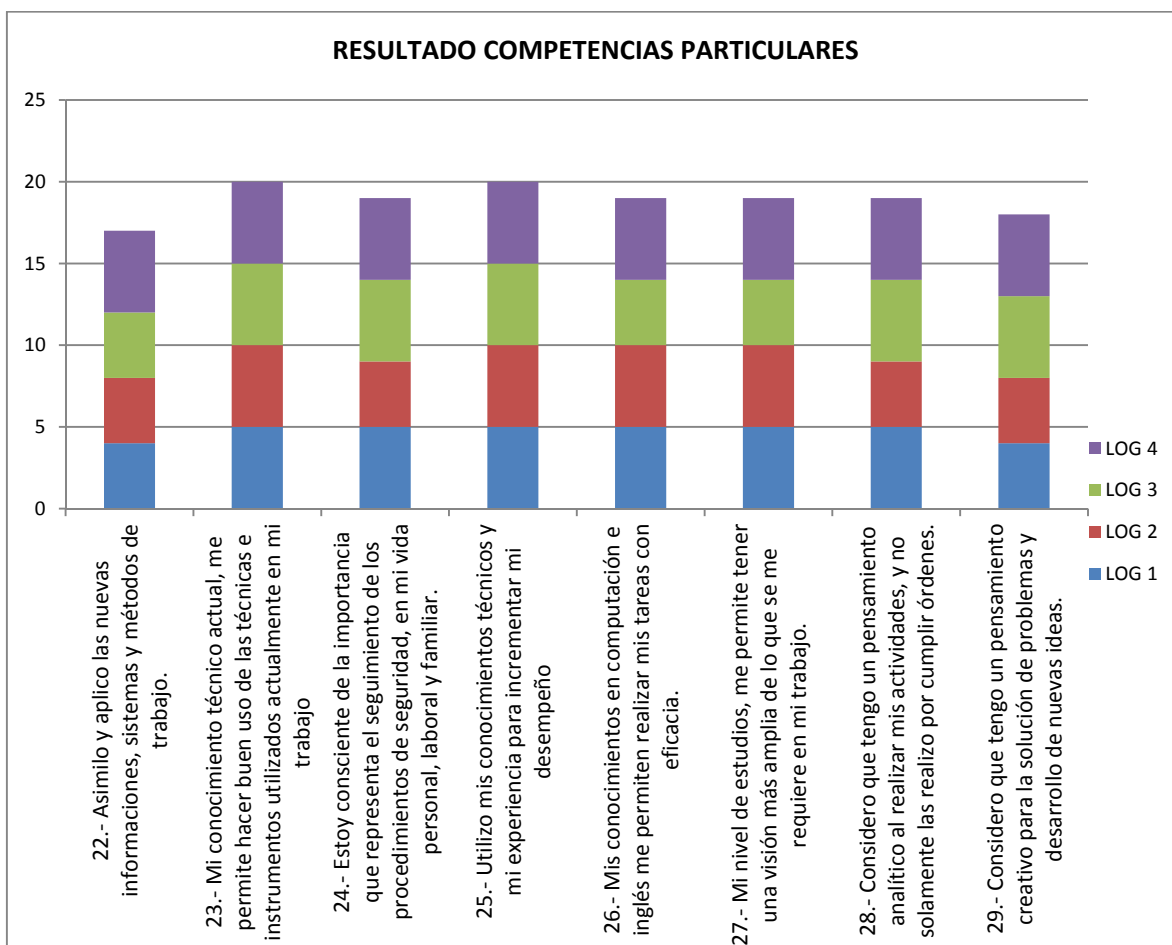
se deben dar por necesidades propias del negocio no les es tan sencillo adaptarse a el.



Gráfica 19.

Nuevamente se identifica que este grupo muestra una homogenización de opinión en dos reactivos: *mi conocimiento técnico actual, me permite hacer buen uso de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en mi trabajo* y *utilizo mis conocimientos técnicos y mi experiencia para incrementar mi desempeño*, ya que su desviación es 0. Mientras que en reactivo: *considero que tengo un pensamiento creativo para la solución de problemas y desarrollo de nuevas ideas*, muestra la desviación de opiniones más alta ya que sólo la mitad ha dado el puntaje más alto con 5 y los otros dos se quedaron con 4. En cuanto a los reactivos donde muestran total coincidencia coinciden con algunos plateados con mayor y menor promedio como se mostró en la gráfica anterior, con ello, se

confirma que efectivamente el grupo se desestabiliza cuando existe algún cambio y cambio. Por lo cual se debe trabajar en cómo comunicar dichos cambios para transmitirlos de forma correcta y efectiva.

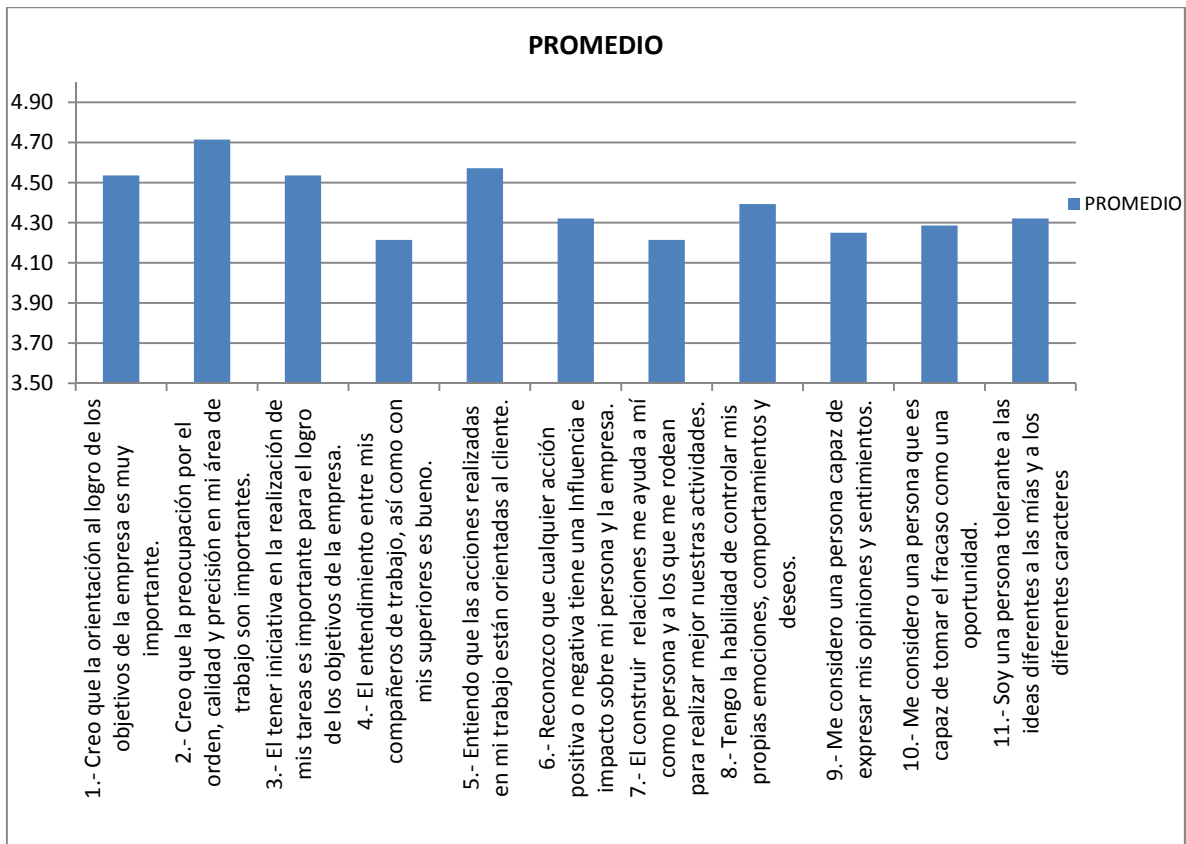


Gráfica 20.

Aquí no tenemos valores de 3, es un grupo más homogéneo que el de los supervisores. Los valores que han otorgado el grupo de logística es de 4 y 5. Coinciden en reactivos, ya mencionados anteriormente, en los cuales se debe poner atención y no dejar pasar desapercibido porque como son cuestiones de actitud de la persona y percepción puede bajar drásticamente de un 4 o 5 a un 3 o 2 si no se presta atención a los síntomas que pueden estar manifestando de forma indirecta.

Producción:

Bloque I: Competencias generales.



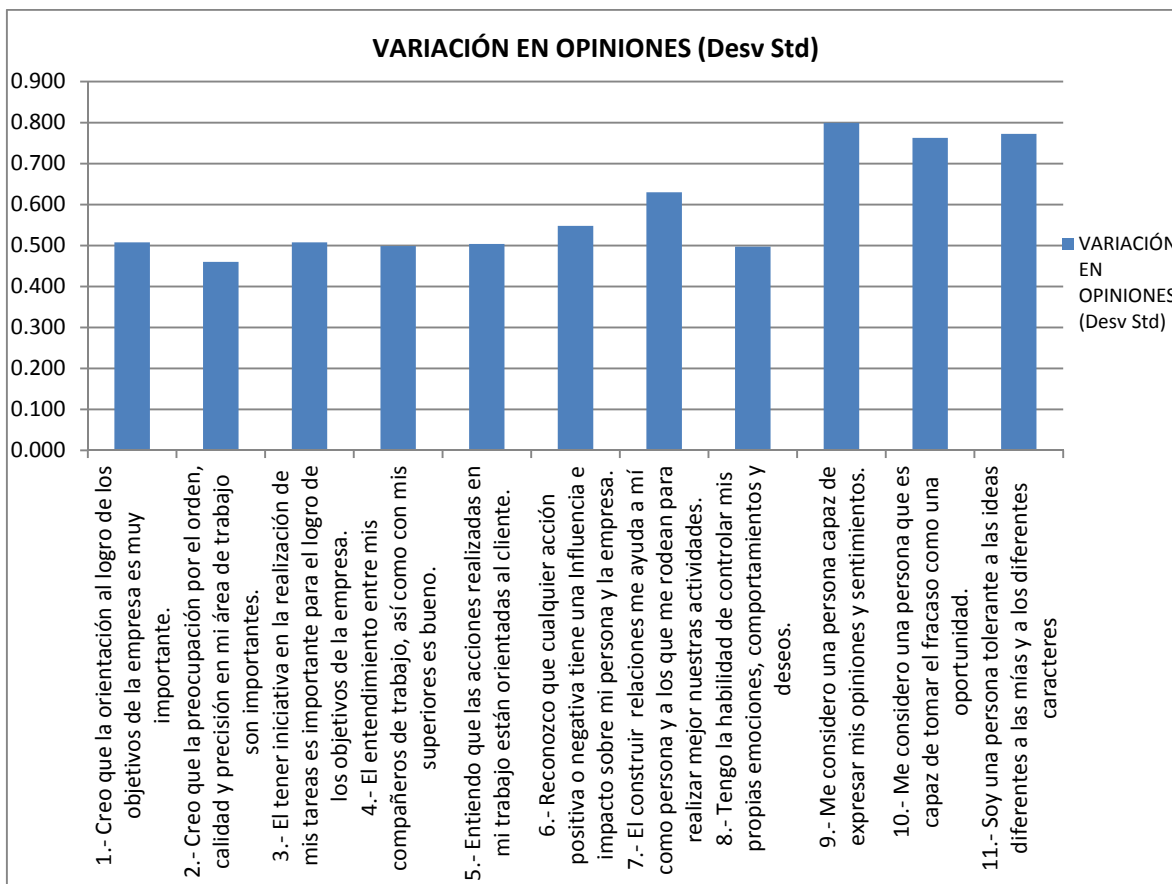
Gráfica 21.

Una de las áreas más importantes de la organización, sin restar importancia a las demás, es el área de producción, ya que es el área donde se manufactura el producto de esta compañía, por lo tanto es el corazón de dicha compañía y se enlaza directamente o indirectamente con los resultados finales de los trabajos de todas las áreas.

Se realizaron los mismos bloques de preguntas, donde los resultados nos arrojaron que en promedio, los siguientes puntos se consideran los más importantes con un valor de 4.71: *Creen que la orientación al logro de los objetivos de la empresa es muy importante, creen que la preocupación por el orden, calidad y precisión en su área de trabajo son importantes y también el tener iniciativa en la*

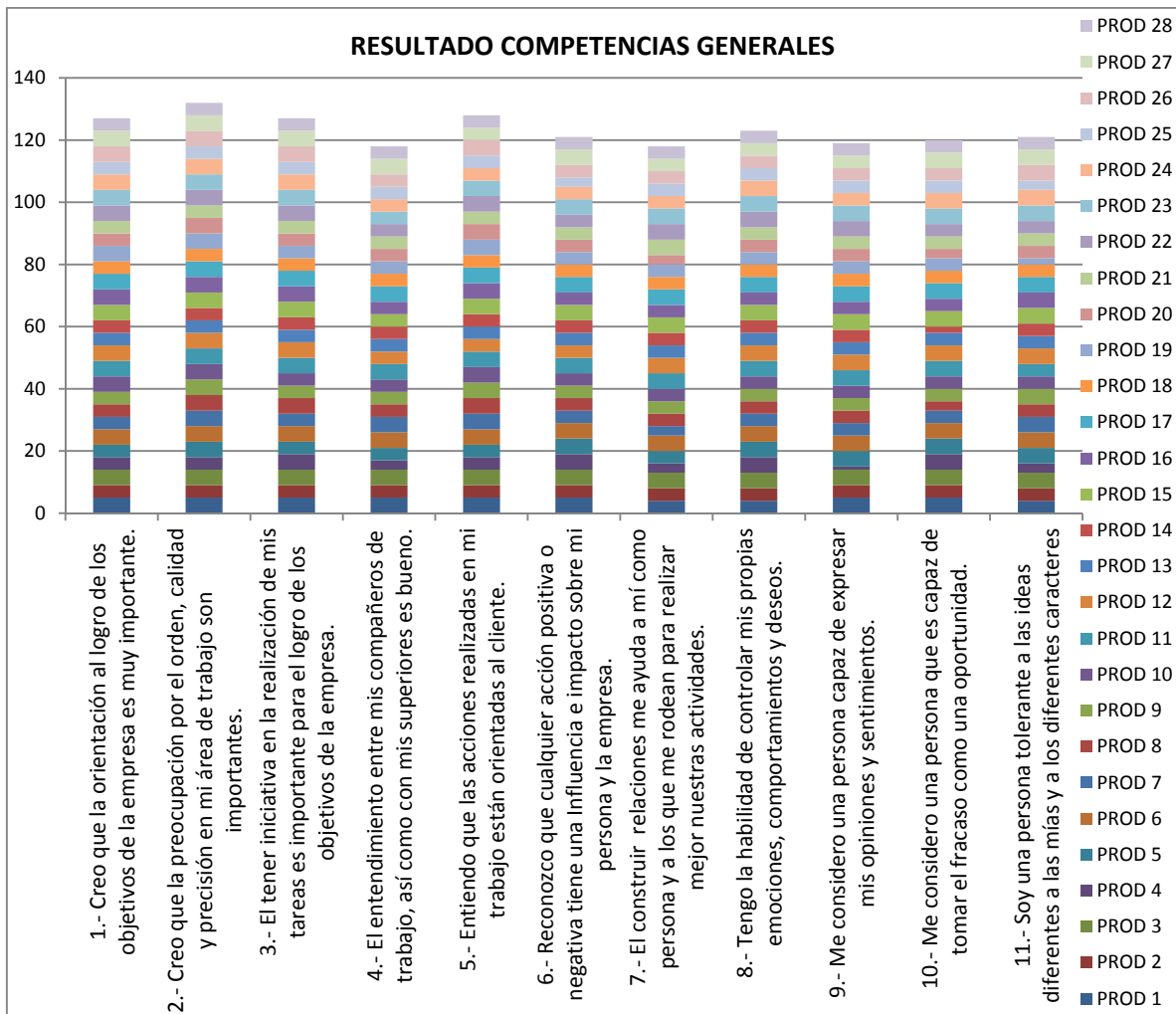
realización de mis tareas es importante para el logro de los objetivos de la empresa y entienden que las acciones realizadas en su trabajo están orientadas al cliente. Esto nos indica que el área de producción está consciente de su posición dentro de la organización, sus objetivos están alineados a los de la misma, ya que reconocen que todo esfuerzo realizado durante sus actividades y el resultado de las mismas, está orientados a la satisfacción del cliente. Por otro lado existe un promedio en los siguientes puntos: *El entendimiento entre los compañeros de trabajo, así como con sus superiores es bueno y El construir relaciones me ayuda a mí como persona y a los que me rodean para realizar mejor nuestras actividades;* esto nos indica que aunque reconocen la importancia de su trabajo, consideran que el entendimiento con sus superiores y compañeros no es bueno y no consideran que el mejorar sus relaciones con los demás les ayude a ellos mismos como personas.

Es importante que se trabaje sobre los puntos débiles, ya que al ser un área muy importante dentro de la organización, es necesario que exista una buena comunicación y relación entre el grupo y su superior, para que el ambiente de trabajo sea el adecuado y las actividades sean realizadas de la mejor manera.



Gráfica 22.

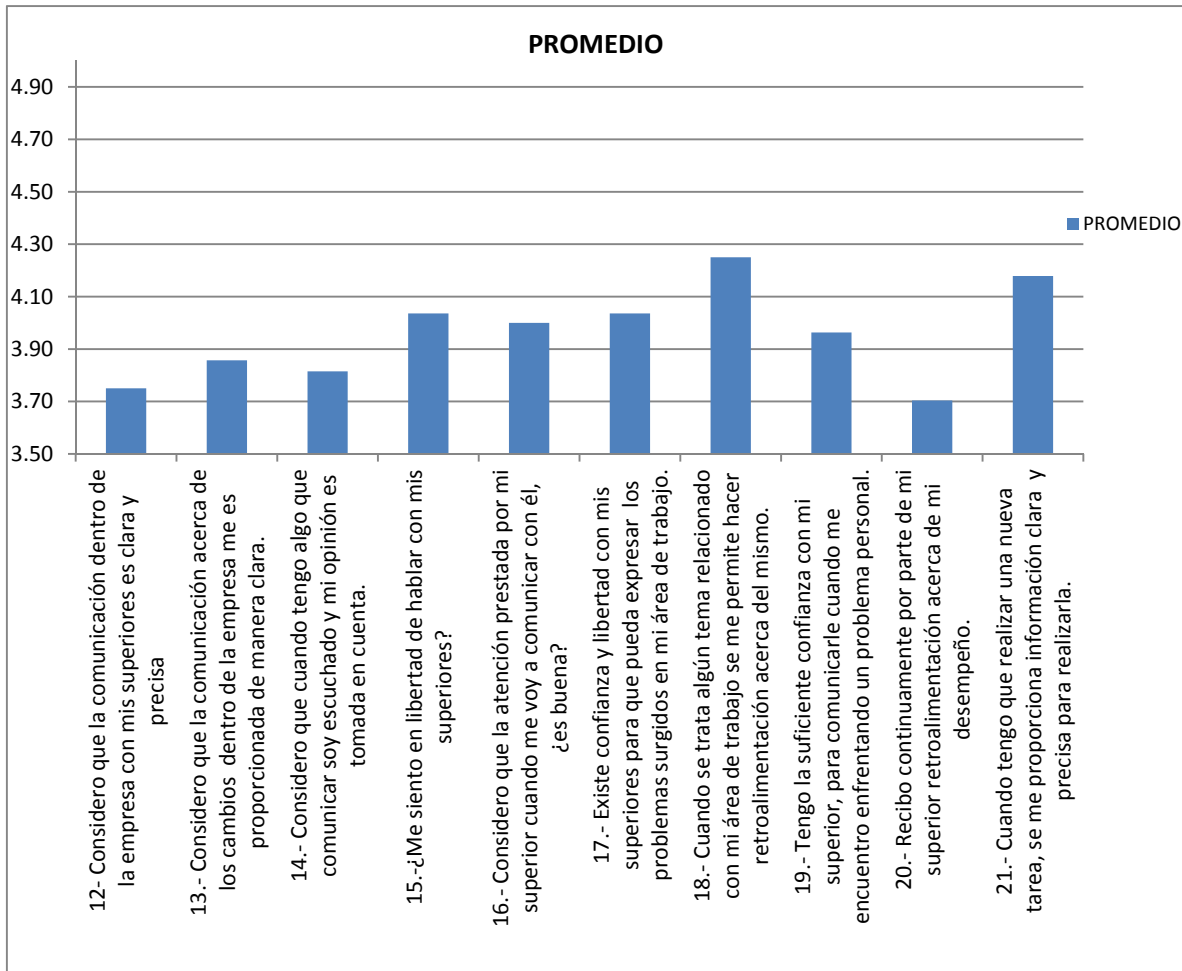
En esta gráfica se observa que existe una tendencia homogénea en las respuestas del equipo en cuanto a considerar que el orden, la calidad y precisión en el área de trabajo, son importantes, y también el grupo se encuentra homogéneo en sus respuestas referentes a que el entendimiento entre sus compañeros de trabajo, así como con sus superiores no es el mejor, ya que en estos 2 reactivos, la variación en las respuestas fue mínima; mientras que el reactivo que tuvo mayor variación fue el de *“Me considero una persona capaz de expresar mis opiniones y sentimientos”*, en donde no todos consideran con esta capacidad.



Gráfica 23.

En esta gráfica se observa que existe una tendencia homogénea en las respuestas del equipo en cuanto a considerar que el orden, la calidad y precisión en el área de trabajo, son importantes, y también el grupo se encuentra homogéneo es sus respuestas referentes a que el entendimiento entre sus compañeros de trabajo, así como con sus superiores no es el mejor, ya que en estos 2 reactivos, la variación en las respuestas fue mínima; mientras que el reactivo que tuvo mayor variación fue el de *“Me considero una persona capaz de expresar mis opiniones y sentimientos”*, en donde no todos consideran con esta capacidad.

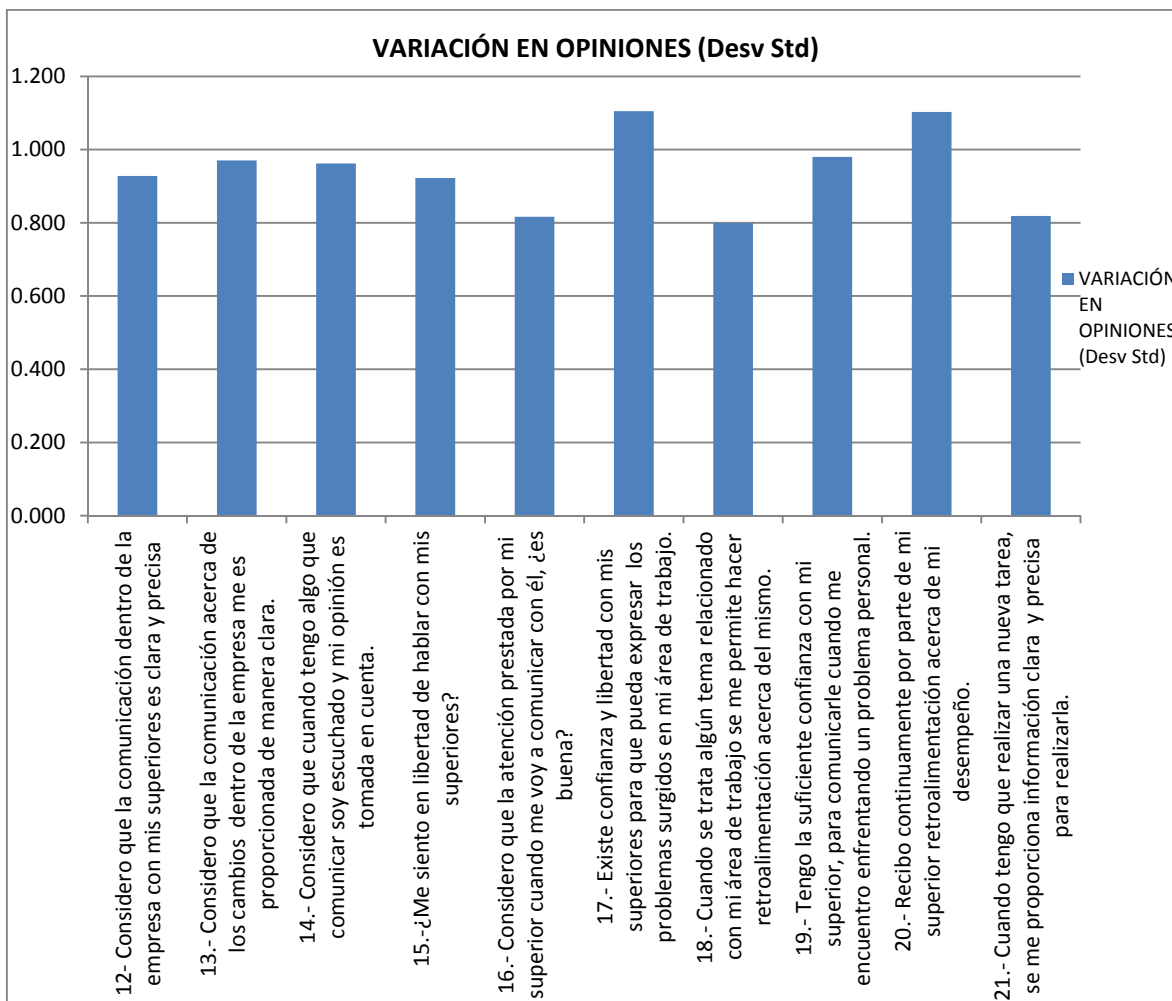
Bloque II: Competencias de comunicación.



Gráfica 24.

En el bloque de comunicación del área de producción, se observa que la tendencia es hacia de “Acuerdo” en sus respuestas, siendo los siguientes reactivos los que obtuvieron un mayor promedio: *Cuando se trata algún tema relacionado con mi área de trabajo se me permite hacer retroalimentación acerca del mismo; y cuando tengo que realizar una nueva tarea, se me proporciona información clara y precisa para realizarla;* esto nos indica que el área de producción se siente con la suficiente confianza de poder comentar y tratar problemas propios de su área, se siente con libertad de aportar ideas para la resolución de los mismos y también considera que para realizar sus tareas cuenta con la información necesaria y clara para llevarlas a cabo.

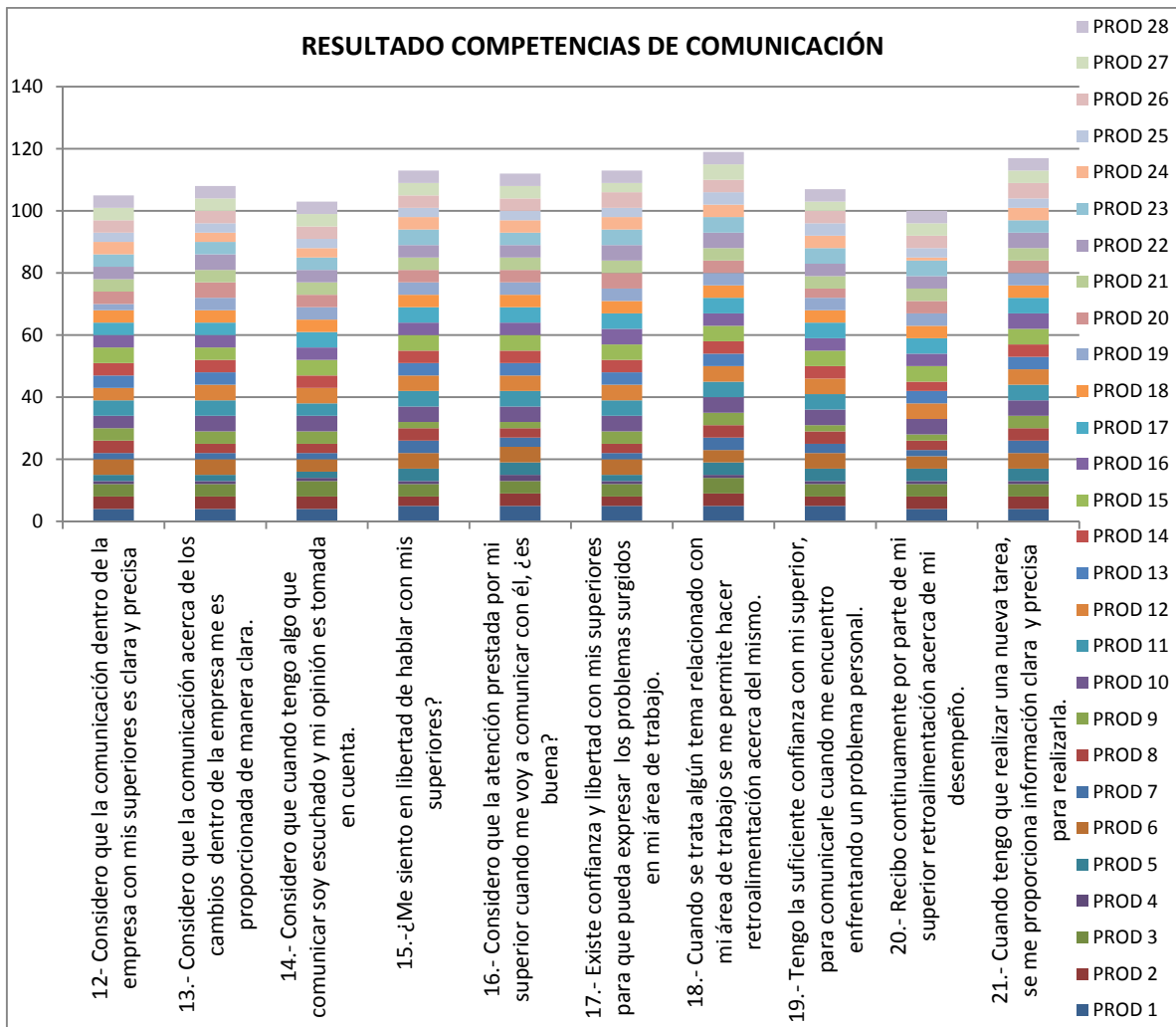
En cuanto a los reactivos con menor puntaje, están: *“Considero que la comunicación dentro de la empresa con mis superiores es clara y precisa y Recibo continuamente por parte de mi superior retroalimentación acerca de mi desempeño”*; puntos sobre los cuales se tendría que trabajar para que ellos se sientan más comprometidos, que aunque sus actividades se realizan de la mejor manera y orientadas a buenos resultados, el hecho de que exista una comunicación más clara y precisa con sus superiores ayudará a que los porcentajes de eficiencia puedan mejorarse; así mismo el hecho de que reciban continuamente retroalimentación de su desempeño, este les ayudará a mejorar y a plantearse expectativas más altas.



Gráfica 25.

En cuanto a la desviación se puede observar que aunque el reactivo de “*Recibo continuamente por parte de mi superior retroalimentación acerca de mi desempeño*” es el que tiene uno de los promedio más bajos, este también tiene la mayor desviación, ya que existen integrantes del equipo que están “muy de acuerdo”, existen unos más que están “muy en desacuerdo” en que reciben retroalimentación en su trabajo, por lo que es necesario como ya se ha mencionado anteriormente, el trabajar sobre la retroalimentación del desempeño de cada uno de los integrantes del equipo, para poder lograr mejoras y escuchar sus puntos de vista.

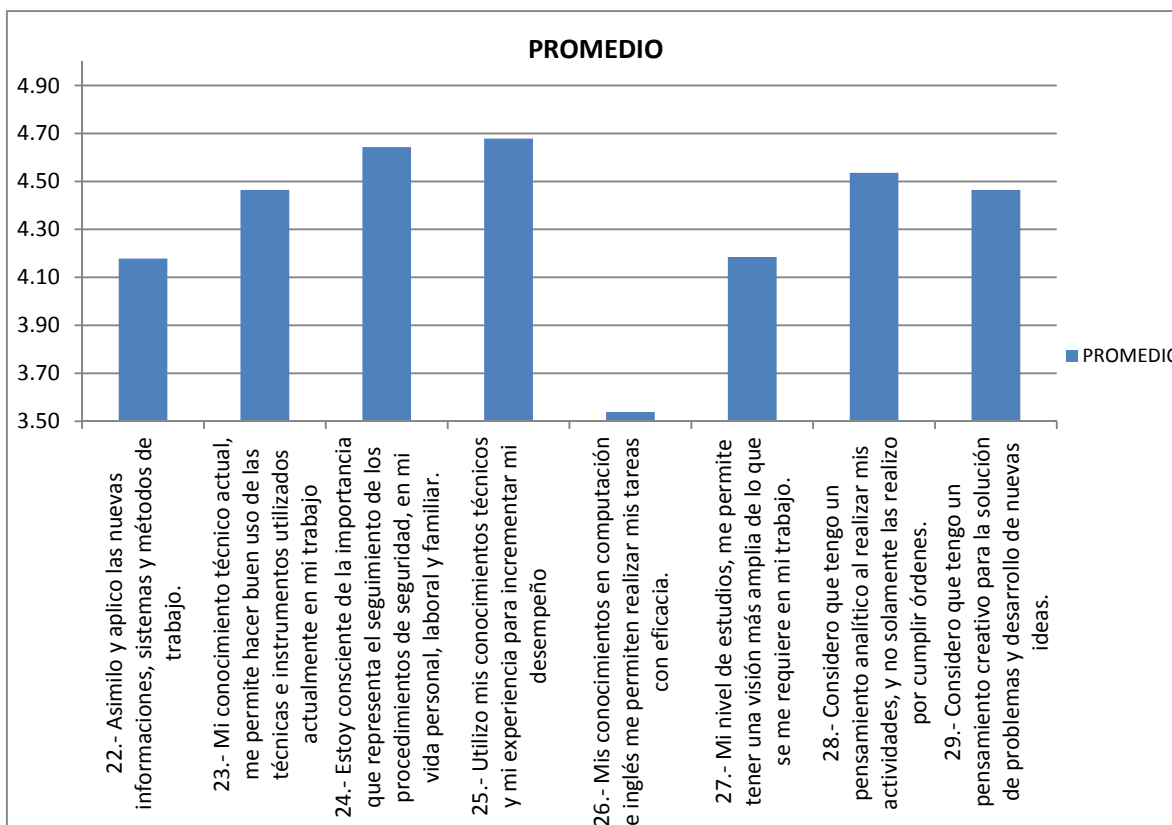
En este bloque la desviación en las respuestas obtenidas va en el rango de .799 a 1.105, que es de los mayores en las áreas y bloques encuestados, lo que nos indica que el sentir de los miembros del equipo en cuanto a comunicación, no es homogéneo, ya que mientras unos consideran estar “Muy de Acuerdo” en este bloque, hay integrantes que se sienten “Muy en Desacuerdo”, lo que indica que se tiene que trabajar en especial en la comunicación con el área de Producción para que estos se sientan parte importante en el proceso, que se sientan con la libertad necesaria de comunicación hacia sus superiores o con sus compañeros para que el equipo pueda consolidarse.



Gráfica 26.

De acuerdo a información mostrada en esta gráfica se observa que aunque la tendencia de las respuestas no se encuentra en el área de “Desacuerdo”, al mismo tiempo se ve que existen diferencias de opiniones en cuanto a comunicación se refiere. Ya que mientras algunos miembros del equipo consideran que hay confianza y buenos canales de comunicación, algunos otros opinan lo contrario. Por tal motivo es necesario reforzar los canales de comunicación en esta área para homogenizar las percepciones de los miembros del equipo.

Bloque III: Competencias particulares.

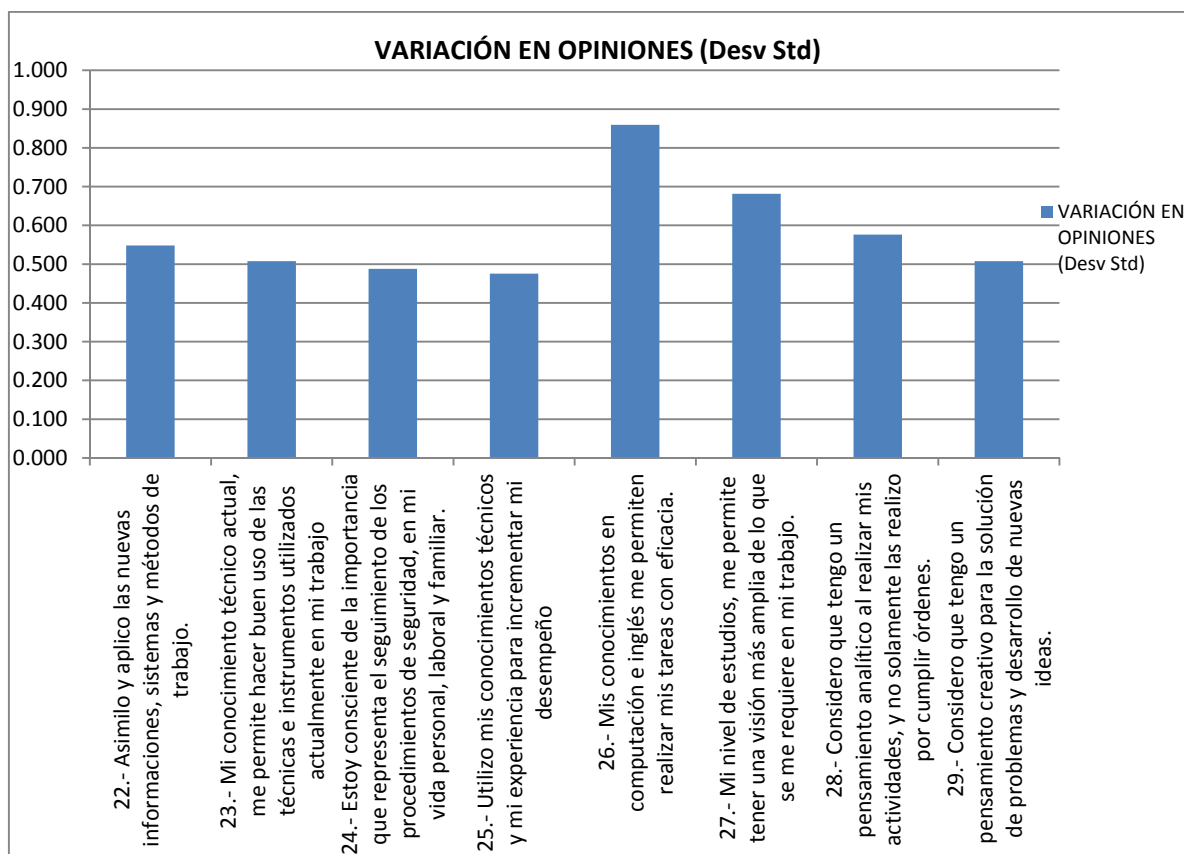


Gráfica 27.

En esta gráfica se observa que el promedio más alto en referencia a competencias particulares, lo tienen los reactivos 24 y 25 con 4.64 y 4.68 puntos respectivamente en promedio, en donde los miembros del equipo: *están conscientes de la importancia que representa el seguimiento de los procedimientos de seguridad en su vida personal, laboral y familiar y el utilizar sus conocimientos técnicos y su experiencia para incrementar su desempeño.*

Lo anterior nos indica que reconocen la importancia de la seguridad dentro de la organización, así como su vida personal y familiar, y también consideran que ellos son parte del resultado que tenga la empresa, que sus conocimientos y experiencia, colaboran en los resultados de la misma.

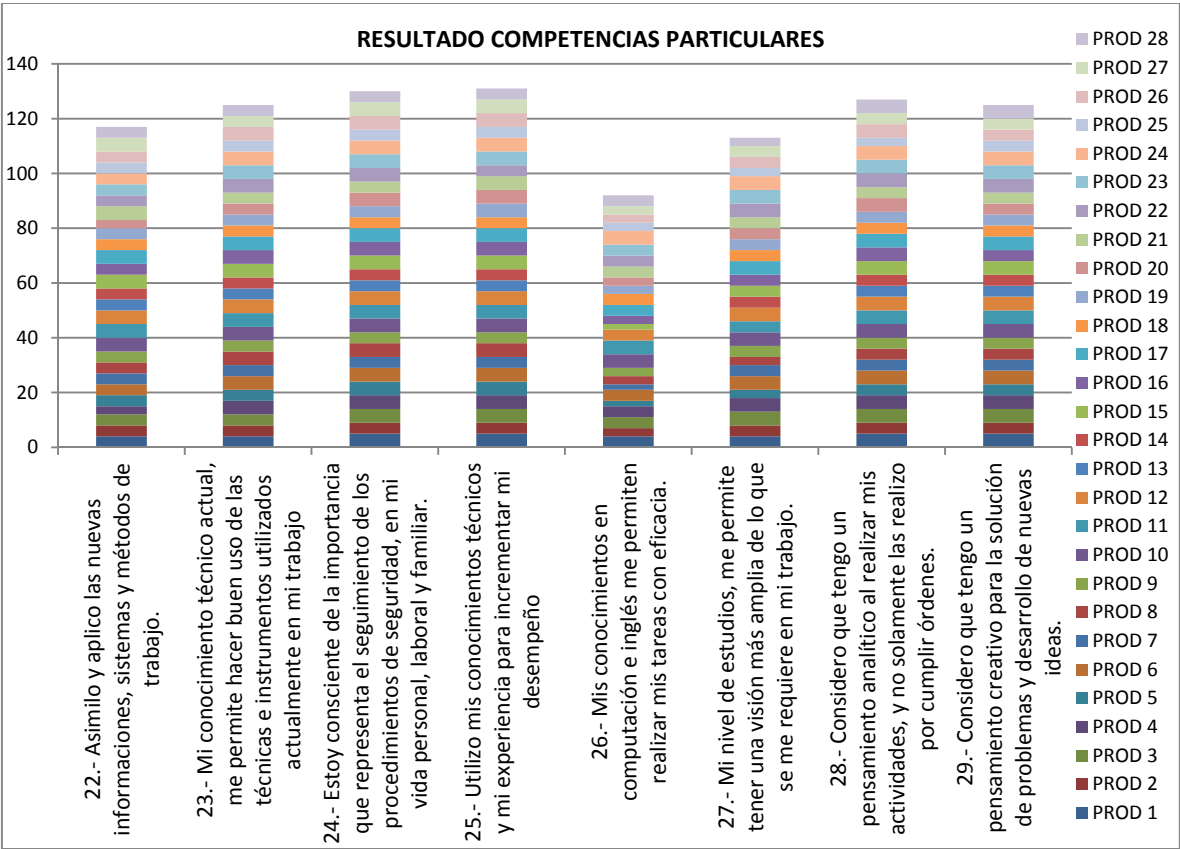
Por otro lado el reactivo 26 es el que tiene el menor promedio con 3.54 puntos, lo que nos pudiera indicar que los miembros del equipo de producción consideran que para realizar sus actividades, no es determinante sus conocimientos en inglés y computación.



Gráfica 28.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la gráfica anterior; en ésta gráfica se puede comprobar que el equipo de producción tiene una tendencia homogénea con respecto a tema de seguridad tanto en lo personal, laboral y familiar; así como el considerar que sus conocimientos técnicos y su experiencia, le permiten incrementar su desempeño; puesto que la variación en sus respuestas es mínima con .488 y .476 puntos. Por otro lado el reactivo que tiene mayor variación, es decir, en el que se observa que existen percepciones encontradas es en el reactivo 26 que nos habla de que si consideran que sus conocimientos en

computación e inglés les permiten realizar sus actividades con eficacia, una parte del equipo está muy de acuerdo, mientras que otra parte no considera que estos conocimientos les permitan realizar sus tareas con eficacia.

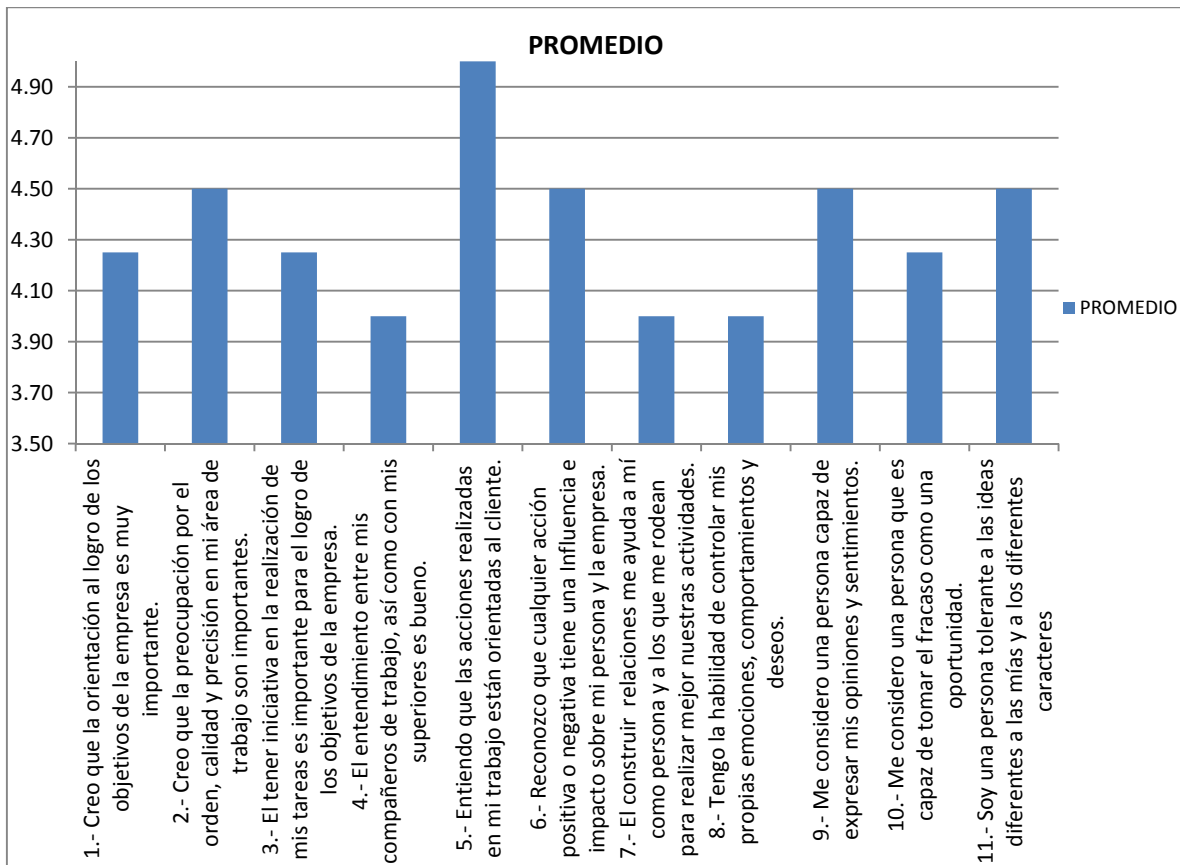


Gráfica 29.

En esta gráfica se puede observar de manera clara la posición del equipo de Producción con respecto a sus Competencias Particulares; ya que se muestra la homogeneidad en cuanto a saber que están conscientes de la importancia que representa la seguridad en su persona, en lo familiar y en lo laboral, esto está alineado a las políticas de la organización, donde alcanzas los puntajes con 130 y 131 puntos respectivamente.

Laboratorio:

Bloque I: Competencias generales.

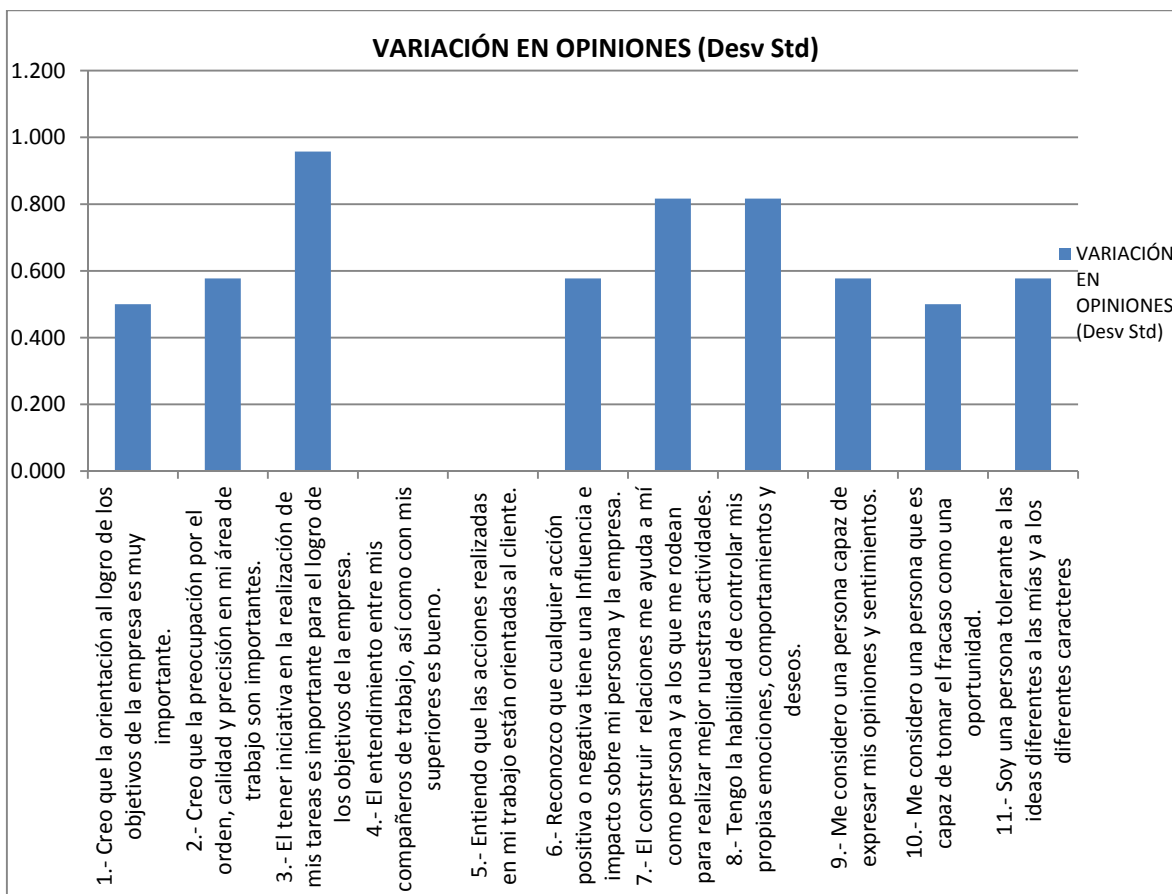


Gráfica 30.

Los resultados de las encuestas realizadas al área de laboratorio, nos indica que están muy conscientes de la importancia que representa el cliente dentro de su área de trabajo, ya que el reactivo número 5 con un promedio de 5 puntos: *Entiendo que las acciones realizadas en mi trabajo están orientadas al cliente* es el que mayor promedio obtuvo, lo cual deja muy claro que los integrantes del equipo están muy de acuerdo en que el resultado de su trabajo se ve directamente reflejado en la satisfacción del cliente.

Por otro lado, los reactivos que representaron el menor puntaje, fueron 4,7 y 8 con un puntaje promedio de 4 puntos cada uno; en el que consideraron que *el entendimiento entre sus compañeros de trabajo y sus superiores, no era muy*

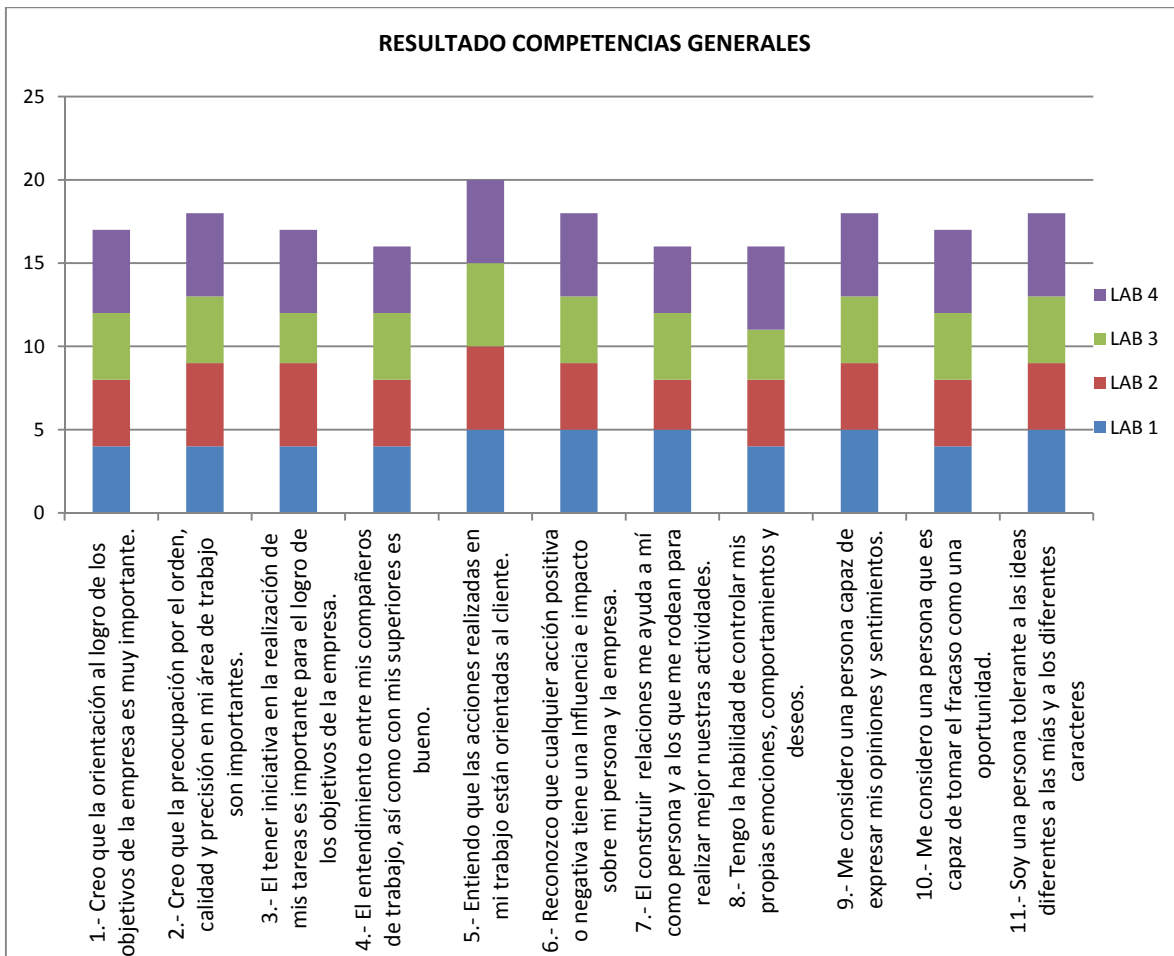
bueno. El construir relaciones me ayuda a mí como persona y a los que me rodean para realizar mejor nuestras actividades. Tengo la habilidad de controlar mis propias emociones, comportamientos y deseos; esto nos indica que aunque no se encuentran con tendencia a estar en desacuerdo en estos temas, es necesario fortalecer un poco las relaciones entre los mismos miembros del equipo y sus superiores.



Gráfica 31.

En ésta gráfica se observa que el equipo de laboratorio, se encuentra muy homogéneo en sus respuestas, ya que no existe variación, entre las respuestas al reactivo 5, que es el que tiene mayor puntaje y el 4 que fue uno de los que obtuvo un puntaje menor.

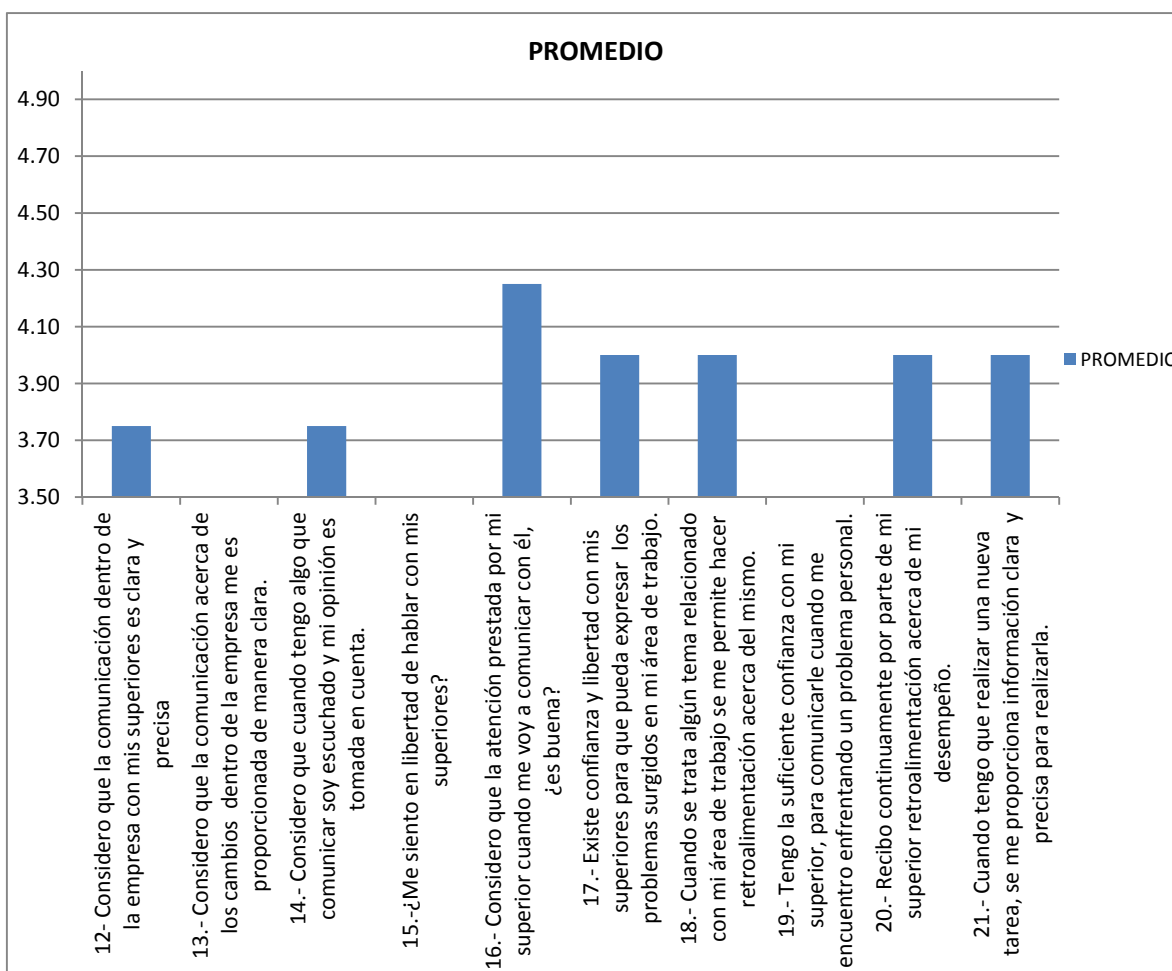
Esto nos indica que el sentir o percepción del grupo es homogéneo.



Gráfica 32.

Esta gráfica nos permite tener un panorama claro de los resultados de la encuesta realizada área de laboratorio ya que el valor máximo a alcanzar en los resultados era de 20 puntos, y la mayoría de los reactivos tuvieron un puntaje mayor a 15, lo cual nos indica que el equipo de laboratorio es un equipo que tiene percepciones similares en lo que a competencias generales se refiere.

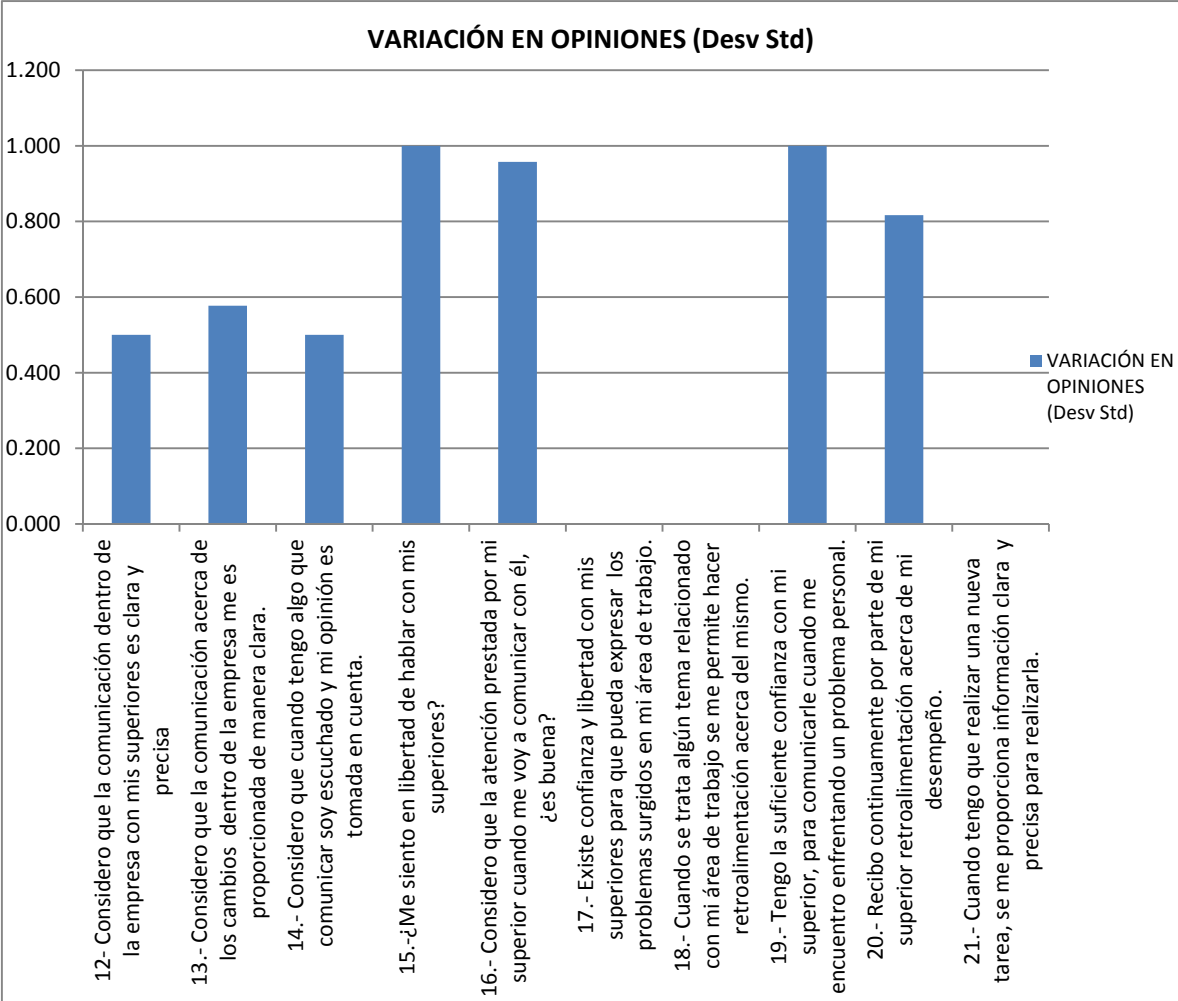
Bloque II: Competencias de comunicación.



Gráfica 33.

En cuanto a competencias de comunicación en el área de laboratorio, se puede observar que los reactivos 13, 15 y 19 fueron calificados con menor puntuación con una puntuación promedio de 3.5: *Considero que la comunicación acerca de los cambios dentro de la empresa me es proporcionada de manera clara, ¿Me siento en libertad de hablar con mis superiores?* y *Tengo la suficiente confianza con mi superior, para comunicarle cuando me encuentro enfrentando un problema personal*, esto nos indica que el equipo de laboratorio, no se siente en libertad de comunicarse con sus superiores, y la percepción que ellos tienen de que cuando en la empresa hace algún cambio, este no es comunicado de manera clara, en resumen no consideran que la comunicación sea un punto fuerte dentro

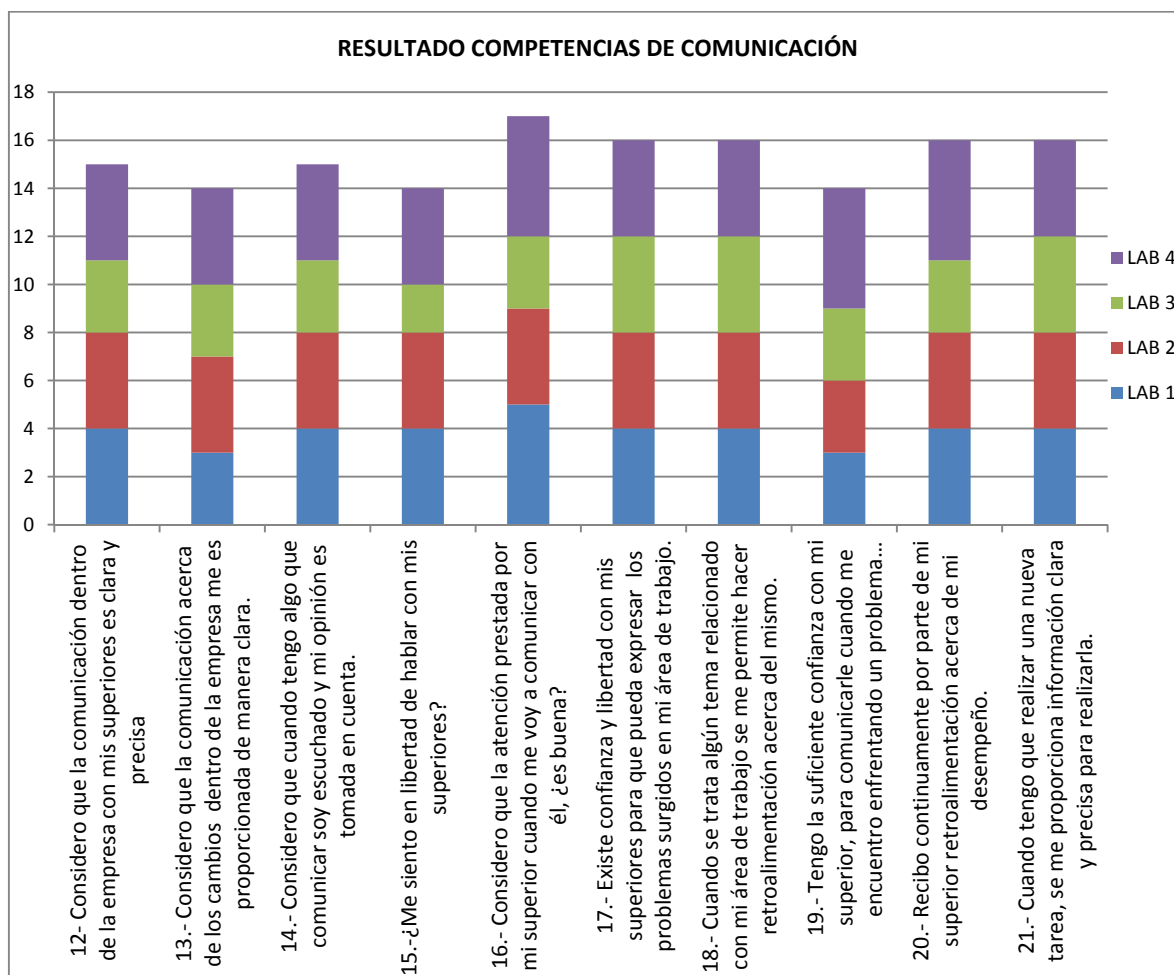
de su área. El reactivo que tuvo el puntaje más alto fue el número 16 con un puntaje promedio de 4.25: *Considero que la atención prestada por mi superior cuando me voy a comunicar con él, ¿es buena?* , lo cual indica que el equipo se siente cómodo en cuanto a comunicar un problema relacionado con su área de trabajo a su superior.



Gráfica 34.

La variación que existe entre las respuestas proporcionadas por los miembros del equipo de laboratorio, en algunos reactivos es nula, como es el caso de los reactivos 17,18 y 21; lo que indica que la percepción en cuanto a comunicación es similar en los miembros del equipo, y en el caso de las

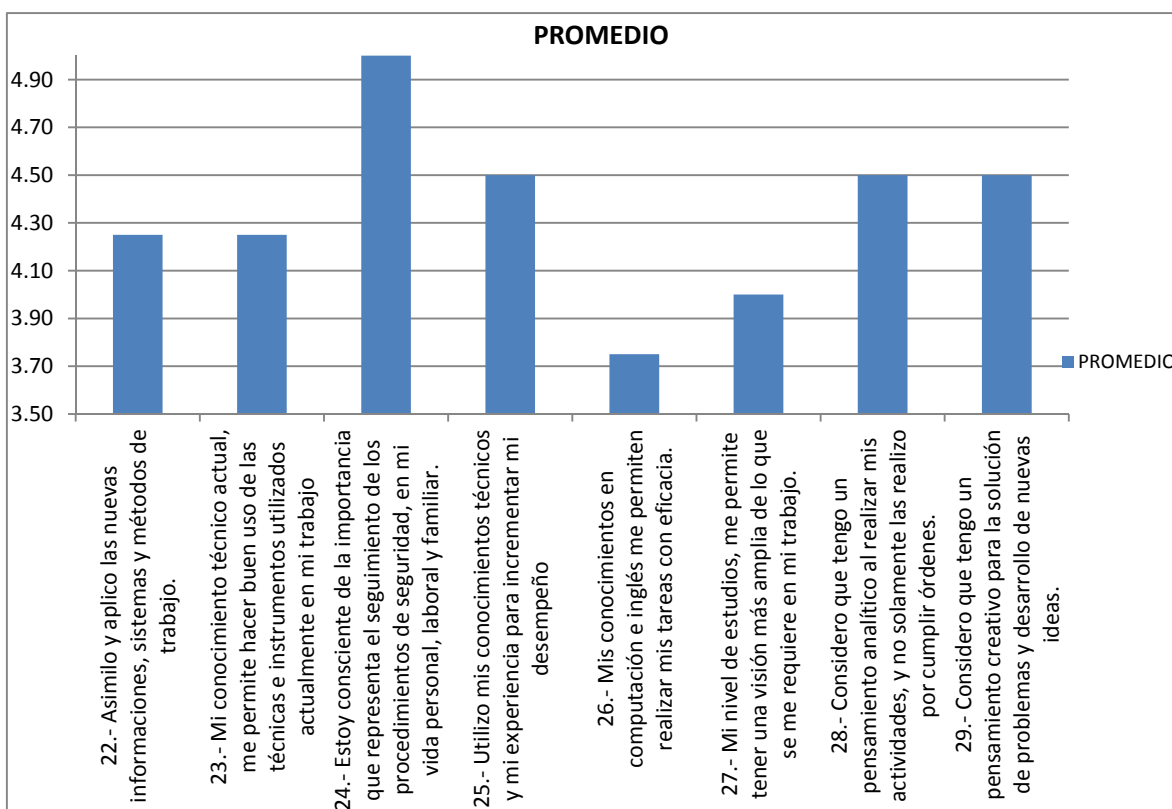
desviaciones que son altas como los casos de los reactivos 15 y 19, con desviación de 1 punto; es porque 1 de los miembros del equipo calificó el reactivo en “desacuerdo”, mientras que el resto lo hizo en “de acuerdo”.



Gráfica 35.

En esta gráfica, se puede ver la homogeneidad en las respuestas de los miembros del equipo de laboratorio, en cuanto al bloque de comunicación. Donde se observa que se tiene que reforzar la comunicación por parte de la organización, en cuanto a los cambios se refiere, se debe reforzar también la comunicación y confianza que existe entre el equipo y sus superiores. Ya que el puntaje más alto obtener era 20 puntos por reactivo y se comenzó con puntajes de 14 a 17.

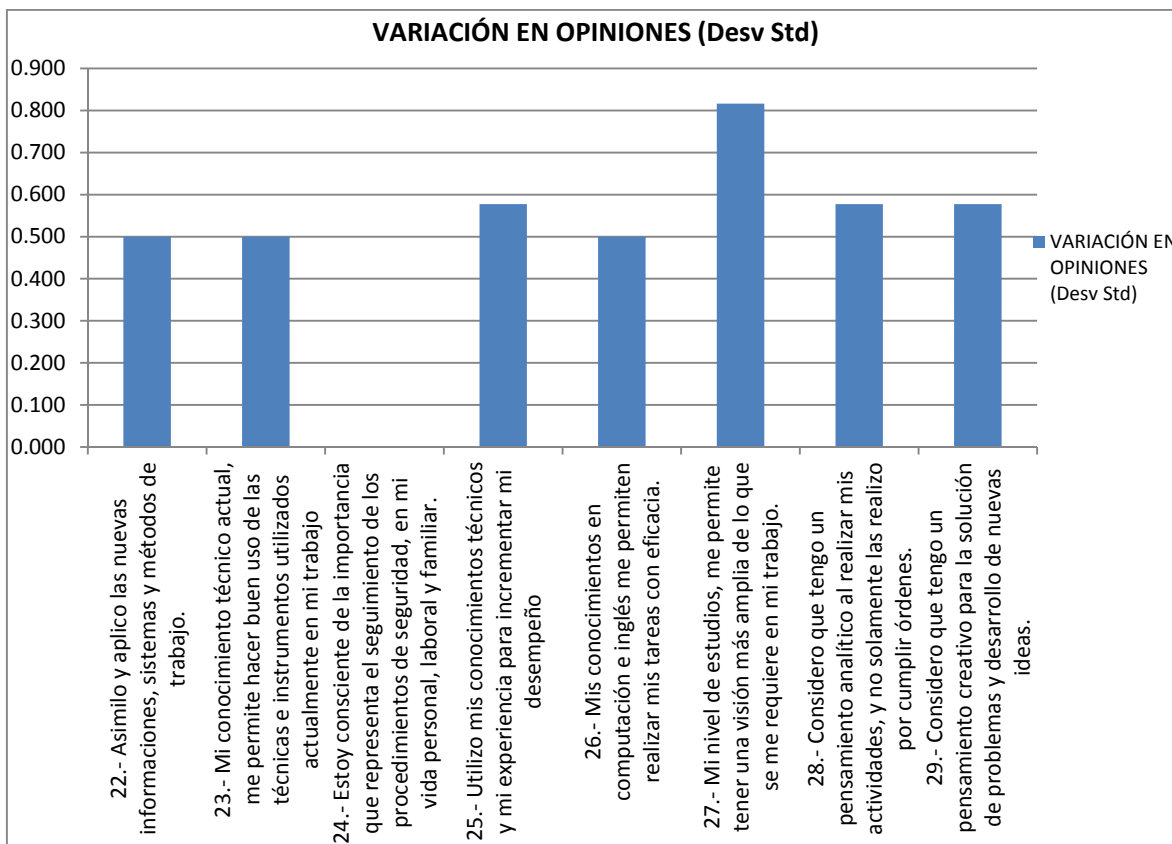
Bloque III: Competencias particulares.



Gráfica 36.

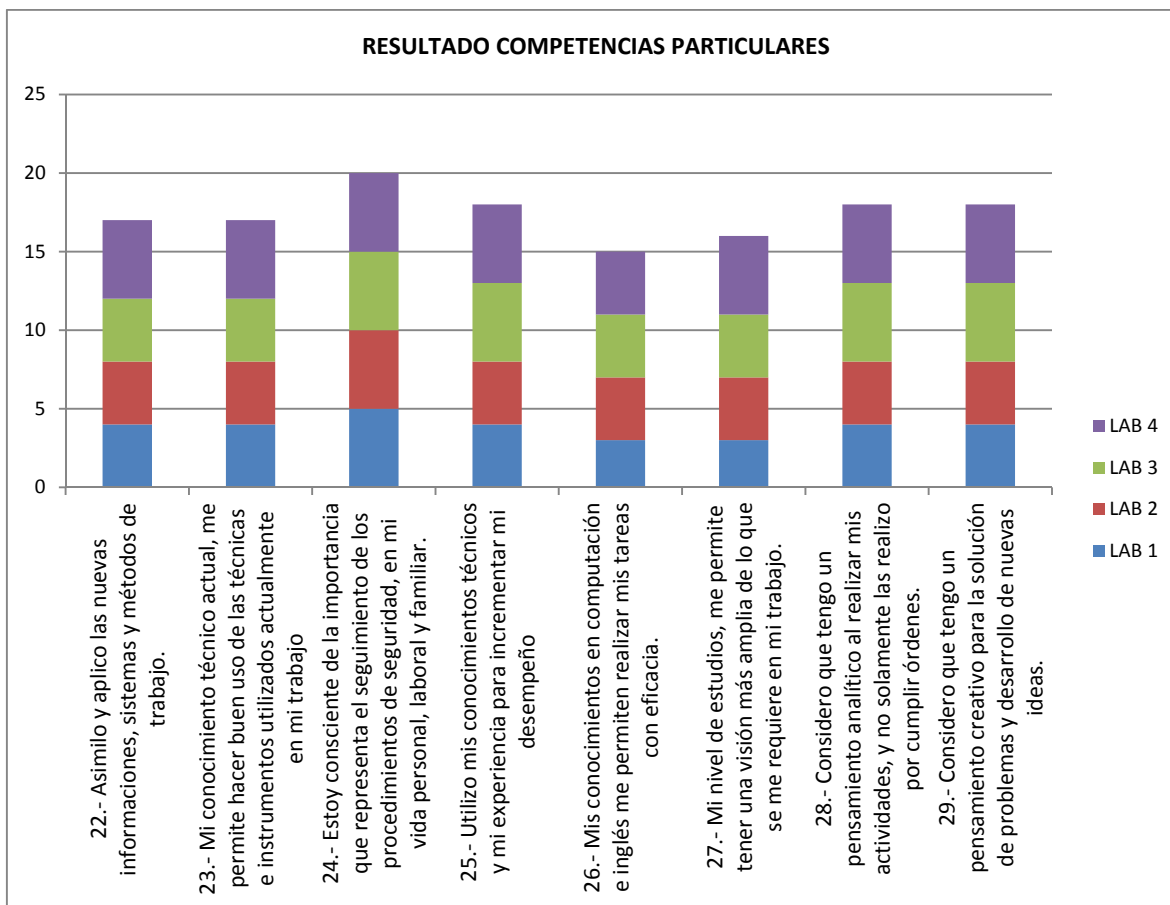
En esta gráfica, se observa que las respuestas de los miembros del equipo de laboratorio en referencia a las Competencias Particulares, se puede ver que el reactivo con el puntaje más alto es el 24 con un puntaje promedio de 5: *Estoy consciente de la importancia que representa el seguimiento de los procedimientos de seguridad, en mi vida personal, laboral y familiar.* Lo que me indica que al igual que otras áreas de la organización, este equipo está muy consciente de que la seguridad es un punto de vital importancia, tanto para su persona, como para la organización.

El reactivo con menor puntuación es el 26 con un puntaje promedio de 3.75: *Mis conocimientos en computación e inglés me permiten realizar mis tareas con eficacia.* Lo que nos indica que consideran que sus conocimientos en estas materias, no afectan su eficacia.



Gráfica 37.

En esta gráfica se puede observar que la variación en las respuestas del equipo son mínimas, en el caso de las respuestas del reactivo 24 que fue el de mayor puntaje, no existe ninguna variación, los integrantes del equipo coinciden totalmente en la importancia que tiene la seguridad; las respuestas para el reactivo 26, que fue el de menor puntaje en la gráfica anterior, muestran una mínima desviación de .5, lo que nos muestra que la percepción del equipo de laboratorio en este Bloque de Competencias Particulares es homogénea.

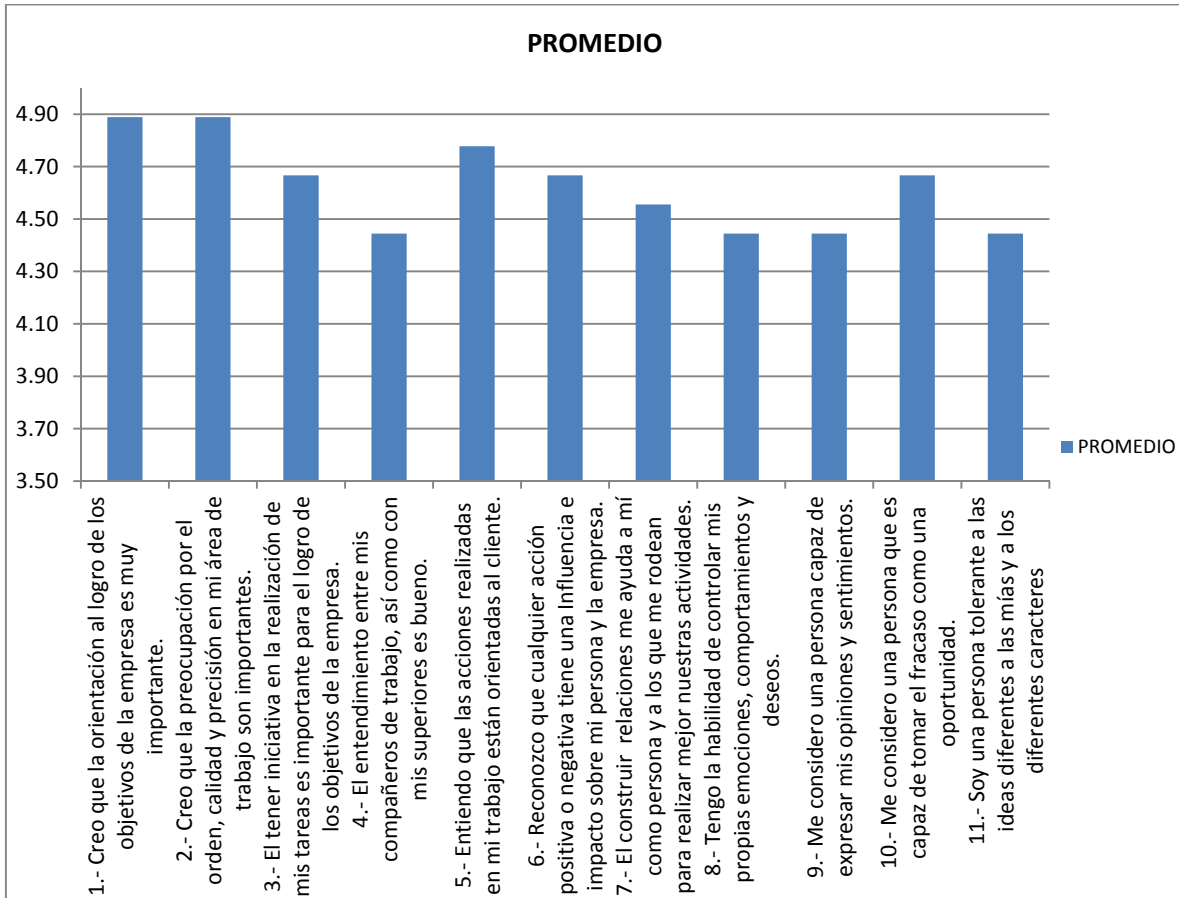


Gráfica 38.

En esta gráfica se puede ver que el equipo de laboratorio es un equipo integrado, que reconoce la importancia de su trabajo, y la manera en el que este repercute en los resultados de la organización, están comprometidos con la seguridad, consideran que su conocimiento y experiencia aportan a su desempeño. Se puede observar que al considerar su conocimiento y experiencia como aportación, se comprometen con la organización. Este bloque maneja puntajes totales por respuesta de 20 puntos y sus respuestas se encuentran en el rango de 15 a 20, que está dentro de “Acuerdo” con respecto a los reactivos tratados.

Mantenimiento:

Bloque I: Competencias generales.

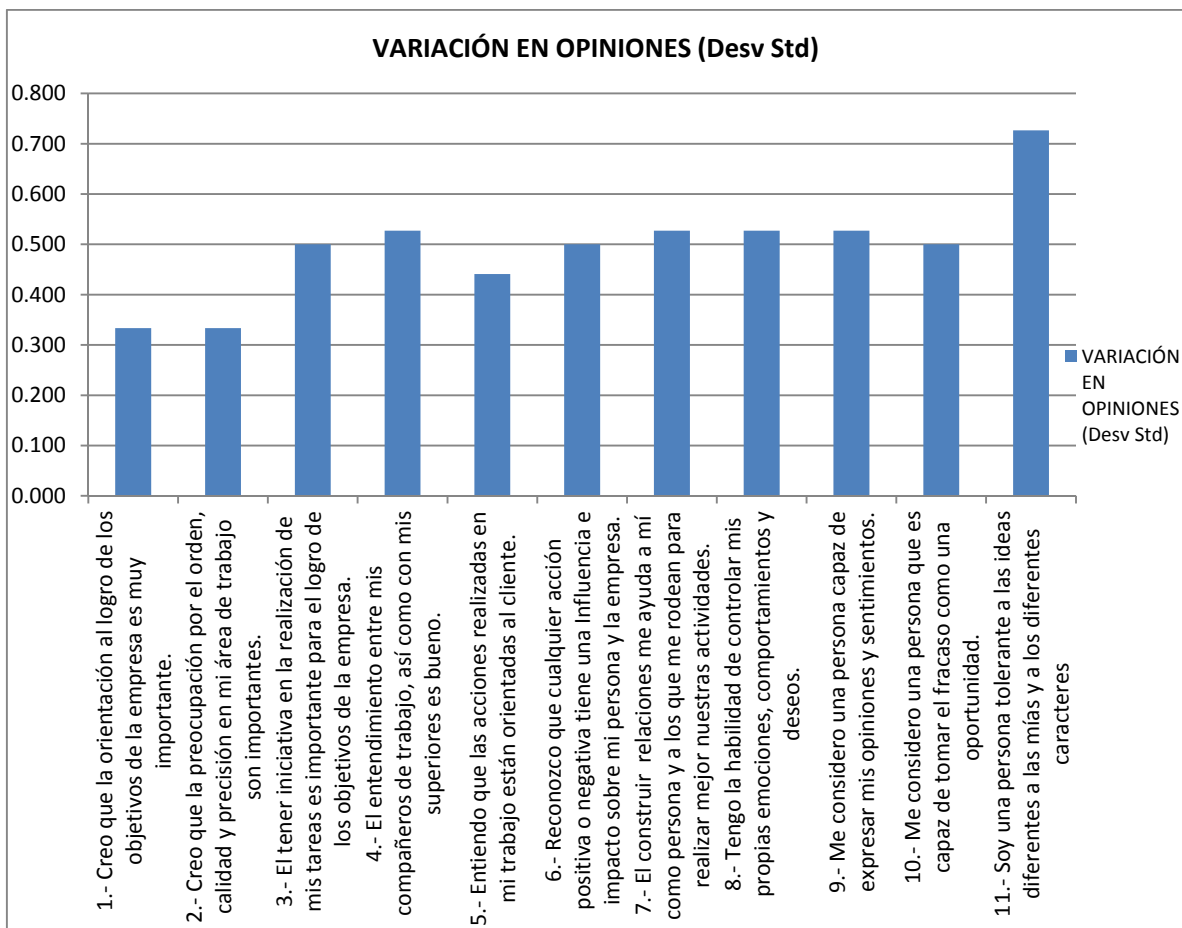


Gráfica 39.

Los resultados en este primer bloque indican que en el área de mantenimiento están conscientes de las competencias generales que el puesto les requiere, siendo los reactivos con mayor puntaje los siguientes: *creo que la orientación al logro de los objetivos de la empresa es muy importante y creo que la preocupación por el orden, calidad y precisión en mi área de trabajo son importantes*, con un promedio del 4.89. Con estos resultados se puede constatar que el equipo está claro en sus objetivos, reconocen la importancia que tiene su área dentro de la organización; ya que el área de mantenimiento dentro de cualquier empresa representa un punto estratégico; al proporcionar mantenimiento

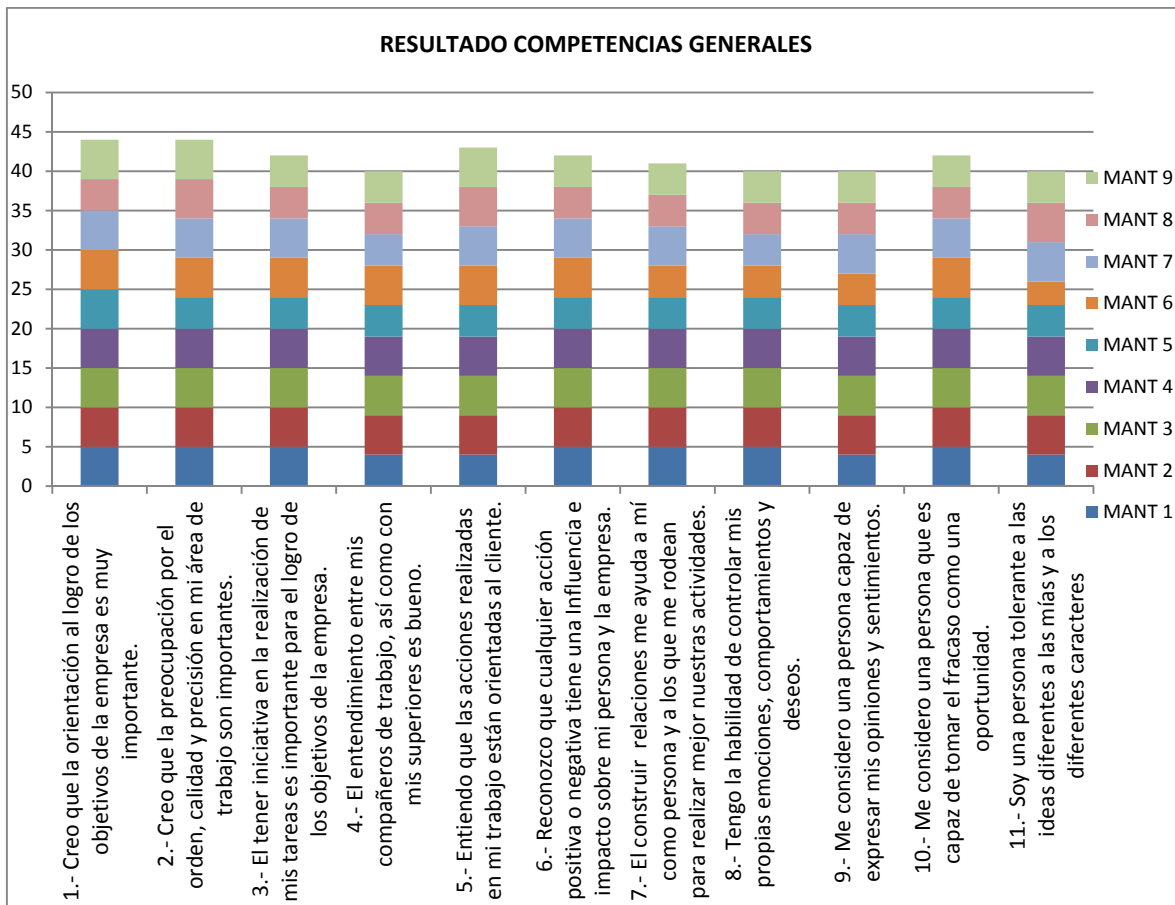
a los equipos de manera constante y correcta, repercutirá directamente sobre la prevención y disminución de errores generados en producción.

Los reactivos con menor puntaje son: *El entendimiento entre mis compañeros de trabajo, así como con mis superiores es bueno; Tengo la habilidad de controlar mis propias emociones, comportamientos y deseos; Me considero una persona capaz de expresar mis opiniones y sentimientos y Soy una persona tolerante a las ideas diferentes a las mías y a los diferentes caracteres* con un promedio de 4.44. Esto nos indica que aunque sus respuestas no se encuentran en el rango de desacuerdo o muy en desacuerdo, son áreas sobre las que se tiene que trabajar, para poder lograr un verdadero trabajo en equipo.



Gráfica 40.

Aunque en la gráfica anterior de promedios nos indica que los reactivos: 4, 8, 9 y 11 son los que se encuentran con mayor promedio, es necesario resaltar que existe discrepancia o variación entre las respuestas del grupo, ya que la variación estándar entre estas preguntas fue de .527 y de .726 en el reactivo 11, lo cual nos indica que no todo el grupo se considera tolerante a las ideas diferentes a las suyas, hubo un integrante del grupo que considera que este tipo de información no es relevante.

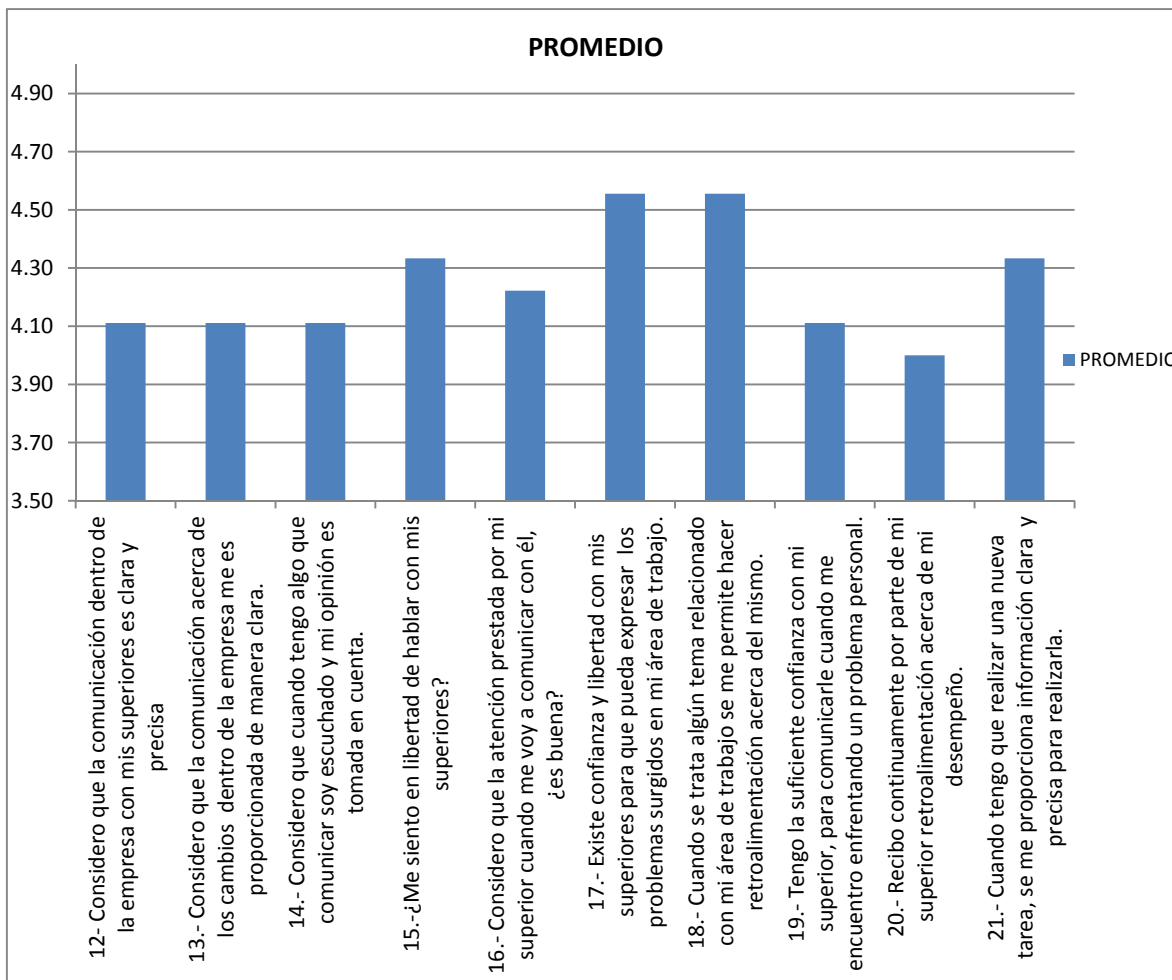


Gráfica 41.

Esta gráfica nos representa los resultados del área de mantenimiento, en la cual se puede identificar que en general consideran *que la orientación al logro de los objetivos de la empresa es muy importante; que la preocupación por el orden, calidad y precisión en mi área de trabajo son importante*; estos son los puntos en los cuales la mayoría del grupo se encuentra de acuerdo, sobre los puntos que existe un poco de discrepancia y no están en un 100% de acuerdo son las siguientes: *que el entendimiento entre sus compañeros de trabajo, así como con sus superiores es bueno, que la habilidad de controlar sus emociones, comportamientos y deseos, así como el considerarse personas capaces de expresar sus opiniones y sentimientos; y considerarse personas tolerantes a las ideas diferentes a ellos y a los diferentes caracteres*, quiere decir que tienen que trabajar sobre ellas. Como se ha comentado anteriormente, es necesario que se

trate sobre el tema de tolerancia o aceptación de ideas diferentes entre ellos para que se pueda lograr un verdadero equipo de alto desempeño que permita que ideas diferentes sean aceptadas, siempre y cuando contribuyan a la mejora de los resultados o procesos del grupo.

Bloque II: Competencias de comunicación.

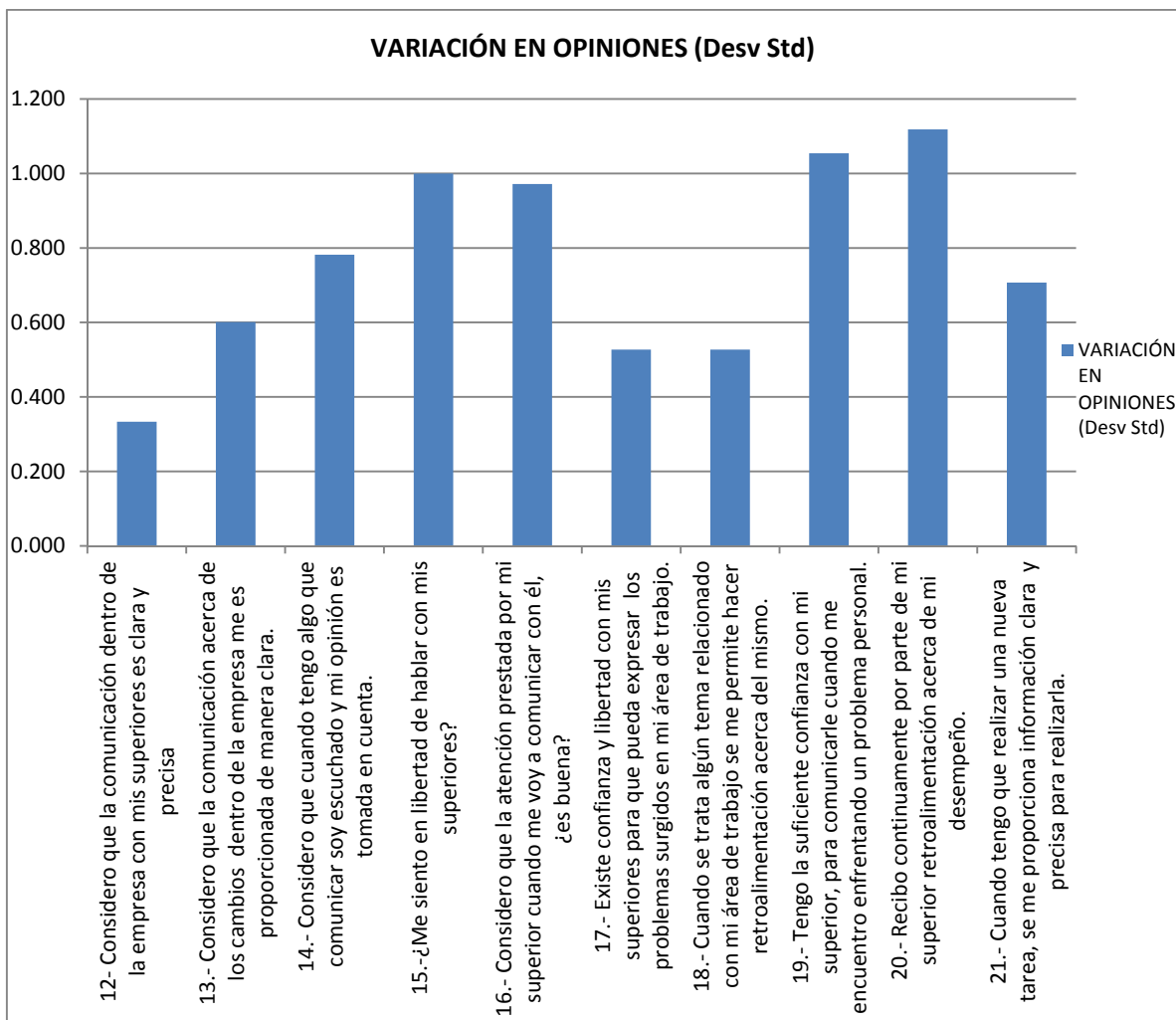


Gráfica 42.

Los resultados obtenidos en el bloque de Comunicación del área de Mantenimiento, nos arrojan que: *Existe confianza y libertad con sus superiores para que puedan expresar los problemas surgidos en su área de trabajo y que cuando se trata algún tema relacionado con su área de trabajo se les permite hacer retroalimentación acerca del mismo;* esto nos indica que existe un buen

ambiente de trabajo, que les permite que se sientan en libertad de expresar sus opiniones y comentarios acerca de cómo resolver un problema cuando éste se presenta en su área.

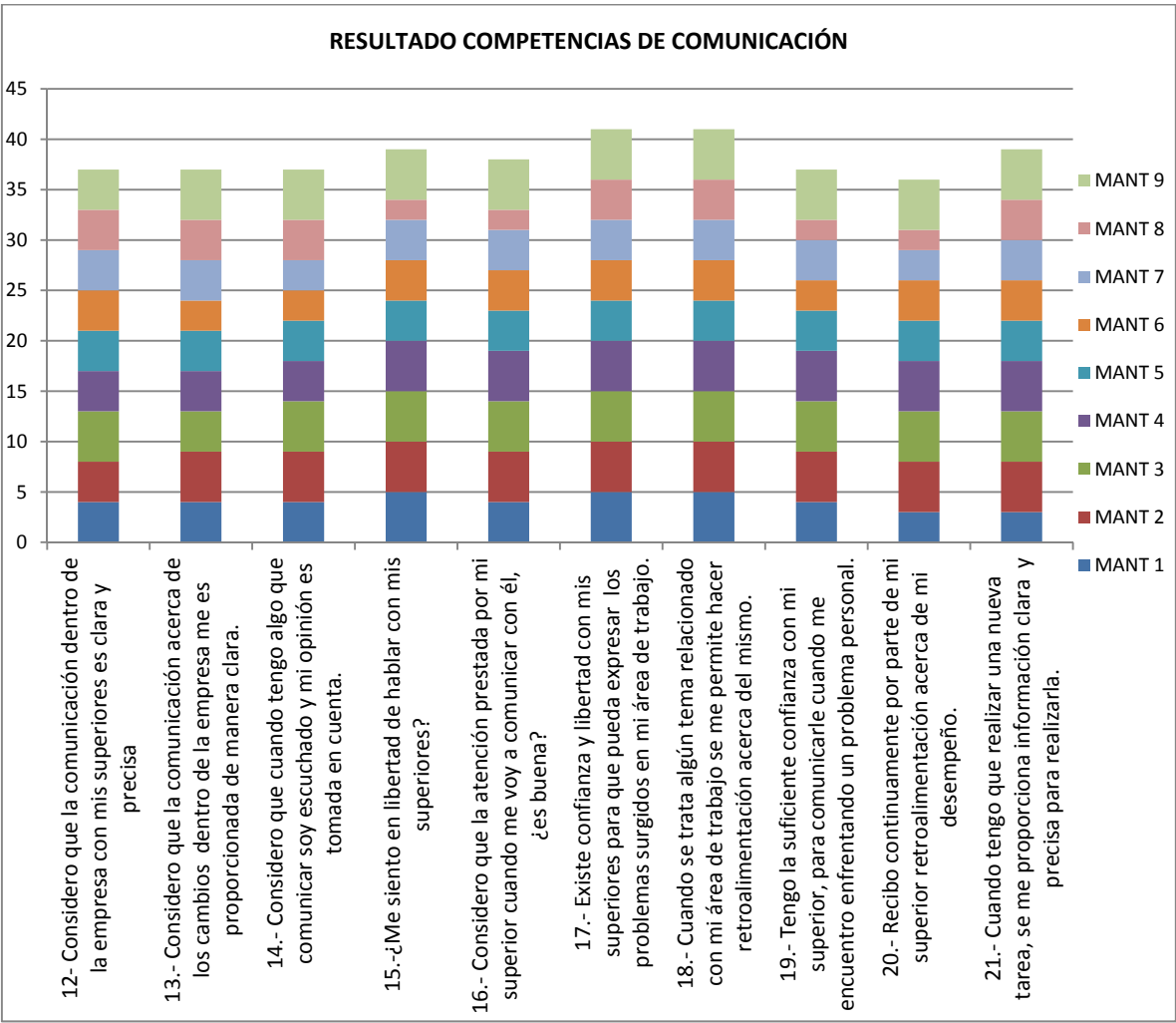
En donde se puede observar que se sienten con una tendencia al desacuerdo, es: *Considero que la comunicación acerca de los cambios dentro de la empresa me es proporcionada de manera clara. Considero que cuando tengo algo que comunicar soy escuchado y mi opinión es tomada en cuenta. Tengo la suficiente confianza con mi superior, para comunicarle cuando me encuentro enfrentando un problema personal, Recibo continuamente por parte de mi superior retroalimentación acerca de mi desempeño;* como sabemos la comunicación es muy importante dentro de toda organización, estos resultados nos indican que mantenimiento considera que cuando dentro de la organización se realizan cambios, esto no son comunicados de manera clara, y esto probablemente se pueda prestar a malas interpretaciones, o desinformación hacia ellos, y en determinado punto no se sientan del todo tomados en cuenta, por otro lado, aunque consideran que se sienten con suficiente confianza al hablar sobre temas laborales, no sienten con suficiente confianza de comentar acerca de problemas personales que pudieran estar enfrentando; ni de expresar ideas con respecto a otros temas.



Gráfica 43.

En esta gráfica se puede observar que existe una tendencia favorable en cuanto a la opinión que tienen acerca de si: *Existe confianza y libertad con sus superiores para que puedan expresar los problemas surgidos en su área de trabajo y que cuando se trata algún tema relacionado con su área de trabajo se les permite hacer retroalimentación acerca del mismo;* ya que la variación entre los puntajes obtenidos en las respuestas de cada miembro del equipo es mínima, mientras que la variación en las respuestas que hacen referencia a que *si tienen la suficiente confianza con su superior, para comunicarle cuando se encuentran enfrentando un problema personal o si reciben continuamente por parte de su superior retroalimentación acerca de su desempeño* es mayor, lo que nos indica

que no todo el grupo se siente en la misma situación, existen miembros del equipo que consideran que no existe una confianza suficiente con su superior para comentarle acerca de sus problemas personales y otros miembros consideran que no existe demasiado reconocimiento acerca de su desempeño en el trabajo; lo anterior debe ser tomado en cuenta por su supervisor para poder logra que todos los miembros del equipo se encuentren motivados para que esto repercuta directamente en su desempeño laboral.

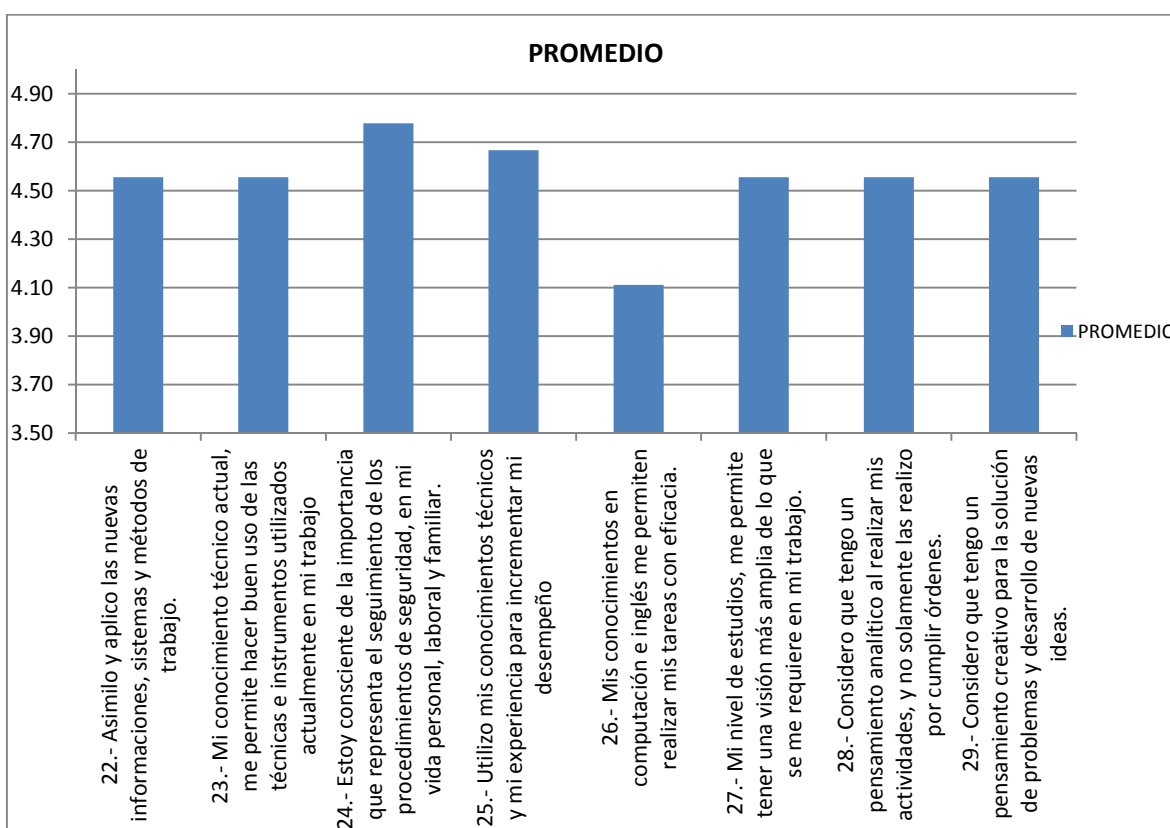


Gráfica 44.

En general se puede concluir que la comunicación dentro del área de Mantenimiento fluye de una buena manera, los miembros del equipo reconocen la

importancia de su área, reconocen las repercusiones que tiene el resultado de su trabajo, y se sienten en confianza de expresar sus opiniones, tanto con sus compañeros como con sus superiores en cuestión de oportunidades, mejoras o en la resolución de problemas que se llegan a presentar en sus áreas; por otro lado existe un área de oportunidad en la cual el supervisor puede poner más atención en la retroalimentación hacia sus colaboradores acerca de su desempeño para que estos puedan saber en qué áreas pueden mejorar.

Bloque III: Competencias particulares.

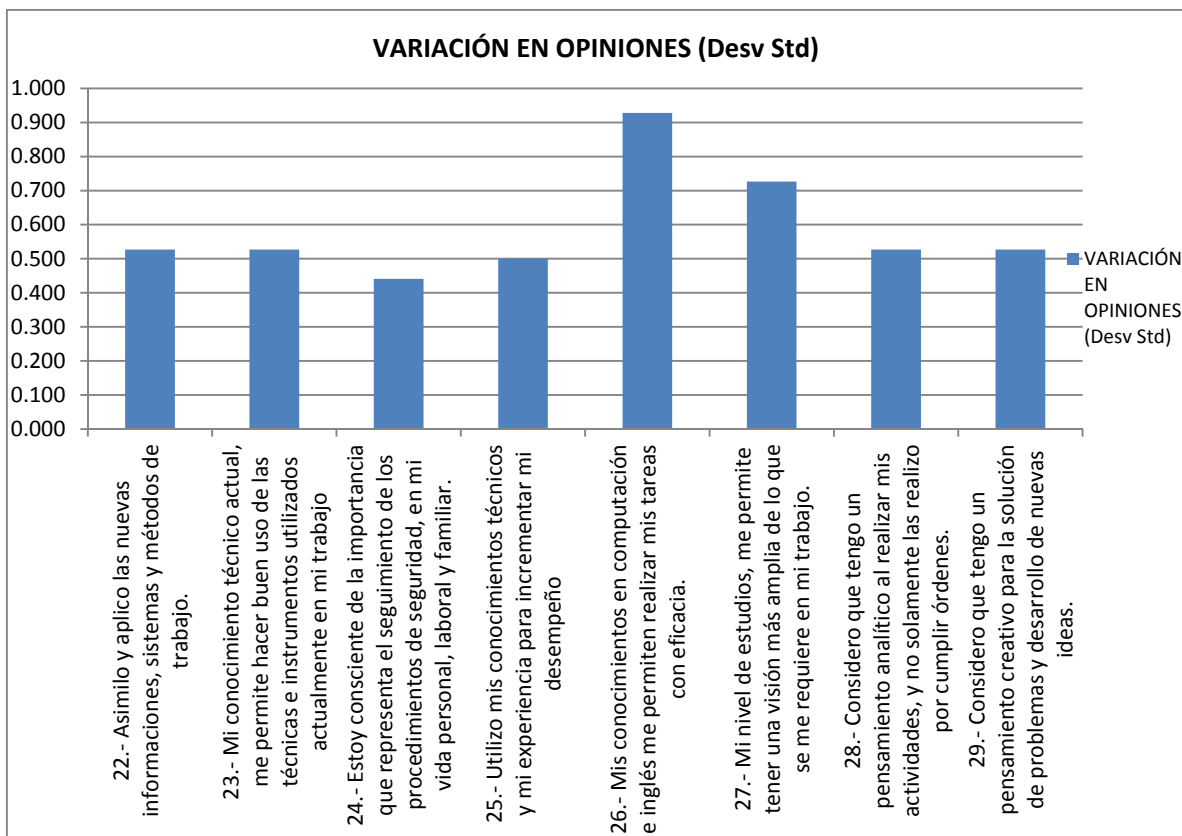


Gráfica 45.

En el bloque de Competencias Particulares; se puede observar que la tendencia del grupo es que están *conscientes de la importancia que representa el seguimiento de los procedimientos de seguridad, en su vida personal, laboral y familiar, y que utilizan sus conocimientos técnicos y su experiencia para incrementar su desempeño*, el hecho de que estén conscientes de lo que implica

el seguir procedimientos de seguridad, nos indica que sus prioridades están alineadas a las de la organización, ya que uno de los objetivos principales de la misma es “Cero Accidentes”, se reconoce la importancia de llegar y salir de la organización físicamente íntegro, y que esto mismo es beneficio personal y familiar; así mismo están conscientes de que sus conocimientos personales contribuyen de manera positiva a los resultados de la organización, y estos resultados se verán reflejados de manera directa en su beneficio personal.

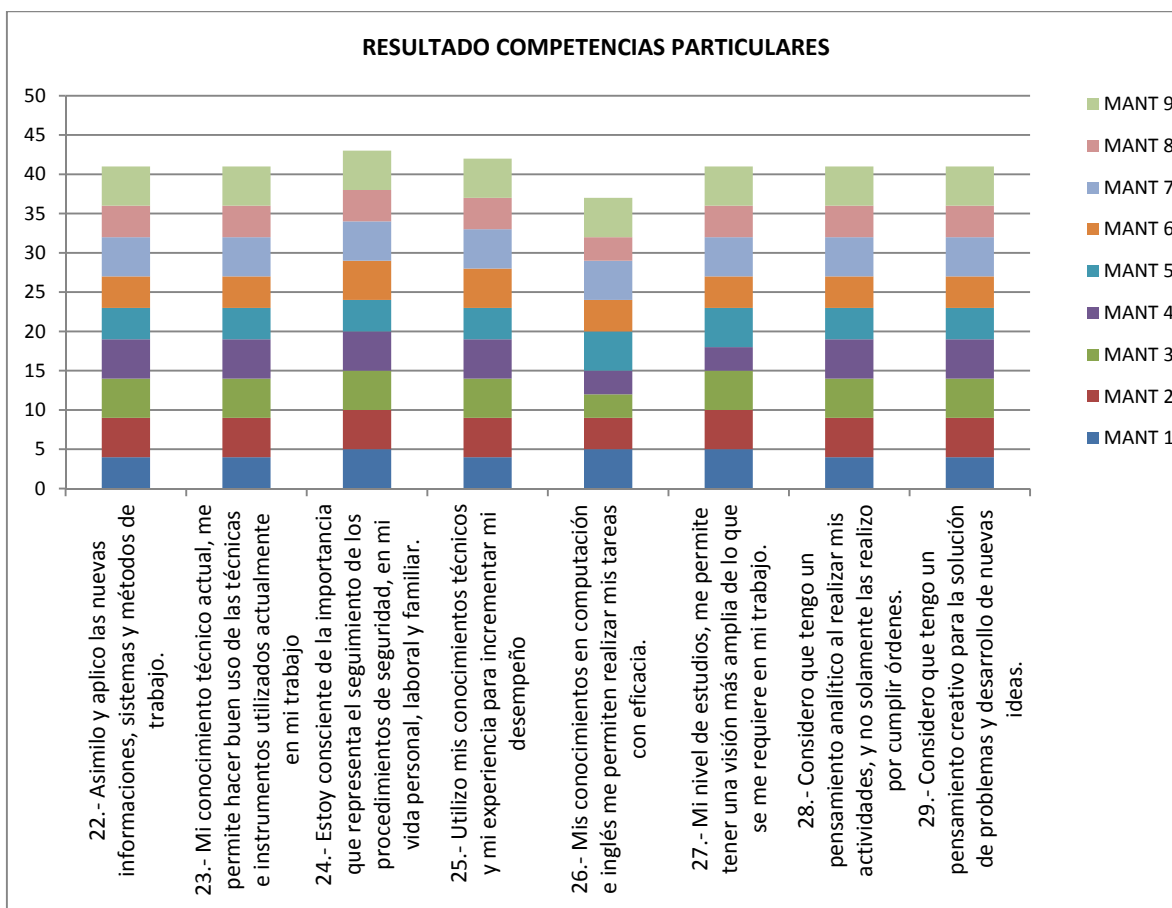
Por otro lado no consideran que *sus conocimientos en computación e inglés me permiten realizar mis tareas con eficacia*; es decir consideran que tienen otras habilidades que les permiten realizar sus actividades con eficacia; y este tema no impacta directamente sobre su desempeño.



Gráfica 46.

Aunque en el boque anterior se comentó acerca de que el promedio más bajo en puntaje consideraban que era: *Mis conocimientos en computación e inglés me permiten realizar mis tareas con eficacia*, existe variación, ya que existen opiniones encontradas en el grupo, en el cual algunos miembros consideran que esta competencia sí es importante para su desempeño, otros consideran que no.

Por otro lado se puede confirmar que las respuestas del grupo se encuentran homogéneas con respecto a *estar conscientes de la importancia que representa el seguimiento de los procedimientos de seguridad, en su vida personal, laboral y familiar*.



Gráfica 47.

En esta gráfica se puede observar el comportamiento de las respuestas de los miembros del equipo de mantenimiento, con respecto al bloque de Competencias Particulares, donde las respuestas en referencia a la seguridad están homogéneas, al igual que el resto de las preguntas, donde debían alcanzar como máximo 45 puntos, y éstas van de un rango de 45-43 puntos; mientras que el resultado de las respuestas en cuanto a considerar que los conocimientos de inglés y computación les permiten tener un mejor desempeño, no es homogéneo, ya que hay quienes están muy de acuerdo, y 3 miembros del equipo no están de acuerdo, obteniendo un puntaje de 37.

4.2. PROPUESTA DE MEJORA DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO.

Para poder dar una propuesta de mejora a los equipos de desempeño que existen en esta organización es fundamental ubicar los puntos en dónde se deben de trabajar.

Se resume en el siguiente esquema, de acuerdo a la información que se revisó de la empresa, el funcionamiento actual de las células del negocio:

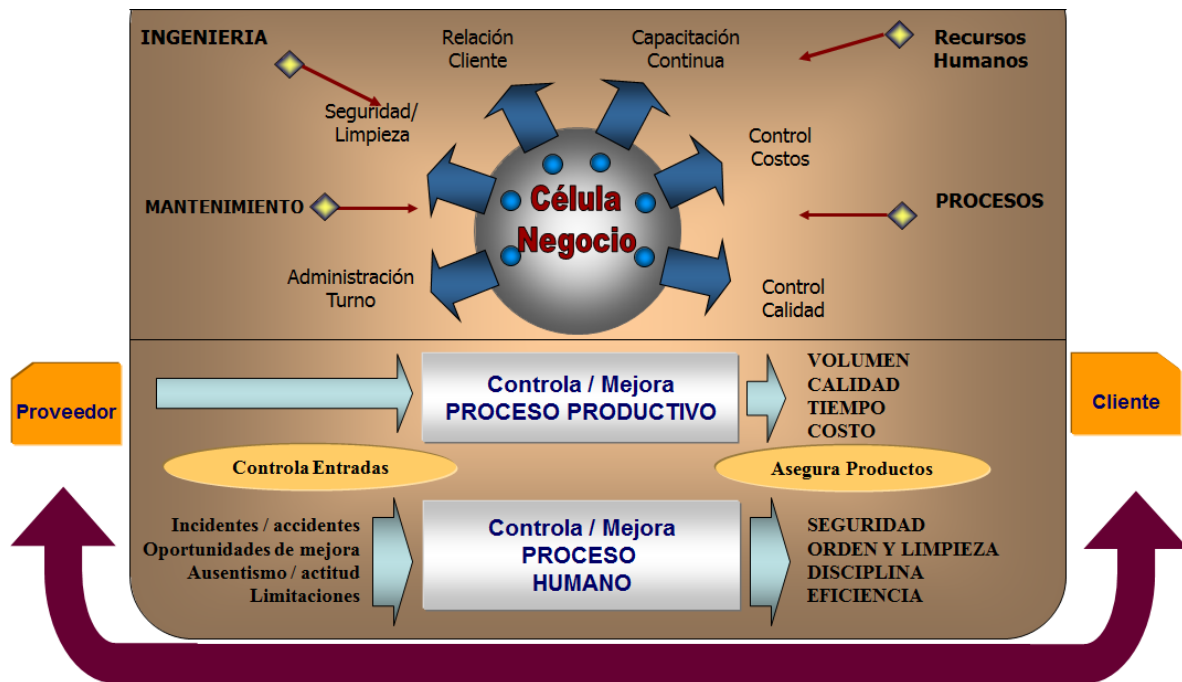


Figura 12.

En este esquema se visualiza a la célula en el centro quienes están integrados por 4 áreas: Producción, Mantenimiento, laboratorio, y operadores logísticos; quienes son liderados por un supervisor de turno quien tiene a su responsabilidad la administración de las células. La relación directa con aspectos de vital importancia a considerar en sus actividades diarias que son: Seguridad y limpieza, Control de calidad, Control de costos y Relación con el cliente. Para desempeñar eficazmente su trabajo cuentan con las áreas de: ingeniería y

procesos, quienes están al pendiente por cualquier duda que se tenga durante el proceso de producción; mantenimiento, cuidando el funcionamiento adecuado del equipo que requieren de acuerdo a las necesidades de producción; y Recursos humanos, quien les apoyan en la administración y ejecución de una capacitación continua para contar con el conocimiento de acuerdo al puesto en el que van a desempeñarse.

Se reconoce que para iniciar nuestro proceso contamos con proveedores tanto externos como internos quienes suministran las materias primas necesarias para obtener el producto de PVB. Si el proceso productivo es un proceso controlado se ve reflejado en lo que se denominan salidas y corresponden a: volumen, calidad, tiempo y costo.

Se tienen otras entradas que corresponden directamente a la persona y son: incidentes y accidentes, oportunidades de mejora, ausentismo, actitud y limitaciones que al ser controlados y mejorados se llegan a los objetivos del negocio que son: seguridad, orden y limpieza, disciplina y eficiencia.

Al controlar, incluso mejorar, las entradas mencionadas, se puede asegurar los productos y con ello tener satisfecho tanto al cliente externo como interno (accionistas).

En los siguientes esquemas ubicamos gráficamente dónde se encuentra las áreas de oportunidad, tomando como base la información obtenida en el transcurso de esta investigación:

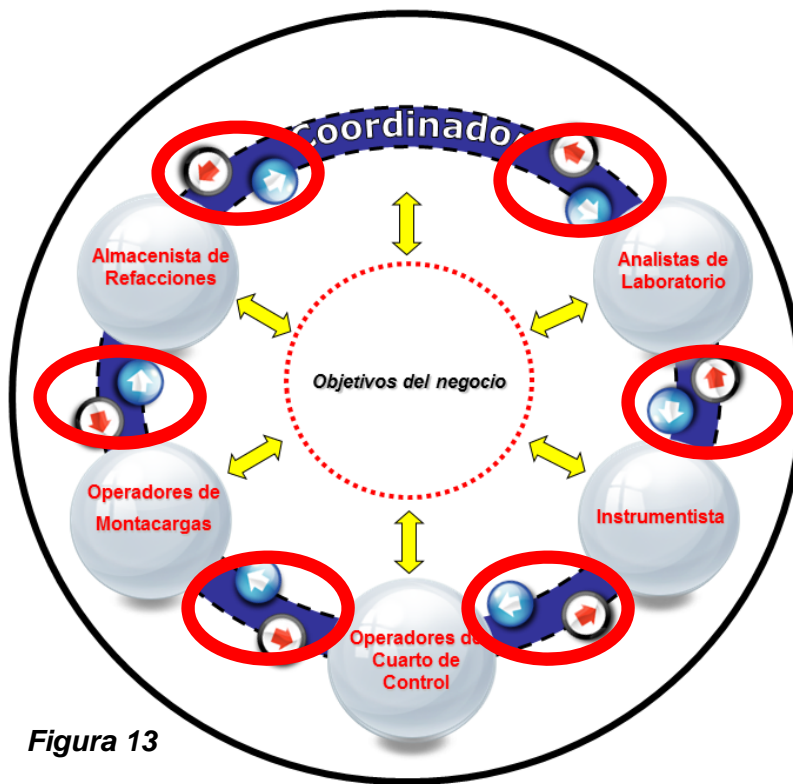


Figura 13

Se han marcado con un círculo rojo donde se encuentra la problemática. Como se puede observar, está en la interacción, tanto de supervisor a subordinado y viceversa. El supervisor considera que el otorga una buena comunicación a sus subordinados, pero a la vez percibe que los subordinados no consideran que él les da la información de forma adecuada. El subordinado considera que cuando habla de hechos laborables es escuchado, sin embargo cuando tiene que expresar sus ideas al respecto no observa la misma atención, no siente la confianza para entablar una relación donde pueda sentir un apoyo moral si cuenta con un problema personal.

Cuando existe algún cambio, los operadores, no lo aceptan de inmediato, no se sienten con la suficiente capacitación para lidiar con un cambio y adaptarse rápidamente, lo cual provoca una desestabilización en su desempeño y

rendimiento afectando al mismo tiempo los resultados de la organización. Se sienten más cómodos en su zona de confort, donde ya dominan sus actividades.

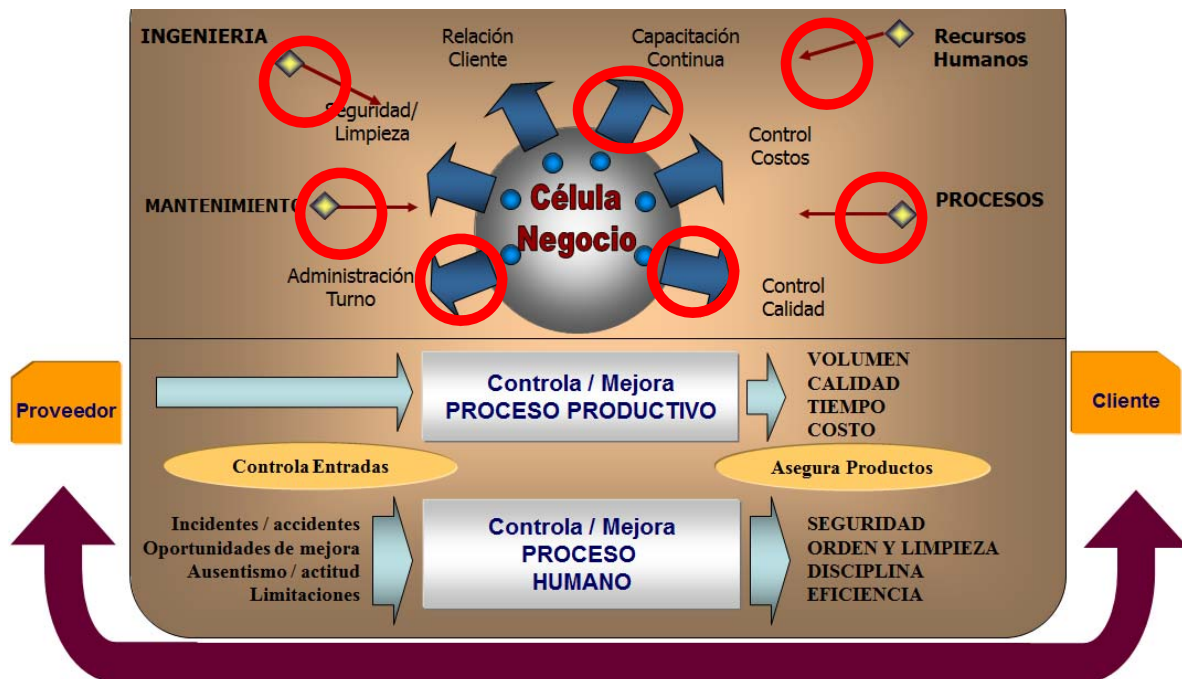


Figura 14.

En esta figura se han marcado también la interacción con las áreas que se detectaron con problemas. En este caso consideran que tanto ingeniería como procesos no los apoyan cuando requieren, sin embargo ingeniería y procesos menciona que realizan preguntas que se responden fácilmente en las instrucciones de trabajo, que son documentos que el personal operativo tiene y debe consultar.

También se percibe que se requiere capacitación en inglés y computación ya que el nivel operativo, en especial los grupos de supervisores, laboratorio y producción, se perciben débiles en dichos temas y que consideran necesarios para el desempeño exitoso de sus actividades.

En la pregunta de investigación se planteó que si los cambios estructurales pueden afectar el rendimiento de las células del negocio y tomando de ejemplo el grupo de laboratorio donde recientemente se realizó un cambio y les afectó se puede asumir que si les afecta; sin embargo la raíz del problema no es en si el cambio, si no la forma de comunicarlo.

Son grupos sensibles, donde los rumores están en el día a día y más cuando existen cambios; y si sumado a ello, no se comunican correctamente, se fomenta un ambiente tenso y de desconfianza, a la expectativa de cualquier indicio que les pueda dar respuesta a sus inquietudes.

La propuesta de acuerdo a la teoría que se ha visto en los primeros capítulos es trabajar principalmente en la *comunicación* en todos los niveles y canales con las áreas que tienen relación con el grupo operativo. Darles a conocer de forma directa cualquier cambio, sin detalles, si la confidencialidad lo amerita, pero anticiparse a rumores y que ellos sepan y de esta forma se preparen para el cambio que viene. Compartir información los hace sentirse parte de la organización y no como un ente aislado.

Determinar mediante reuniones de trabajo prácticas las responsabilidades de cada grupo. Existen líneas delgadas donde entre los mismos operadores no es claro hasta dónde llega su responsabilidad. Esto es vital para llegar a una responsabilidad compartida. El mencionarles claramente que frases como: “la ubicación F es responsabilidad de producción” no son permitidas; ya que todos trabajan para un mismo negocio y el beneficio será para todos. En dichas reuniones se debe utilizar el vocabulario adecuado para que se transmita el mensaje correctamente.

En las mismas reuniones fomentar la participación de los grupos ya que ideas surgidas de ellos mismos son las que defenderán y apoyarán con ahínco.

Recompensar mediante un estímulo ya sea oneroso o no las ideas e iniciativas que generen ahorros y soluciones a problemas, donde ellos se sientan estimulados de seguir aportando positivamente a los resultados del negocio.

Identificar a aquellos integrantes que aún no se sienten satisfechos en sus necesidades primarias, para elaborar un programa específico que les permita aportar ideas novedosas que beneficien y/o apoyen a los objetivos de la organización y con ello puedan recibir un estímulo económico.

Reconocerles en público por grupo o forma individual todo aquello que hagan bien, de una forma sincera y cuando se les esté felicitando, enfocarse en todo lo bueno. No traer al tema algún aspecto negativo. También cuando se les esté llamando la atención hacerlo al grupo y si es de una forma individual, hacerlo en privado, no evidenciar algún integrante ante todo el grupo ya que si su autoestima es baja esto provocará un problema mayor en lugar de corregir. Enfocarse en hechos, evidencia y/o tiempos acordados. No mencionar “creo, pienso, me dijeron, escuché”, porque le resta fuerza a la llamada de atención.

Recursos humanos y las áreas involucradas, tendrán que revisar nuevamente las competencias que se tienen hoy en día, para determinar si son las indicadas o bien necesitan cambios de acuerdo a la situación reciente del negocio. Los productos que se manejan y el mismo mercado exigen innovación en forma acelerada; así que los grupos operativos deben capacitarse a la par para hacer frente a dichas necesidades y con ello que se sientan capaces de afrontar situaciones que en la actualidad necesitan ser consultadas y que ellos podrían tomar las decisiones para resolver adecuadamente la situación. Sin embargo, al no contar con la capacitación idónea y con la confianza que se requiere para ello, les es más fácil llamar a las áreas de soporte. El someterlos a tomar una decisión, evaluando el riesgo y el impacto, si la toman en forma equivocada, no sea grande o bien se pueda reaccionar en tiempo, les dejará una enseñanza valiosa que los

hará crecer, sentirse bien con ellos mismos, les dará confianza y el resultado será un ganar - ganar, tanto para ellos como para la organización.

Desarrollar un programa de concientización donde se haga énfasis en los beneficios que la empresa les otorga. A pesar de todas las reformas en las leyes fiscales y laborales la empresa no liquidó ningún beneficio existente aunque para ella fuese una carga en lugar de una deducción. Que se preocupa por la seguridad e integridad tanto del empleado como de su familia creando programas educacionales que promueven dichos aspectos, sin ser una obligación para la organización.

Realizar eventos donde los trabajadores operativos y administrativos puedan compartir actividades juntos que promuevan el relacionarse, conocerse y convivir sin que la posición de cada empleado se imponga lo cual ha provocado que los operativos se sientan inferiores y no aporten con toda confianza sus ideas.

En el siguiente esquema se resume la situación actual y la propuesta mencionada en los párrafos anteriores:

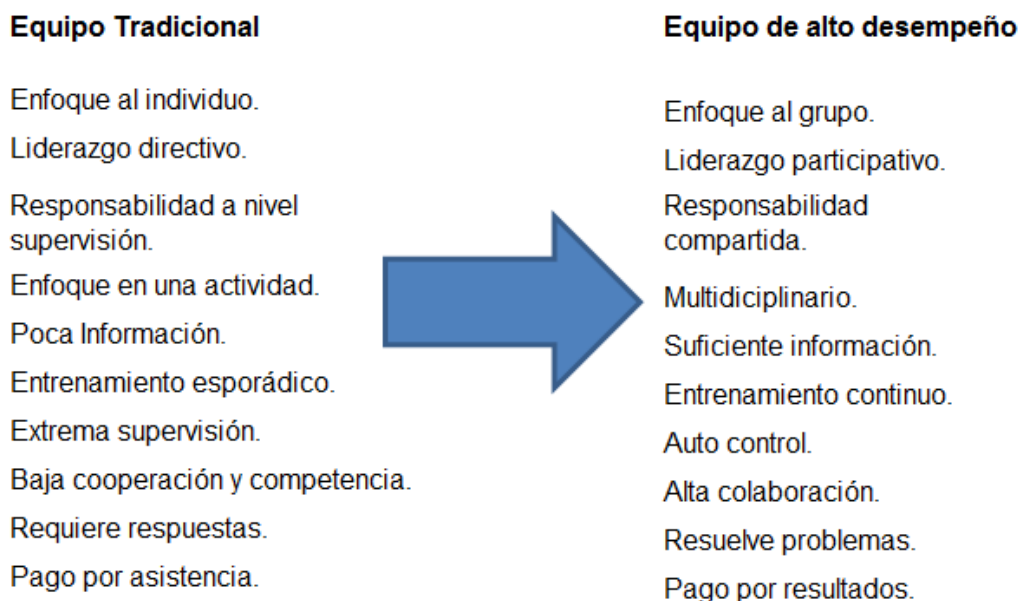


Figura 15.

CONCLUSIONES.

El presente trabajo de investigación ha permitido confirmar que la hipótesis: *Los errores humanos en una empresa de la transformación de plástico se reducirán mediante el análisis y mejora de los equipos de alto desempeño, permitiendo, a su vez, aumentar los indicadores de rendimiento y potenciar las competencias de los colaboradores a nivel operativo y con ello dar confianza a la gerencia como a los clientes;* es correcta.

Al aplicar los cuestionarios nos percatamos de forma detallada que los grupos operativos y supervisores tienen variación en la opinión que tienen respecto a las competencias generales, de comunicación y particulares. Esto ayudó a confirmar de forma positiva la hipótesis, ya que abre un abanico de oportunidades de mejora en cada grupo operativo, inclusive a nivel supervisión.

Entre ellos se destacan:

- Reforzar la comunicación en las dos vías: del supervisor a subordinado y viceversa.
- Confirmar que el mensaje se entendió de forma clara.
- Asegurarse que los cambios en la organización se comunican de forma clara.
- Revisar cuales actividades requieren conocimiento en inglés y computación para poder brindar capacitación al respecto.
- Prestar atención a las ideas que tiene los grupos operativos, ¡escucharlos!
- Reconocer en público cuando un grupo o un miembro del nivel operativo tenga un excelente desempeño, provocando un impacto positivo en los resultados de la organización. Este reconocimiento debe ser auténtico y no simplemente por cumplir con un protocolo o programa.
- Hacer que confíen en su supervisor, alimentando la honestidad y respeto.

Al reforzar estos puntos, y los otros marcados en la propuesta, se tendrá un impacto positivo en la actitud, conocimiento y por ende en el rendimiento y desempeño del grupo operativo de esta compañía.

Esta investigación fue un reto total, interesante y lleno de aprendizaje en cada etapa. Al ser un grupo sensible a los cambios, se necesitaba buscar el momento idóneo para aplicar la investigación de campo, con el objetivo de tener resultados que no fueran impactados por un evento especial que hiciera que las respuestas de dichos grupos fueran totalmente positivas o negativas. En el momento de aplicar los cuestionarios existía una situación específica en el grupo operativo de laboratorio, su cambio de líder, circunstancia que nos hizo confirmar que efectivamente un cambio brusco, sin la comunicación y transición idónea afecta su estabilidad y por ende su desempeño.

Así que se confirma positivamente el problema e hipótesis que dio origen a este trabajo de investigación, dejando como aportación la propuesta que apoyará a la estabilidad de los grupos operativos, llevándoles hasta constituirse como los tan ansiados equipos de alto desempeño que requiere la organización para la consecución de sus objetivos.

BIBLIOGRAFÍA.

- Ayala Rafael (20 de febrero de 2009). Nuevos modelos y habilidades para el líder empresarial. Gestipolis.com <Accesible en: <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia/modelos-y-habilidades-del-lider-empresarial.htm>> Consultado 22 de febrero de 2009.
- Blanchard, Kenneth H.; Waghorn, Terry; Ballard, Jim; tr. Rosas Sánchez, Rosa María. *Misión posible: la creación de una empresa de clase mundial cuando todavía se puede*. México, McGraw-Hill/Interamericana, c1996, 238 p.
- Boeree, George (2003). *Teorías de la personalidad, de Abraham Maslow*. Traducción: Rafael Gautier. Psicología Online <Accesible en: <http://www.psicologia-online.com/ebooks/personalidad/maslow.htm>> Consultado 22 de febrero de 2009.
- Covey, Stephen R. *Los siete hábitos de la gente eficaz: La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Publicado por Paidós, 1991, 388 p.
- Chand I., Samuel (n.d.) Test: ¿Porque es necesario el cambio? Congregación León de Judá. <Accesible en: <http://www.leondejuda.org/es/content/test-%C2%BFporque-es-necesario-el-cambio>> Consultado 22 de febrero de 2009.
- De la Cuesta, Jorge (n.d.). *Como formar equipos de trabajo productivos*. efectividadhumana.com <Accesible en: <http://www.efectividadhumana.com/articulos.php>> Consultado 22 de febrero de 2009.
- Estrategas en desarrollo empresarial (lunes, 14 de abril de 2008). *La motivación en los trabajadores y los errores en la empresa*. Región Valles.com <Accesible en:

http://www.regionvalles.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1738&Itemid=29 Consultado 22 de febrero de 2009.

- Gallwey, W. Timothy “*The Inner Game of Work*”. Random House Trade Paper backs, 2001, 229 p.
- Hernández Sampieri Roberto “METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN” Tercera Edición. Editorial McGraw Hill.
- Heat Chip y Heat Dan “*Switch*”. Broadway Books, 2010, 305p.
- INEGI. “*El ABC de los Indicadores de la productividad*”. Edición 2003. Números publicados 2.
- INEGI. “*Balanza comercial de México*”. Edición 2009, publicado: febrero. Periodicidad: mensual.
- INEGI. “*La industria automotriz en México*”. Edición 2008. Cobertura temporal 2007-2008, números publicados 23.
- INEGI. “*Indicadores del sector manufacturero*”. Edición 2009, publicado: febrero. Cobertura temporal 2000-2008, periodicidad: mensual.
- Lowell L. Bryan and Claudia I. Joyce. Mobilizing Minds: “*Creating Wealth from Talent in the 21st-Century Organization*”. McGraw Hill, 2007.
- MICROEMPRESA MEXICANA. El poder Económico (Revista) Año 2 Número 16. junio 2005 (Liderazgo basado en el conocimiento)p.p. 16,17

- Mora Vanegas, Carlos (17 de diciembre de 2007). *Rendimiento, desempeño, alcance: Conceptos y Herramientas de Administración*. Gestipolis.com <Accesible en: <http://www.gestipolis.com/canales8/ger/alcance-del-rendimiento-y-desempeno-laboral-en-la-organizacion.htm>> Consultado 22 de febrero de 2009.
- Parés Arce, Gustavo R. (abril 2006). *Construcción de equipos de trabajo de alto desempeño*. Gestipolis.com <Accesible en: <http://www.gestipolis.com/canales6/rrhh/como-hacer-equipos-de-trabajo.htm>> Consultado 22 de febrero de 2009.
- Salazar, Adafrancys (n.d.). *Efectividad y liderazgo*. degerencia.com <Accesible en: http://www.degerencia.com/articulo/efectividad_y_liderazgo> Consultado 22 de febrero de 2009.
- Senge, Peter M. “*La quinta disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*”. Ediciones Granica S.A., 2005, 594 p.
- Wiseman, Liz y McKeown, Greg; tr. Molinari, Ariadna. “*Multiplicadores*”. Editorial Conecta, 2013, 269 p.

ANEXOS.

Anexo 1 – Cuestionario para el personal operativo.

Este cuestionario es con fines didácticos, la empresa no tiene ninguna responsabilidad o compromiso sobre él. Se está realizando para obtener el grado en Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría Pública de la BUAP.

DATOS GENERALES

Area: _____ Antigüedad: _____ Edad: _____

Instrucciones:

Marcar el cuadro con la respuesta que usted considere adecuada.

BLOQUE I: COMPETENCIAS GENERALES

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1.- Creo que la orientación al logro de los objetivos de la empresa es muy importante.					
2.- Creo que la preocupación por el orden, calidad y precisión en mi área de trabajo son importantes.					
3.- El tener iniciativa en la realización de mis tareas es importante para el logro de los objetivos de la empresa.					
4.- El entendimiento entre mis compañeros de trabajo, así como con mis superiores es bueno.					
5.- Entiendo que las acciones realizadas en mi trabajo están orientadas al cliente.					
6.- Reconozco que cualquier acción positiva o negativa tiene una influencia e impacto sobre mi persona y la empresa.					
7.- El construir relaciones me ayuda a mí como persona y a los que me rodean para realizar mejor nuestras actividades.					
8.- Tengo la habilidad de controlar mis propias emociones, comportamientos y deseos.					
9.- Me considero una persona capaz de expresar mis opiniones y sentimientos.					
10.- Me considero una persona que es capaz de tomar el fracaso como una oportunidad.					
11.- Soy una persona tolerante a las ideas diferentes a las mías y a los diferentes caracteres.					

BLOQUE II: COMUNICACIÓN

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
12- Considero que la comunicación dentro de la empresa con mis superiores es clara y precisa					
13.- Considero que la comunicación acerca de los cambios dentro de la empresa me es proporcionada de manera clara.					
14.- Considero que cuando tengo algo que comunicar soy escuchado y mi opinión es tomada en cuenta.					
15.-¿Me siento en libertad de hablar con mis superiores?					
16.- Considero que la atención prestada por mi superior cuando me voy a comunicar con él, ¿es buena?					
17.- Existe confianza y libertad con mis superiores para que pueda expresar los problemas surgidos en mi área de trabajo.					
18.- Cuando se trata algún tema relacionado con mi área de trabajo se me permite hacer retroalimentación acerca del mismo.					
19.- Tengo la suficiente confianza con mi superior, para comunicarle cuando me encuentro enfrentando un problema personal.					
20.- Recibo continuamente por parte de mi superior retroalimentación acerca de mi desempeño.					
21.- Cuando tengo que realizar una nueva tarea, se me proporciona información clara y precisa para realizarla.					

BLOQUE III: COMPETENCIAS PARTICULARES

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
22.- Asimilo y aplico las nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo.					
23.- Mi conocimiento técnico actual, me permite hacer buen uso de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en mi trabajo					
24.- Estoy consciente de la importancia que representa el seguimiento de los procedimientos de seguridad, en mi vida personal, laboral y familiar.					
25.- Utilizo mis conocimientos técnicos y mi experiencia para incrementar mi desempeño					
26.- Mis conocimientos en computación e inglés me permiten realizar mis tareas con eficacia.					
27.- Mi nivel de estudios, me permite tener una visión más amplia de lo que se me requiere en mi trabajo.					
28.- Considero que tengo un pensamiento analítico al realizar mis actividades, y no solamente las realizo por cumplir órdenes.					
29.- Considero que tengo un pensamiento creativo para la solución de problemas y desarrollo de nuevas ideas.					

Anexo 2. Cuestionario para supervisores.

Este cuestionario es con fines didácticos, la empresa no tiene ninguna responsabilidad o compromiso sobre él. Se está realizando para obtener el grado en Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría Pública de la BUAP.

DATOS GENERALES

Area: _____ Antigüedad: _____ Edad: _____

Instrucciones:

Marcar el cuadro con la respuesta que usted considere adecuada.

BLOQUE I: COMPETENCIAS GENERALES

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1.- Creo que la orientación al logro de los objetivos de la empresa es muy importante.					
2.- Creo que la preocupación por el orden, calidad y precisión realizados por mi equipo de trabajo son importantes.					
3.- Estoy consciente que la iniciativa en la realización de las tareas que tenga el personal a mi cargo es importante para el logro de los objetivos de la empresa.					
4.- El entendimiento que tengo con el personal a mi cargo es bueno.					
5.- Entiendo que las acciones realizadas en mi trabajo están orientadas al cliente.					
6.- En mi equipo de trabajo se reconoce que cualquier acción positiva o negativa tiene una influencia e impacto sobre nuestra persona y la empresa.					
7.- El construir relaciones entre nuestro equipo de trabajo nos ayuda para realizar mejor nuestras actividades.					
8.- Tengo la habilidad de controlar mis propias emociones, comportamientos y deseos.					
9.- Me considero una persona capaz de expresar mis opiniones y sentimientos hacia las personas a mi cargo.					
10.- Me considero una persona que es capaz de tomar el fracaso como una oportunidad.					
11.- Soy una persona tolerante a las ideas diferentes a las mías y a los diferentes caracteres de las personas que se encuentran a mi cargo.					

BLOQUE II: COMUNICACIÓN

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
12.- Considero que la comunicación dentro de la empresa con el personal a mi cargo es clara y precisa.					
13.- Considero que la comunicación acerca de los cambios dentro de la empresa que proporciono al personal a mi cargo es proporcionada de manera clara.					
14.- Considero que cuando tengo algo que comunicar al personal a mi cargo, soy escuchado y mi opinión es tomada en cuenta.					
15.-¿Me siento en libertad de hablar con el personal a mi cargo?					
16.- ¿Creo que los comentarios o sugerencias que hago a mi personal a cargo, acerca de algún tema relacionado con nuestra área de trabajo son tomados en cuenta?					
17.- Considero que la atención prestada por mis superiores cuando me voy a comunicar con ellos, ¿es buena?					
18.- Existe confianza y libertad entre mi personal a cargo para expresar los problemas surgidos en el área de trabajo.					
19.- Tengo la suficiente confianza con mi personal a cargo, para que me comunique cuando se encuentra enfrentando un problema personal.					
20.- Proporciono continuamente retroalimentación con el personal a mi cargo acerca de su desempeño.					
21.- Cuando se tiene que realizar una nueva tarea, ¿proporciono información clara y precisa a mi personal para realizarla?					

BLOQUE III: COMPETENCIAS PARTICULARES

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
22.- Guío al grupo en la realización de sus tareas de manera estructurada y asignando responsabilidades para llevarla a cabo.					
23.- Identifico mi posición y la de otros para negociar y llegara a acuerdos satisfactorios.					
24.- Evalúo situaciones de acuerdo a información disponible, identifico alternativas y elijo las acciones adecuadas a seguir.					
25.- Establezco metas continuamente al equipo para mejorar nuestra eficiencia y eficacia.					
26.- Mis conocimientos en computación e inglés me permiten realizar mis tareas con eficacia.					
27.- Defino prioridades y establezco planes para que el personal a mi cargo alcance los objetivos establecidos.					
28.- Considero que tengo un pensamiento analítico al solicitar que mi equipo realice sus actividades, y no solamente pido que se realicen las actividades porque así debe ser.					
29.- Considero que tengo un pensamiento creativo para la solución de problemas dentro de mi equipo de trabajo y desarrollo de nuevas ideas.					
30.-Estoy abierto a escuchar críticas y sugerencias que me brinden la oportunidad de mejorar mi liderazgo.					