

UNIVERSIDAD DE SONORA
UNIDAD REGIONAL NORTE
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

**DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE TRABAJO EN EQUIPO EN
SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT)**

TESINA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA
CAROLINA GUTIÉRREZ MONTEVERDE

H. CABORCA, SONORA

MARZO DE 2007

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

H. Caborca, Sonora a 13 de marzo de 2007

**CAROLINA GUTIERREZ MONTEVERDE
P R E S E N T E.-**

Por este conducto, me es grato informarle que su proyecto de tesina titulado: **Diagnóstico del grado de trabajo en equipo en Servicio de Administración Tributaria (SAT)**, ha sido cuidadosamente analizado el trabajo desarrollado y se ha verificado el cumplimiento de los objetivos propuestos en el anteproyecto de tesina, por lo cual se emite un dictamen satisfactorio del contenido de la misma.

Por tal motivo se extiende la autorización para proceder a la edición e impresión final del documento y posteriormente presentar el Examen Profesional en la fecha establecida por el Departamento de Ciencias Económico Administrativas

A T E N T A M E N T E
“El saber de mis hijos hará mi grandeza”

L.A.E. MARIA DEL ROSARIO QUINTANAR GALLARDO
Asesor del trabajo de tesina

C.c.p.

C.P. Maria Eugenia caballero Dueñas. Jefe del Dpto. de Ciencias Económico Administrativas
Ing. Leticia León Godínez. Maestra del Seminario de Titulación.

H. Caborca, Sonora a 21 de marzo de 2007.

C.P. MARIA EUGENIA CABALLERO DUEÑAS
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONOMICO-ADMINISTRATIVAS DE LA
UNIVERSIDAD DE SONORA, U.R.N.
P R E S E N T E.

Por medio del presente escrito hacemos de su conocimiento que el alumno CAROLINA GUTIÉRREZ MONTEVERDE, con número de expediente: 9927129 ha concluido satisfactoriamente su trabajo de Tesina para acreditar el Curso de Titulación 2006-2 Promovido por el Departamento de Ciencias Económico-Administrativas de la Unidad Regional Norte.

Una vez establecido el Calendario de Trabajo con el propósito de la elaboración y terminación satisfactoria del mismo y revisado según los criterios establecidos por la Universidad de Sonora, se dictamina el siguiente resultado:

1. El trabajo posee los requisitos metodológicos y cumple con las formalidades de las Tesinas para el Curso de Titulación.
2. El planteamiento de la Tesina está debidamente estructurado, cumple con la congruencia de ideas permitiendo llegar al conocimiento del tema de estudio.
3. La bibliografía utilizada es idónea para avalar el contenido del trabajo sustentante.

En virtud de lo manifestado con anterioridad, se otorga el Dictamen de APROBATORIO en lo concerniente al trabajo de tesina en mi carácter de Responsable del Seminario de Titulación del Curso de Titulación 2006-2 del Departamento de Ciencias Económico-Administrativas de la Unidad Regional Norte Caborca.

A T E N T A M E N T E
“EL SABER DE MIS HIJOS HARA MI GRANDEZA”

M.I. LETICIA LEON GODINEZ
MAESTRA DE LA MATERIA DE SEMINARIO DE TITULACION

C.c.p. Archivo.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Le doy gracias por haberme permitido terminar mis estudios, por llenar mi vida de dichas y bendiciones, por darme fuerzas para saber levantarme en mis momentos difíciles.

A MIS PADRES

Que con su amor me han enseñado muchas cosas, gracias por darme una carrera para mi futuro, por la paciencia que me han tenido, y por ayudarme a salir adelante, los quiero mucho.

A MI ABUE

Con mucho cariño, que para mí, es como mi segunda madre y siempre ha estado a mi lado gracias.

A MIS HERMANOS

Que siempre ha estado conmigo en las buenas y en las malas, por confiar en mí y estar al pendiente.

También le doy gracias a todas las personas que de alguna forma contribuyeron en la realización de este trabajo y en especial a alguien que es muy importante para mí.

RECONOCIMIENTOS

A MI UNIVERSIDAD

Le agradezco por haberme formado profesionalmente y por los conocimientos adquiridos en el transcurso de mi carrera, así como los buenos momentos que viví estando en ella.

A MIS MAESTROS:

Les doy las gracias por todo lo que me enseñaron a lo largo de mi carrera, así como su disposición para ayudarme a seguir adelante.

A MI MAESTRA ASESORA:

Gracias maestra Maria Del Rosario Quintanar por su ayuda que fue de gran importancia para mí, puesto que dedico un tiempo para atenderme y por su buena disposición para terminar el presente trabajo.

A LA EMPRESA

A la empresa SAT le doy las gracias por la buena disposición que tuvieron al prestarme tiempo para hacer las encuestas y por la información que me dieron.

INDICE

	PAGINA
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Objetivos.....	3
1.3 Justificación.....	3
1.4 Delimitación.....	4
CAPITULO II. GENERALIDADES DEL TRABAJO EN EQUIPO	
2.1 Definiciones de equipo y grupo de trabajo.....	5
2.2 Características de un equipo.....	7
2.2.1 Cualidades que hacen posible que un equipo tenga un alto rendimiento.....	9
2.3 Importancia del trabajo en equipo.....	10
2.4 Ventaja del trabajo en equipo.....	12
2.5 Etapas de desarrollo del equipo.....	13
2.5.1 Normas del equipo.....	14
2.5.2 Cohesión del equipo.....	14
2.6 Disfunciones de un equipo	18
CAPITULO III. TIPOS DE TRABAJO EN EQUIPO	
3.1 Círculos de calidad.....	20
3.2 Equipos autodirigidos.....	22
3.3 Equipos de alto desempeño o superequipos.....	23
3.4 Evaluación del trabajo en equipo.....	24
CAPITULO IV. CASO DE ESTUDIO	
4.1 Generalidades de la empresa.....	26
4.1.1 Misión.....	26
4.1.2 Visión.....	26
4.2 Metodología de aplicación.....	26
4.2.1 Diseño de la encuesta.....	28
4.2.2 Aplicación de la encuesta.....	29
4.2.3 Recopilación y análisis de información.....	29
4.2.4 Resultados obtenidos.....	29
CONCLUSIONES	40
BILBLIOGRAFIA	42
PAGINAS DE INTERNET	43

CAPITULO I INTRODUCCION

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevan a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual. Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

La necesidad de trabajar en equipo llegó de la mano de propuestas como Calidad Total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, el premio Nacional a la Calidad, programas de integración regional, y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas.

Las empresas deben estar conscientes que el trabajo en equipo es un estilo de trabajo que no todas las personas están dispuestas a aceptar. La incertidumbre laboral, el temor a abrirse demasiado al otro y el revelar información clave para el individuo son barreras iniciales a las que se debe enfrentar al comenzar a analizar a la empresa que se cuestiona su filosofía de trabajo.

1.1 Antecedentes

A lo largo de su vida el ser humano pertenece a diferentes equipos, de estudio, de trabajo, de acción social, deportivos etc.

La mayoría son líderes, lo hemos sido o les gustaría llegar a serlo, se sienten inseguros dentro de un equipo, o han tenido dificultades al trabajar con integrantes del grupo. A veces los problemas radican en la persona, por tener

dificultades para comunicarse con los demás no sobre motivarlos o ignorar como participar en forma eficaz.

Uno de los principales atributos del ser humano, que lo diferencia básicamente de los animales, es el integrar una familia con cierta permanencia de sus miembros juntos. Todos los seres humanos nacen en el seno de una familia. La familia viene a ser el grupo inicial del cual después se desprenden para integrarse en otros grupos.

Los posteriores grupos en los que una persona participa no tienen una influencia tan decisiva para la formación de la personalidad como la familia, pero sí son determinantes en su comportamiento a futuro.

Desde sus inicios, la humanidad para subsistir y desarrollarse, ha unido sus fuerzas, hombres con hombres, mujeres con mujeres, hombres con mujeres, y se ha congregado en pequeñas comunidades cuya organización inicia desde que se ha materializado en clanes, hordas o tribus.

Desde que los hombres o mujeres nacen, su vida transcurre en un intercambio con la sociedad que los rodea y en el desarrollo de actividades y tareas comunes. De esto se sabe que son seres sociales, es decir, forman grupos o se integran a los ya formados. Este sentido innato de afiliación se traduce en comportamientos de pertenencia activa y participativa.

En los grupos se presenta un campo fértil en el cual se podrá lograr su desarrollo personal, todo dependerá de su entusiasmo y posibilidades para apoyarse en ellos y provocar su propio crecimiento.

Los grupos humanos no son heterogéneos. Existen conglomerados familiares, políticos, deportivos, laborales, culturales, etcétera. (De relativamente pocos miembros).

Los grupos sociales y laborales han demostrado su eficiencia a través del tiempo, los logros que la humanidad ha obtenido hasta hoy se debe en gran medida a la labor de conjunto. Así también, la empresa se integra con recursos necesarios para subsistir y

desarrollarse en los mercados en los que compite, apoyando su funcionamiento en los recursos humanos o personas que la integran.

La gente, para provocar la productividad y lograr su bienestar personal, necesita sentirse parte integrante de un equipo que, al interior de la organización, se convierte en equipo de trabajo.

1.2 Objetivos

El objetivo del presente trabajo es realizar una revisión bibliográfica sobre el trabajo en equipo con la finalidad de:

1. Identificar y definir el grado de trabajo en equipo que se tiene en el Servicio de Administración Tributaria Sucursal Caborca.
2. A partir de los resultados obtenidos, sugerir una estrategia para mejorar la forma de trabajar en equipo en la Institución.

1.3 Justificación

No hay duda que una organización es similar en muchos aspectos a un ejército, también lo es a un equipo de fútbol o a un equipo de ciclismo. En efecto, en todos los casos citados se trata de unir personas y respaldarlas para que obtengan resultados exitosos.

En la empresa también se debe determinar claramente las responsabilidades y establecer las fuerzas de cada uno de los integrantes y del conjunto. La asignación correcta de responsabilidades de cada persona (quién y para qué) de acuerdo a sus capacidades resulta fundamental y permite que la organización actúe adecuadamente y con efectividad.

En muchas empresas el tener equipos de trabajo suele ser esencial debido a que hace mas fácil la tarea, la relación de los trabajadores suele ser mejor y obtienen resultados favorables.

El presente trabajo realiza un diagnóstico del grado de trabajo en equipo en la sucursal Caborca del Servicio de Administración Tributaria, un organismo público, donde el trabajo es constante y agotador por la gran cantidad de personas y casos que se atienden diariamente. El propósito de este estudio se centra en obtener en la empresa información

de interés sobre la forma de trabajo con el que cuenta actualmente para diagnosticar el grado de trabajo en equipo que ahí se tiene y partiendo de los resultados del mismo, hacer sugerencias sobre estrategias remediales.

Es importante que exista verdaderamente trabajo en equipo entre los miembros que ahí laboran con el fin de optimizar resultados y alcanzar un alto nivel de desempeño, es que mantienen participando en equipos de trabajo a un porcentaje de su personal más elevado que aquellas otras que obtienen un rendimiento significativamente más bajo.

1.4 Delimitación

El presente estudio se llevará a cabo en la Sucursal Caborca del Servicio de Administración Tributaria la cual se encuentra ubicada en Ave. P entre 9 y 10 en la cual laboran 12 empleados.

CAPITULO II GENERALIDADES DEL TRABAJO EN EQUIPO

2.1 Definiciones de equipo y grupo de trabajo

Según Stoner equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí con el propósito de alcanzar un objetivo común.¹

Según Koontz equipo es un número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables.²

Equipo: Conjunto reducido de personas que muestran estabilidad en su permanencia con otras, que tienen comunicación abierta, cara a cara, con alto nivel de organización, normas muy flexibles que les permite trabajar coordinadamente, cuyas tareas y funciones están claramente definidas.³

Un equipo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta.

Según Robbins grupo se define como dos o mas personas que interactúan y son interdependientes, y que se han juntado para lograr objetivos particulares.⁴

Según Koontz un grupo puede definirse como la congregación de dos o más personas que interactúan interdependientemente y de manera uniforme en pro

¹ STONER, James a f , FREEMAN, R. Edward, GILBERT JR, Daniel R, Administración, sexta edición, Editorial pretice hall, Mexico, D.F.,1996

² KOONTZ, Harold, WEIHRICH Heinz, Administración una perspectiva global, onceava edición, Editorial Mc Graw Hill, México D. F, 1998 Pág. 576

³ REZA, Trosino Jesús Carlos, Trabajo en equipo: Estrategia de excelencia empresarial, Revista Adminístrate Hoy, #114, octubre 2003, México D. F.

⁴ ROBBINS, Stephen, P., Comportamiento organizacional, octava Edición, Editorial Prentice hall. México D.F, 1999.

del cumplimiento de metas comunes. Un grupo es más que una suma de individuos, las interacciones entre estos dan lugar a nuevas fuerzas y propiedades, las cuales deben de identificarse y estudiarse por sí mismas.⁵

Según Fremont el grupo es un conjunto o agregado de personas que se consideran relacionadas de alguna manera o unidas por vínculos o intereses comunes, por ejemplo, la familia, ocupación o recreación. Desde el punto de vista de las ciencias del comportamiento. El interés radica en las relaciones que ocurren entre los miembros del grupo; no redestaca el significado de agregado.⁶

Grupo: Conjunto numeroso de personas que pretenden alcanzar un objetivo común, cuyo nivel de organización es primario; esto es, con tareas, funciones y reglas carentes de precisión o indefinidas.⁷

¿Qué hace a un equipo diferente a un grupo? ¿Se tiene un equipo solamente porque un grupo de personas trabajan juntas para conseguir algo? Hay grupos de trabajo que no son en realidad equipos (y tal vez no necesiten serlo) porque no poseen una meta común, relaciones duraderas o una necesidad de trabajar de un modo integrado. Por ejemplo, los grupos "ad hoc" pueden ser formados para trabajar en una sola reunión, o en proyectos de corta duración. O los "grupos focalizados" que son reunidos con el sólo propósito de obtener información de entrada para un proyecto, no para que sus participantes trabajen juntos.⁸

Tales grupos no reflejan las características típicamente atribuidas a los equipos. Para que un grupo de personas sea considerado un equipo es preciso que se

⁵ KOONTZ, Harold, WEIHRICH Heinz, Administración una perspectiva global, onceava edición, Editorial Mc Graw Hill, México D. F., 1998 Pág. 579

⁶ FREEMONT, E. Kast, JAMES E, Rosenzweig, administración en las organizaciones, segunda edición en español, Editorial MC Graw Hill, México, D. F., 2002. Pág.345

⁷ REZA, Trosino Jesús Carlos, Trabajo en equipo: Estrategia de excelencia empresarial, Revista Adminístrate Hoy, #114, octubre 2003, México D. F.

⁸ AITECO, Trabajo en equipo, <http://www.aiteco.com/equivalent.htm>,

tenga un objetivo común. Y que se pretenda el alcance de la meta cooperando y ayudándose mutuamente. No hay equipo sin meta compartida. En la tabla 1 se presentan las diferencias entre grupo y equipo.⁹

Grupo	Equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de misión y visión. • Intereses personales. • Comunicación limitada. • Individualismo. • Desconfianza entre sus miembros. • Apatía. • Trabajos definidos de manera individual. • Situaciones ambiguas. • Decisiones unilaterales. • Critica destructiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Misión y Visión definidas. • Objetivos y metas en común. • Comunicación abierta y honesta. • Colaboración. • Cooperación. • Confianza entre sus miembros. • Empatía. • Resultados definidos por el equipo. • Clara definición de responsabilidades y funciones de cada miembro. • Participación en la Toma de decisiones. • Retroalimentación.

Tabla 1. Diferencias entre grupo y equipo

2.2 Características de un equipo

Para poder manejar un equipo debidamente se debe de tener conciencia de sus características, la manera en que desarrollan los roles de liderazgo, normas y cohesión. Entre las características principales se pueden mencionar:¹⁰

- Respeto a las cualidades humanas de los subalternos.

⁹ COTTÍN, Belloso, Adrián G., ¿Diferencia entre Grupo y Equipo?, <http://www.analitica.com/va/economia/organizacion/1028492.asp>, 6 febrero de 2007.

¹⁰ NAKAYAMA, Yoshio, Características que se exigen al líder por parte de los miembros del equipo, <http://www.amte.org.mx/article76.html>, 6 febrero de 2007.

- Tener criterios claros y metas definidas con respecto a las actividades del equipo.
- Las actividades del equipo son parte de las funciones y la tarea consiste en mejorar.
- Teniendo en consideración la organización de trabajo, debe establecerse una fecha en la cual puedan asistir todos los miembros del equipo.
- Distribuir las funciones de manera equitativa sin que se produzcan obligaciones desiguales.
- Dedicar el esfuerzo para la capacitación de sublíderes.
- Informar permanentemente a los superiores sobre el desarrollo de las actividades del equipo.
- Pensar en la creación del ambiente que permita estudiar.
- Reunir las informaciones con una visión amplia y a través de relaciones personales amplias.
- Misión clara y compartida.
- Metas específicas de ejecución.
- Funciones y responsabilidades negociadas y definidas.
- Clima de confianza.
- Procedimientos claramente definidos, tales como:
 - a) El flujo de información
 - b) Toma de decisiones
 - c) Resolución de problemas
 - d) Manejo de conflictos

Un equipo pretende alcanzar unas metas comunes. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran. El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, es sinergia, que es otra característica muy importante de un equipo.

Sinergia significa que el resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la simple suma de las aportaciones de cada una de ellas.¹¹ Este es el objetivo del trabajo en equipo. Tras la discusión en el equipo, cada componente puede aportar un conocimiento, por ejemplo, del que no disponen los demás. Igualmente, el resto puede tener ciertos conocimientos importantes de los que carecen los otros miembros. Cada uno pone a disposición de los otros sus conocimientos (habilidades y capacidades en general) y, tras un diálogo abierto se ayudan mutuamente hasta alcanzar una comprensión más nítida de la naturaleza del problema y de su solución más eficaz.

2.2.1 Cualidades que hacen posible que un equipo tenga un alto rendimiento

Para que el trabajo en equipo sea eficaz, es importante que éste tenga las siguientes cualidades:¹²

Liderazgo. Los líderes deben ser entrenadores. El buen liderazgo hace posible que los empleados realicen su trabajo con orgullo. Los líderes no hacen las cosas a su gente; hace las cosas con su gente. Ellos escuchan. Ellos y ellas se ganan el respeto de los demás. Tienen un profundo conocimiento que les permite dirigir. Un líder adecuado debe tener la visión de hacia dónde va la organización. El líder debe ser capaz de comunicar a su equipo las metas de la organización, para que los esfuerzos se dirijan hacia la dirección correcta.

Metas específicas, cuantificables. Sin una meta, no hay equipo. ¿Por qué es importante para un equipo tener un propósito, una meta? Porque ayuda a sus miembros a saber hacia dónde van. Les proporciona una dirección. Un equipo tendrá más probabilidad de alcanzar el éxito en la medida en que todos sus componentes conozcan y comprendan su propósito y metas. Si existe confusión o desacuerdo, el éxito del equipo será más difícil de conseguir.

Respeto, compromiso y lealtad. El respeto mutuo entre los miembros del equipo y los líderes, es otra característica de los equipos eficaces. También

¹¹ Wikimedia Foundation, Inc., Sinergia, <http://es.wikipedia.org/wiki/Sinergia>, fecha de consulta 19 de febrero de 2007.

¹² AITECO, Trabajo en equipo, <http://www.aiteco.com/equivalent.htm>, fecha de consulta 19 de febrero de 2007.

existirá disposición a hacer un esfuerzo extra si está presente la lealtad y el compromiso con las metas.

Comunicación eficaz. Son numerosas las investigaciones que demuestran que este es el problema principal que perciben los empleados actualmente. El líder y los miembros del equipo deben intercambiar información y retroalimentación. Deben preguntar: ¿Cómo lo estoy haciendo? ¿Qué es correcto y qué es incorrecto? ¿Cómo lo puedo hacer mejor? ¿Qué necesitas para hacer mejor el trabajo?

Aprender durante el camino. ¿Hay progreso? ¿Cómo lo estamos haciendo? Debe obtenerse retroalimentación sobre el resultado del trabajo realizado por el equipo. Esta retroalimentación permitirá rectificar cuando se detecte que no se está en la dirección correcta. Por otra parte, el líder del equipo deberá reconocer los esfuerzos realizados, alabar cuando se está trabajando bien y redirigir cuando no es así.

Pensamiento positivo. Permitir que las ideas fluyan libremente. Ninguna idea debe ser criticada. Las nuevas ideas son bienvenidas y asumir riesgos debe ser valorado y estimulado. Los errores deben ser vistos como oportunidades de crecimiento y aprendizaje, no como ocasiones para la censura y la repreensión.

Reconocimiento. El reconocimiento es una clave para la motivación. La otra es el reto, el desafío. El reconocimiento puede ser tan simple como una expresión verbal del tipo: "Bien hecho". O tener la oportunidad de presentar los resultados a la dirección, o una mención del trabajo realizado por el equipo hecha al resto de la organización, una carta de felicitación, etc. En definitiva, el equipo debe ser reconocido por sus esfuerzos y resultados.

2.3 Importancia del trabajo en equipo

En la organización es importante que tenga una buena relación el gerente y los empleados, ya que de aquí se tienen buenos resultados al trabajar en la empresa y por consiguiente con todos los miembros que ahí laboran. Para lograr un trabajo de equipo se debe evitar situaciones como: El menospreciar a la gente, ya que es muy común, el comentario malicioso, la crítica, el gesto despreciativo y el juzgar constantemente a los demás es muy visto en el lugar

de trabajo. Muchas veces esas gentes dañan haciendo comentarios sin saber como es esa persona, pero con gran frecuencia lo que se dice daña la dignidad de esa persona. Cuando un directivo trata de mejorar su propia dignidad con la trampa del poder ejecutivo y el prestigio, hace menos la dignidad de los demás. Por tal razón esta persona no sería un buen líder de un equipo de trabajo.

A la inversa, los líderes de equipo que son muy eficaces para motivar a su personal son aquellos que tratan a sus miembros con mayor dignidad. Esto se da con una multitud de pequeñas conductas que aumentan la autoestima de los integrantes del grupo.

Algunas cosas de las cuales los líderes de los equipos hacen para tener una mejor relación con los demás miembros del equipo es que saben escuchar con atención lo que dicen y le dan respeto a sus opiniones, toman en cuenta las cosas buenas que hacen, son totalmente abiertos y honestos con los demás miembros, se tratan todos por igual, le dan tiempo a la gente, aceptan la influencia de los miembros del equipo, disfrutan la compañía de ellos, demuestran que realmente confían en sus empleados están son algunas razones por las que llevan una buena relación entre los miembros del equipo. Otro motivo que es importante cuando se trabaja en equipo es ser cooperativo. Uno de los detalles que el líder del equipo puede hacer es decir “sí” a la mayor cantidad de cosas que se le pidan.

La cooperación dentro y entre los equipos es esencial para hacer más fácil y funcional la tarea de trabajo. En todas las organizaciones, las metas son compartidas y se necesita trabajar con espíritu cooperativo para alcanzarlas. Ningún empleado o gerente puede estar tan aislado para hacer todo el solo todo el tiempo. Las metas globales de la compañía son para el bien de todos, y por lo tanto requiere de sacrificios personales para que se logre, esto significa olvidar las diferencias, no guardar resentimientos y hacer mas por la compañía de lo que se haría por si mismos o por su equipo inmediato.

Cuando falta la cooperación la palabra “no” es la que prevalece, lo cual a menudo conduce a batallas y guerras dentro de la organización, mas

comúnmente conocidas como políticas internas., cuando esto se da la gente participa en juegos sucios a espaldas de los demás y trata de hacer menos a sus enemigos, mientras al mismo tiempo buscan impresionar a quienes están en el poder. “No es mi problema es el comentario o la excusa mas común que se da cuando no hay cooperación.”

Cooperar significa pensar 10 veces antes de decir “no” a cualquier petición de ayuda, también se refiere a ofrecerse a ayudar cuando sea posible. La cooperación puede ser un trabajo arduo por que involucra trabajar para personas de fuera, así como para las que están dentro del equipo.

2.4 Ventajas del trabajo en equipo

El fomentar el trabajo en equipo en una organización se obtendrán las siguientes ventajas:¹³

- Más motivación. Los equipos satisfacen necesidades de rango superior. Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo.
- Mayor compromiso. Participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales.
- Más ideas. El efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tienen como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.
- Más creatividad. La creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.
- Mejora la comunicación. Compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.
- Mejores resultados. Cuando las personas trabajan en equipo, es indiscutible que se mejoran los resultados.

¹³ AITECO, Trabajo en equipo, <http://www.aiteco.com/equivalent.htm>, fecha de consulta 19 de febrero de 2007.

2.5 Etapas de desarrollo del equipo

Trabajar en equipo no es fácil. Tampoco lo es dirigirlo. Generalmente es necesario contar con un asesor externo al equipo que ayude a éste y a sus componentes a desplegar las habilidades y técnicas necesarias para alcanzar las metas. Un elemento fundamental es el conocimiento de las fases por las que atraviesa un equipo de trabajo

Hace más de 20 años, B.W Tuckman sugirió que los grupos pequeños de trabajo pasan por cinco etapas a lo largo de su desarrollo: La formativa, la tormentosa, la normativa, la activa y la disolutiva:¹⁴

1. La formativa. En la etapa inicial, el grupo se forma y aprende el tipo de conducta que le resulta aceptable al grupo. El grupo explorando lo que funciona y lo que no, establece reglas básicas, implícitas y explícitas que abarcan la ejecución de las tareas específicas, así como la dinámica en general del grupo. En términos generales esta etapa es un periodo de orientación y aclimatación.

2. La tormentosa o de agitación. Conforme los miembros del grupo se sienten más cómodos unos con otros, quizá se opongan a que se forme una estructura de grupo y empiecen a reafirmar sus personalidades individuales, los miembros muchas veces se tornan hostiles e incluso luchan contra las reglas básicas establecidas en la etapa formativa.

3. La normativa o normalización. En este punto se abordan los conflictos que se han surgido en la etapa anterior y, supuestamente, se resuelven. Se presenta la unidad del grupo conforme los miembros van estableciendo metas, normas, y reglas en común. El equipo entero participa y no solo los pocos miembros que hablan. Los miembros empiezan a expresar sus opiniones personales y a establecer relaciones extrañas.

4. La activa o realización. Como se han resuelto las cuestiones estructurales, el grupo empieza a funcionar como unidad. Ahora, la estructura

¹⁴ STONER, James a f , FREEMAN, R. Edward, GILBERT JR, Daniel R, Administración, sexta edición, Editorial Prentice hall, México, D.F.,1996

del grupo sostiene y facilita la dinámica y la actuación del grupo. La organización se convierte en una herramienta del grupo y deja de ser objeto de pleitos. Así los miembros pueden aplicar sus esfuerzos, dentro de la estructura del grupo, para analizar las tareas correspondientes, en lugar de dirigirlos al desarrollo de grupo.

5. La disolutiva. Por último, en el caso de grupos temporales como equipos de proyectos, este es el punto donde el grupo termina las actividades. Con la desbandada en mente, el enfoque se aleja del buen desempeño en la tarea y se dirige al cierre. La actitud de los miembros va de la emoción a la depresión.

Tuckman no sugiere que todos los grupos se adhieran en forma estricta a este marco, sino que, en muchos casos, el marco puede explicar porque los grupos tienen dificultades. Por ejemplo, los grupos que tratan de actuar sin pasar por tormentas ni establecer normas, muchas veces solo tendrán un éxito breve, en el mejor de sus casos.

2.5.1 Normas de equipo

Conforme pasa el tiempo los integrantes del equipo van poniendo sus normas, es decir como se comportarán. Algunas de estas normas suelen ser de cómo se comportan ante la sociedad en general, como se deben vestirse para ir al trabajo o presentarse puntualmente. Cuando una persona no cumple con las normas que se fijaron en el equipo es probable que los demás miembros la presionen para que las realice.

Es muy útil respetar las normas. Debido a que estas contestan a muchas preguntas sobre como deberíamos de comportarnos unos con otros, todos los días el seguir éstas permite concentrarse en otras tareas, sin embargo, esa actitud puede ser negativa si ahoga la iniciativa y la innovación o si detiene el desempeño del grupo.

2.5.2 Cohesión del equipo

La solidaridad o cohesión de un equipo es un indicador importante de la influencia que ejerce el grupo en sus miembros individuales. Cuanto más cohesionado este el grupo más sólidos será los sentimientos en cuanto a

pertenecer en este. Si los integrantes de este grupo están bien cohesionados será muy difícil que violen sus normas.

La cohesión del grupo es importante en las empresas pequeñas ya que ayuda al individuo a sentirse bien por su contribución al esfuerzo. Los equipos muy cohesionados suelen tener menos tensiones y hostilidad y menos malos entendidos que los grupos menos cohesionados. Además algunos estudios han arrojado que los grupos cohesionados suelen producir resultados mas uniformes que los grupos menos unidos, que muchas veces tienen problemas con la comunicación y la cooperación.¹⁵

Para que la cohesión no se erosione, la gerencia debe reconocer cuando hay algún desajuste y abordar el problema antes de que las metas del equipo corran peligro.

Cuando la cooperación es de vital importancia, por ejemplo, para alcanzar las metas estratégicas, los gerentes han encontrado cuatro formas para mejorar la cohesión. Introducir competencia, aumentar la atracción interpersonal, aumentar la interacción y crear metas y destinos en común:¹⁶

- Introducir competencia. Los conflictos con las personas del exterior o con otros equipos aumentan la cohesión del grupo.
- Aumentar la atracción interpersonal. Las personas se suelen unir a equipos cuyos miembros se identifiquen o a quienes admiran, así la organización puede empezar a atraer a sus empleados que compartan ciertos valores clave.
- Aumentar la interacción. Aunque muchas veces es imposible que a las personas les agraden todas las demás con las que trabajan, si se aumenta la interacción se puede mejorar la comunicación.
- Crear metas y destinos en común. Gregory Shea y Richard Guzoo han propuesto que la eficiencia de un grupo esta en función de tres variables la interdependencia para la tarea, su potencia y la interdependencia de los

¹⁵ STONER, James a f , FREEMAN, R. Edward, GILBERT JR, Daniel R, Administración, sexta edición, Editorial prentice hall, México, D.F.,1996

¹⁶ MEDINA, Brito Mª del Pino, [Los equipos multiculturales en la empresa multinacional](http://www.eumed.net/tesis/2006/mpmb/3j.htm), <http://www.eumed.net/tesis/2006/mpmb/3j.htm>, febrero de 2007.

resultados. La interdependencia para la tarea es la medida en que el grupo requiere que sus miembros interactúen entre sí. Un grado elevado de interdependencia para la tarea aumenta el sentimiento de potencia del grupo, que no es sino la creencia compartida por el grupo de que puede ser efectivo. La interdependencia de los resultados es el grado en que todos los miembros del grupo sienten las consecuencias del trabajo del grupo.

Con base en los estudios de McGregor, Likert, Muchielli, Francis y Young, se proponen las siguientes 10 características de los equipos de trabajo:¹⁷

1. Misión clara, objetivos comunes y tareas aceptadas. En la construcción de estos conceptos deben participar todos los miembros del equipo para realmente apropiárselas. Un equipo destina más tiempo a clarificar su misión y objetivos que un grupo tradicional. Es función básica de los miembros del equipo buscar objetivos comunes y tareas aceptadas por todos para funcionar con efectividad.
2. Número reducido de personas. En un grupo, el número de integrantes, puede ser limitado, convirtiéndose en ocasiones en muchedumbre o masa. En equipo mientras menos miembros sean es mejor. Se cree que un equipo funciona óptimamente cuando tiene ocho y doce miembros, puede haber excepciones y llegar a 15, pero más de esa cantidad ya es multitud.
3. Organización y funciones definidas. El equipo como tal debe de tener reglas claras de funcionamiento y cada uno de ellos funciones claras y definidas, de otra manera se genera un caos en el momento de su trabajo cotidiano. Ya sea un equipo tradicional, con un líder frente, o un equipo auto dirigido, sin dirigentes evidentes, de cualquier manera, las formas de funcionamiento deben de quedar claramente establecidas.
4. Unicidad y totalidad. Aquí es importante considerar el concepto de sinergia. La unión de 2 y 2 son cuatro, por simple adición aritmética, sino muchos más y más efectivos. El equipo es una organización única e irreplicable, dada la

¹⁷ REZA, Trosino Jesús Carlos, Trabajo en equipo: Estrategia de excelencia empresarial, Revista Adminístrate Hoy, #114, octubre 2003, México D. F.

importancia de las características personales de cada uno de sus miembros en la realización de la tarea.

5. Compromiso personal. Este es un aspecto sumamente delicado. Muchas veces los miembros del equipo solamente buscan la satisfacción de sus propósitos personales y no adquieren un compromiso con el resto del equipo. Por lo tanto, cada miembro deberá ser capaz de identificarse con las acciones de los demás participantes y buscar el cumplimiento de esas acciones en función de los objetivos del equipo y de los proyectos encomendados a su unidad administrativa.

6. Límites y disciplina. Dentro de las reglas del juego, deben quedar perfectamente establecidos los límites y reglas de disciplina o de conducta de los diferentes miembros. Horarios de trabajo, lagares, tolerancias, cumplimiento de tareas encomendadas, etcétera. Son parte integrante de este bloque de responsabilidades.

7. Presencia de un vínculo personal. Los vínculos interpersonales son producto de relaciones formales en un clima de respeto y confianza. No hay tensiones evidentes. Se respira una atmósfera en la que las personas se involucran e interesan unas por otras y no hay signos de aburrimiento. Hay que entender que el equipo de trabajo no es un club de fútbol ni un deporte o la cantina, la familia o los amigos, sino una sociedad de personas unidas por fines muy específicos de trabajo, casi siempre de contenido o de producción de un bien o servicio, mas que de tipo social; sin embargo, es recomendable que existan lazos entre los miembros que lo integran, de tal manera que se lubriquen los procesos interactivos en todo momento.

8. Convergencia de esfuerzos. Todas las acciones, todos los trabajos, toda la movilidad del equipo deberán dirigirse hacia el contenido o alcance de metas y al proceso o dinámica del comportamiento interno. Los efectos de la convergencia de esfuerzos son evidentes en la toma de decisiones, si esto se compara con el resultado de la toma individual de decisiones se ve que es mucho mas efectiva la toma de decisiones en equipo que la segunda opción.

9. Aprovechamiento del conflicto muchos equipos rehuyen el conflicto o fricciones entre los distintos miembros, en virtud de sus problemáticas propias de trabajo. El conflicto bien aprovechado se convierte en un factor de trascendencia para la toma de decisiones. La habilidad de los miembros para

fluir unos en otros contribuye a la flexibilidad del equipo. Las actitudes, los comportamientos y las relaciones no se congelarán si los miembros son capaces de confrontar sus conflictos en forma positiva.

10. Conciencia de situación interna. Se requiere que los integrantes del equipo estén dispuestos a auto dirigirse, a saber, que forman parte de la colectividad, a percatarse que es mejor el trabajar juntos que individualmente. También es importante que aun cuando los integrantes están solos o alejados por necesidades de trabajo, permanezcan solidarios y se refieren constantemente a la coparticipación en sus logros.

2.6 Disfunciones de un equipo

Las funciones que se pueden dar al trabajar en equipo pueden ser erróneamente interpretadas como cinco asuntos que pueden tratarse aisladamente. Estas podrían ser las siguientes:¹⁸

1. La primera disfunción es la ausencia de confianza entre los miembros del equipo. Esto surge esencialmente de la falta de disposición para ser vulnerables en el grupo. Los miembros del equipo que no están dispuestos a abrirse ante los otros para aceptar errores y debilidades imposibilitan la construcción de los cimientos de la confianza.

2. Este fracaso en construir confianza es perjudicial porque propicia la segunda disfunción: el temor al conflicto. Los equipos que carecen de confianza son incapaces de entregarse a discusiones de ideas sin freno y apasionadamente.

3. La falta de conflicto es un problema porque refuerza la tercera disfunción de un equipo: la falta de compromiso. Sin aislar sus opiniones en el curso de un debate abierto y apasionado, los miembros de un equipo en escasas ocasiones aceptan verdaderamente las decisiones y se comprometen con ellas; aunque finjan estar de acuerdo durante las reuniones.

¹⁸ LENCIONI, Patrick, Las cinco disfunciones de un equipo, Editorial empresa activa, España, 2003

4. Debido a esta falta de compromiso y aceptación, los miembros de un equipo desarrollan una evitación de responsabilidades, la cuarta disfunción. sin comprometerse con un claro plan de acción, hasta la gente más centrada y entusiasta suele vacilar antes de llamar la atención de sus compañeros sobre acciones y conductas que parecen contraproducentes para el bien del equipo.

5. La incapacidad para hacerse responsables mutuamente crea un ambiente en que puede prosperar la quinta disfunción. La falta de atención a los resultados ocurre cuando los miembros del equipo sitúan sus necesidades individuales (como el ego, el desarrollo de la carrera personal el reconocimiento) o incluso las necesidades de sus departamentos por encima de las metas colectivas del equipo.

Y así, al igual que a una cadena a la cual se le rompe un eslabón, el trabajo en equipo se deteriora si aparece una sola disfunción. Esto parece sencillo por que realmente lo es, por lo menos en teoría. Sin embargo, en la práctica es sumamente difícil por que se requiere niveles de disciplina y perseverancia que pocos equipos pueden ejercer.

CAPITULO III TIPOS DE EQUIPO DE TRABAJO

Los equipos de trabajo pueden agruparse en distintos tipos, dependiendo de quienes los compongan, el alcance de sus objetivos, la voluntariedad u obligatoriedad de la participación en ellos y otras características.

En las organizaciones existen dos tipos de equipo los formales y los informales. Los formales que son creados por los gerentes con el propósito de darles tareas específicas que sirvan a la organización para alcanzar sus metas. El tipo de grupo formal que prevalece es el equipo de mando que se integra del gerente y todos los empleados que dependen de él.¹⁹

Algunos equipos formales temporales podrían ser equipos de proyectos estos se crean para atacar un problema en específico, y por lo general se desasen cuando se termina la tarea o se resuelve el problema.

Y los informales son cuando se reúnen varias personas e interactúan con regularidad. Estos grupos se forman dentro de la misma, como para formar partidos de softbol organizado con el fin de fortalecer los vínculos con la organización.

3.1 Círculos de Calidad

Conocidos también como “grupos de mejoras” o “grupos de progresos”. Nacieron en Japón a principios de los años sesenta como parte de un programa de mejoramiento de calidad nacional.

La función de estos círculos es identificar, analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo de los miembros del equipo, con el objeto de mejorar tanto su aspecto productivo como el de la calidad. Los círculos de

¹⁹ANONIMO, Administración de recursos humanos, <http://www.elergonomista.com/recursos.htm>, febrero de 2007.

calidad son pequeños grupos de personas (entre cinco o diez) con similar trabajo y nivel jerárquico, que se reúnen periódicamente (una hora, 3 o 4 veces al mes) y de forma voluntaria, dentro o fuera del horario laboral. Todos los miembros reciben entrenamiento para su adecuada participación, así como determinados incentivos (económicos o de otro tipo). Estos equipos, que cuentan con un líder democráticamente elegido y aceptado, pueden establecerse en distintos niveles de la organización, y sus actividades no se limitan a la fabricación ni a las empresas industriales, sino que también abarcan los demás ámbitos (comercial, financiero, servicios, etc.), ya que, con independencia del trabajo que se desempeñe, su calidad puede mejorarse. Los principales objetivos que se persiguen con la implementación de un círculo de calidad son:²⁰

- En cuanto a los trabajadores, mejorar su calidad de vida en el trabajo, dándoles la oportunidad de participar en los objetivos de la empresa, fomentando en todo momento su creatividad, potenciando y aprovechando al máximo todas sus capacidades, valorando el trabajo bien hecho.
- En cuanto a la organización, contribuir a su mejora, desarrollo y perfeccionamiento, buscando la “calidad total”, se pretende no solo aumentar la productividad en todas las áreas, reducir los costos, administrar adecuadamente los recursos, etc. Sino también crecer cualitativamente, es decir, dar un mejor producto, ser innovadora, y ofrecer un servicio óptimo al cliente.

Son los propios miembros del círculo los que eligen el problema a tratar, siendo esta la primera decisión que habrá de tomar el equipo. Recogen la información oportuna y, si es necesario, pueden contar con técnicos y asesoramiento externo en general, ya que la gerencia les apoya completamente y les brinda toda la ayuda que precisen.

La dirección del círculo no tiene que ser siempre ejercida por el mando directo del grupo. Es posible que otro miembro distinto del círculo coordine y dirija las reuniones.

²⁰ HERNÁNDEZ, Priego Oscar, Los círculos de calidad, un método de trabajo, <http://www.unidad094.upn.mx/revista/45/circulos.htm>, febrero de 2007.

3.2 Equipos autodirigidos

Recientemente las organizaciones se han servido de equipos autodirigidos, integrados por lo general por personas con habilidades necesarias para la realización relativamente completa de una tarea. Así, un equipo de esta clase puede disponer de la autoridad para determinar que es lo que se hace, como se hará, cuando se debe de terminar y quien lo hará.²¹ Representan el grado de participación más amplio ya que, en la práctica, la dirección delega en ellos importantes funciones.

El grupo adquiere una responsabilidad colectiva, administrando sus propias actividades sin interferencia de la gerencia. Tienen atribuciones sobre la planificación de las actividades, el presupuesto y la organización del trabajo. En ocasiones, incluso están facultados para contratar y despedir personal.

La autoridad se ejerce de forma rotatoria, aunque la mayoría es la que decide en último término. Este tipo de participación es muy avanzada y, aunque ha demostrado funcionar bien, exige una cultura de la participación muy bien asentada y un alto grado de confianza entre la gerencia y los empleados.

Los equipos autodirigidos no son simplemente un grupo de gente. Estos no meramente proveen un sentido de pertenencia sino también una real transferencia de propiedad de la gerencia a los miembros. Los equipos auto- dirigidos son diferentes de otros equipos porque dan una reestructura fundamental sobre la manera en la que hacemos las cosas. Una Universidad del Sur de California realizó una investigación en la Revista Fortune sobre las 1000 compañías más importantes y reveló que el 68% de estas compañías están utilizando equipos auto- dirigidos o de “alto desempeño”. Esta cifra suena muy alta, pero solamente el 10% de trabajadores están en dichos equipos. Estos equipos suelen tener las características siguientes:²²

²¹ KOONTZ, Harold, WEIHRICH Heinz, Administración una perspectiva global, onceava edición, Editorial Mc Graw Hill, México D. F., 1998.

²² STONER, James A F, FREEMAN, R. Edward, GILBERT JR, Daniel R, Administración, sexta Edición, Editorial Prentice hall, México, D. F., 1996.

- El equipo tiene la responsabilidad de una” tarea relativamente completa”.
- Los miembros del equipo tienen, cada uno, una serie de habilidades relacionadas con la tarea.
- El equipo tiene facultades para determinar los métodos de trabajo, los programas y la asignación de las diferentes tareas de los miembros.
- El desempeño del grupo, en general, es la base de la remuneración y la retroinformación.

La presencia de estos grupos en la industria significa que las estrategias particulares para realizar las tareas son reemplazadas por los métodos del grupo para efectuar el trabajo.

3.3 Equipos de alto desempeño o superequipos

Un Equipo de Trabajo de Alto Desempeño con un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que comprometidos con un propósito común establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas también compartidas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables.

Como resultado del proceso de organización por medio de la utilización de equipos de alto desempeño se obtiene: Generar una identidad como equipo de trabajo para el grupo involucrado, diseñar procesos internos propios del equipo con el propósito de alcanzar una mayor efectividad en sus interacciones, mejorar el conocimiento interpersonal y descubrir las potencialidades de cada uno de los integrantes del grupo. Lo cual permite mejorar la comunicación y coordinación de tareas, así mismo aumentar la continuidad en los procesos críticos de trabajo.²³

En la actualidad, algunos grupos tienen características tanto de los equipos formales como de los informales. Un ejemplo serían los superequipos o equipos de alto desempeño estos pueden ser de tres hasta 30 trabajadores de diferentes áreas de una

²³ PACHECO, Ramos Marcela, Equipos de Alto Desempeño: Una Proyección Organizacional, <http://www.armada.mil.co/index.php?idcategoria=36515>, febrero de 2007.

empresa, que trabajan juntos para resolver problemas que enfrentan los trabajadores día con día.²⁴

Lo que distingue a los superequipos de otros equipos formales es que ignoran la jerarquía piramidal tradicional que no toman en cuenta a los directivos y los trabajadores todos suelen ser iguales. Muchas veces es demasiado retomar e impide que se resuelvan los problemas que representan los obreros día con día. los superquipos bien dirigidos se manejan solos, arreglan sus problemas de trabajo, fijan sus cuotas de productividad, piden su equipo y suministros, mejoran la calidad del producto e interactúan con sus clientes o con otros superequipos. La organización de una empresa con superequipos puede tardar años en ser realizada ya que es un proceso largo y complejo.

3.4 Evaluación del trabajo en equipo

La organización debe evaluar con regularidad el rendimiento del equipo de trabajo. La evaluación no va dirigida únicamente a premiar o castigar, sino especialmente a detectar posibles deficiencias y poder tomar las medidas correctoras oportunas. Además, esto permite al equipo tener cierta idea de cómo percibe la organización su desempeño.

Cuando se constituye un equipo la dirección de la empresa debe dejar muy claro cuales son los criterios que va a considerar a la hora de evaluarlo. De esta manera se consigue que el equipo sepa a que atenerse y se evitan posibles malos entendidos.

El evaluador no se debe limitar a comunicar el resultado de su evaluación, sino que debe reunirse con el jefe del equipo y explicarle el porqué de la misma. Entre ambos acordarán un programa de posibles mejoras a introducir en el grupo y fijarán un sistema de seguimiento. No obstante, esta evaluación no va dirigida exclusivamente al jefe del equipo, sino que éste debe compartir los resultados de la misma con el resto de colaboradores.

²⁴ STONER, James A F, FREEMAN, R. Edward, GILBERT JR, Daniel R, Administración, sexta Edición, Editorial Pretice hall, México, D. F., 1996.

El resultado de esta evaluación será tenido en cuenta a la hora de fijar una gratificación extraordinaria para el equipo. Por otra parte, dentro del equipo el jefe deberá evaluar el rendimiento de sus colaboradores.

Este resultado será tenido en cuenta a la hora de repartir entre los distintos miembros la gratificación otorgada al equipo. Aunque el trabajo en equipo sea básicamente colectivo es necesario discriminar, teniendo en cuenta la diferente implicación de sus miembros. No resulta justo tratar a todos por igual. No obstante, esta diferenciación debe estar muy meditada y ser tremendamente justa con el fin de evitar posibles polémicas. Si esta diferenciación resulta caprichosa, poco motivada, influida por amiguismos, etc., la unidad del grupo puede quedar definitivamente tocada.

Por tales motivos es muy importante el diseño de un instrumento de evaluación con la finalidad de poder obtener la información objetiva y poder realizar cambios estratégicos para fomentar el trabajo en equipo en una organización.

CAPITULO IV CASO DE ESTUDIO

4.1 Generalidades de la empresa

El Servicio de Administración Tributaria (SAT) sucursal Caborca se encarga de recaudar las obligaciones de los contribuyentes y recaban información de los mismos, también dan devoluciones de los impuestos en su caso y los ejecutores se encargan de cobrar y a su vez si los contribuyentes no pagan se les hace un embargo; los auditores se encargan de revisar la contabilidad de las empresas o bien de las personas físicas.

4.1.1 Misión

Recaudar las contribuciones y controlar la entrada y salida de mercancías del territorio nacional, garantizando la correcta aplicación de la legislación y promoviendo el cumplimiento voluntario y oportuno.

4.1.2 Visión

Ser una institución eficiente, eficaz y orientada al contribuyente, con procesos integrados, formada por un equipo honesto, profesional y comprometido al servicio de los mexicanos.

4.2 Metodología de aplicación

Una vez identificado el concepto y las características de el trabajo en equipo dentro de una empresa, se hizo el diseño del instrumento de medición que fue una encuesta, la cual tiene como finalidad saber como se trabaja en equipo en la empresa de Servicio de Administración Tributaria (SAT) teniendo la particularidad de ser autodirigida, esto consiste en ir a la empresa y dejar el cuestionario para que los empleados la contesten cuando ellos tengan tiempo, y una vez que estén contestados ir por ellas.

Después se recopiló la información obtenida de la encuesta aplicada, tabulándose la misma mediante graficas de pastel por ser objetivas y precisas.

Y finalmente se realizo un análisis de los resultados obtenidos, el cual sirve para conocer el grado en que se encuentra trabajando en equipo y de esta manera sugerir una estrategia para mejorar esa forma de trabajar si fuera necesario.

En la siguiente página se muestra el instrumento de medición que se aplico en este estudio.

4.2.1 Diseño de la encuesta

Instrumento para diagnosticar el grado de trabajo en equipo

Marque con una “x” la respuesta a cada pregunta.

Recuerde que las respuestas se determinaran en equipo.

“El llenado del instrumento es de forma anónima”

Escala de evaluación

1 Muy débil

2 Débil

3 Regular

4 Fuerte

5 Muy fuerte

1	La misión y los objetivos del equipo están por escrito, son claros, concisos y precisos	1	2	3	4	5
2	Los miembros apuntan hacia las mismas metas y están altamente comprometidos con la misión del equipo.	1	2	3	4	5
3	El consenso se alcanza sin sacrificar la calidad	1	2	3	4	5
4	Los integrantes tienen claro cuales son los roles individuales dentro del equipo.	1	2	3	4	5
5	El equipo tiene completa responsabilidad sobre el proceso definido de trabajo.	1	2	3	4	5
6	El equipo tiene la autoridad para tomar decisiones sobre la forma en que se lleva a cabo su trabajo.	1	2	3	4	5
7	Los nuevos miembros son aceptados, apoyados y bien integrados al equipo.	1	2	3	4	5
8	El liderazgo en el equipo es claro, eficaz y proporciona apoyo.	1	2	3	4	5
9	Los miembros confían unos en otros; la comunicación es abierta y sin barreras.	1	2	3	4	5
10	Los elementos tienen un fuerte sentido de la responsabilidad para ayudar a que el equipo tenga éxito.	1	2	3	4	5
11	Los integrantes del grupo se escuchan de manera activa unos a otros y se esfuerzan por entender completamente los puntos de vista de los demás.	1	2	3	4	5
12	El equipo saca provecho de las diferencias, fortalezas y capacidades únicas de cada miembro.	1	2	3	4	5
13	Los miembros del equipo buscan, proporcionar y reciben retroalimentación unos de otros de manera solícita y constructiva	1	2	3	4	5
14	Trabajar en equipo es una experiencia agradable y satisfactoria	1	2	3	4	5
15	Las metas del grupo están ligadas a la de la institución	1	2	3	4	5
16	El equipo es eficaz para presentar sus recomendaciones y decisiones a otros miembros de la institución	1	2	3	4	5
17	El equipo revisa de manera periódica el avance hacia sus objetivos y resultados.	1	2	3	4	5
18	El equipo estimula y reconoce el desempeño tanto individual como en conjunto.	1	2	3	4	5
19	Los miembros del equipo comparten mutuamente tanto los éxitos como los problemas	1	2	3	4	5
20	Los integrantes del equipo aprenden unos de otros.	1	2	3	4	5

4.2.2 Aplicación de la encuesta

La encuesta se aplicó a los 12 empleados que trabajan en el Servicio de Administración Tributaria (SAT) Sucursal Caborca, se le entregó un formato a cada uno y se les dio indicaciones para que la contestaran en el tiempo que ellos tuvieran disponible dándoles un lapso de 3 días para pasar a recogerlas.

4.2.3 Recopilación y análisis de información

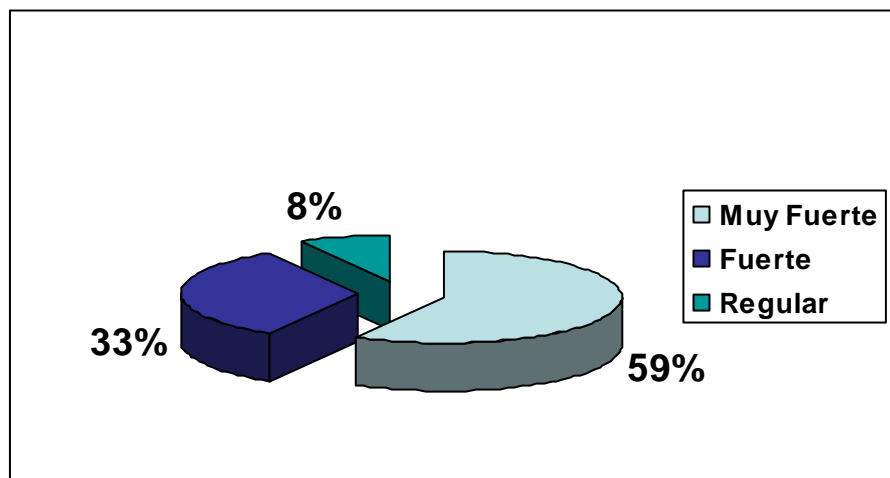
Como ya se mencionó anteriormente, la recopilación y el análisis de la información se llevó a cabo a través de la aplicación del instrumento diseñado para los mismos efectos, que es el cuestionario diseñado para diagnosticar el grado de trabajo en equipo, el cual esta formado por preguntas de opción múltiple en donde se utiliza una escala de evaluación en cada reactivo del 1 al 5 y los cuales indican la percepción de los empleados frente a cada reactivo o pregunta.

A partir de la información recopilada se presentan los resultados en términos porcentuales en un esquema de graficas de pastel y se realizo al análisis e interpretación de la misma, con la finalidad de conocer de manera mas precisa la forma de trabajar en esa empresa en cuanto a trabajo en equipo.

4.2.4 Resultados obtenidos

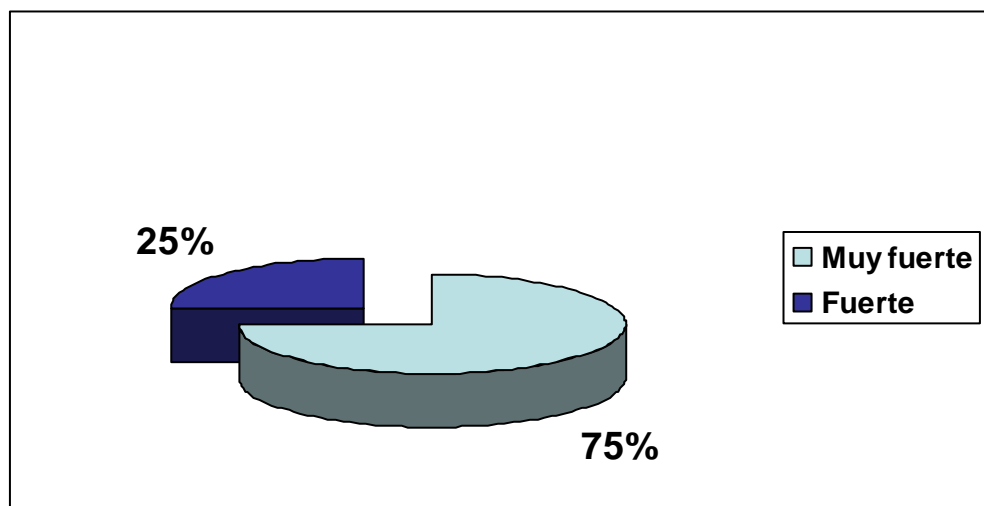
A continuación, se presenta cada pregunta que se realizo en la encuesta, así como su grafica correspondiente de las respuestas que dieron los empleados del SAT, y su interpretación.

1. La misión y los objetivos del equipo están por escrito, son claros, concisos y precisos.



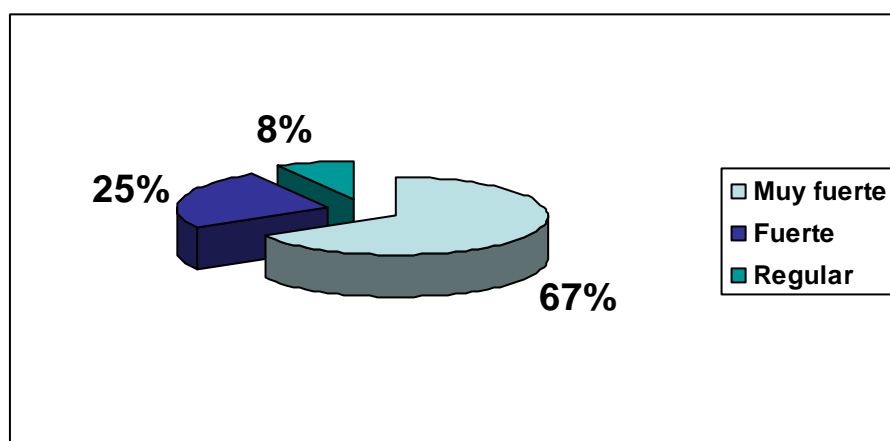
Para el 59% de los empleados la misión y los objetivos del equipo son metas claras, mientras que para un 33% están fuertes y solo un 8% es regular. Lo cual indica que la mayoría de los empleados sabe bien cual es el propósito que tiene la empresa y por el cual ellos están trabajando.

2. Los miembros apuntan hacia las mismas metas y están altamente comprometidos con la misión del equipo.



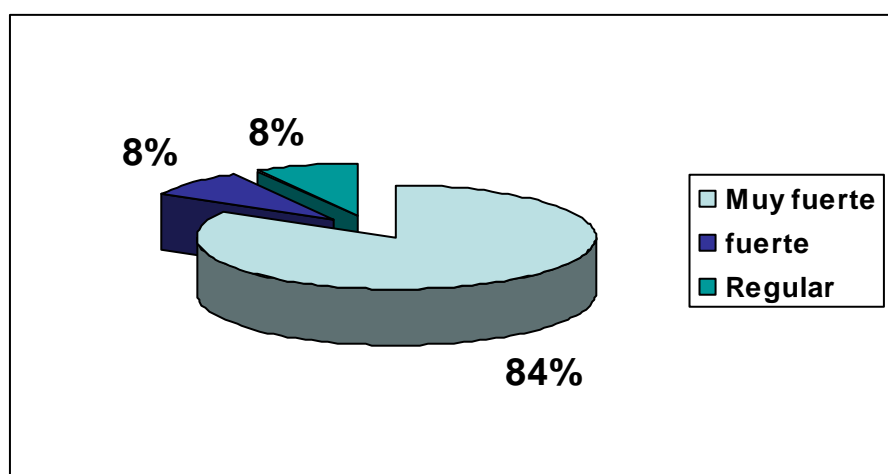
El 75% de los empleados comparten las mismas metas y están bastante comprometidos con la misión del SAT y el 25% están fuertes en la misma. Lo cual significa que los miembros del equipo están altamente comprometidos con el cumplimiento de todas las metas.

3. El consenso se alcanza sin sacrificar la calidad



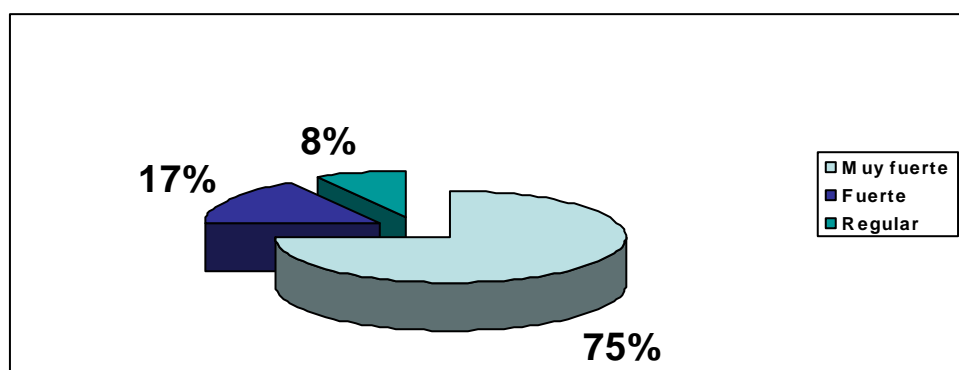
Como se puede ver en esta gráfica el 67% de las personas opina que el tomar decisiones y ponerlas en práctica es trabajo en equipo, ya que siempre tratan de estar de acuerdo en lo que se hace. Aquí existe un punto crítico, ya que casi el 33% de los miembros del equipo no dan su opinión, por lo cual su participación en media en las decisiones.

4. Los integrantes tienen claro cuales son los roles individuales dentro del equipo.



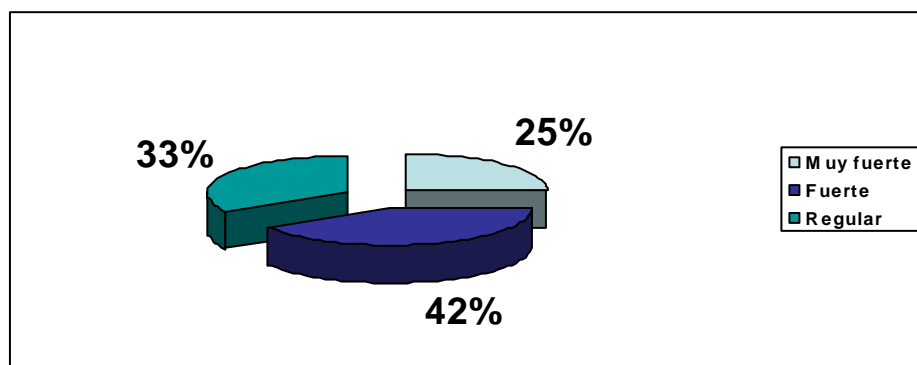
El 84% de los integrantes del equipo tienen claro sus roles individuales dentro del equipo, que es la empresa o la sección donde trabajan, para un 8% de ellos son fuertes y para el otro 8% son regulares. Esto indica que la gran mayoría de los miembros del equipo tienen bien definido cuales son sus funciones dentro de la empresa, lo que les ayuda a trabajar más eficientemente.

5. El equipo tiene completa responsabilidad sobre el proceso definido de trabajo.



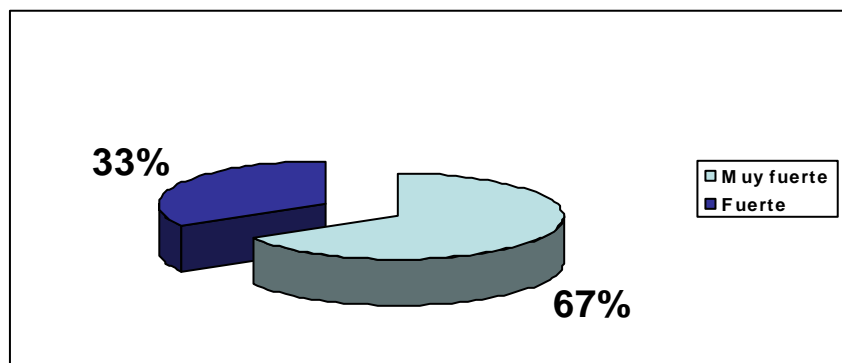
El 75% tiene completa responsabilidad sobre el proceso de trabajo, un 17% es fuerte y solo un 8% es regular. Los miembros del equipo saben cual es su responsabilidad en lo que a su trabajo se refiere, sin embargo, existe un 8% de los miembros que no son realmente responsables y esto puede crear una disfunción en el equipo de trabajo.

6. El equipo tiene la autoridad para tomar decisiones sobre la forma en que se lleva a cabo su trabajo.



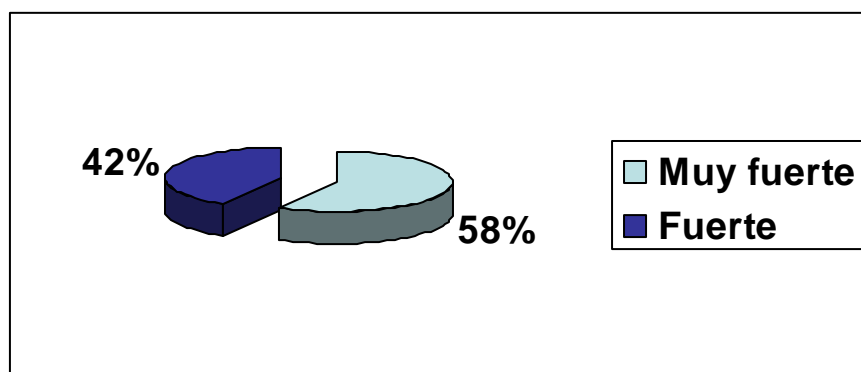
El 25% de los empleados dicen que tienen autoridad completa para tomar decisiones sobre la forma en que hacen su trabajo, siendo un 42% el que indica que si hay autonomía en sus quehaceres más no es total, y solo un 33% que dice que es regular. Esto indica que no se tiene la suficiente autoridad para tomar decisiones sobre como se trabaja debido a que es un porcentaje mucho mayor el regular que el muy fuerte. En un equipo se debe tener poder para tomar decisiones que beneficien el trabajo y el desarrollo de procesos y así optimizar tiempos y recursos, además trabajadores más comprometidos y responsables de su trabajo.

7. Los nuevos miembros son aceptados, apoyados y bien integrados al equipo.



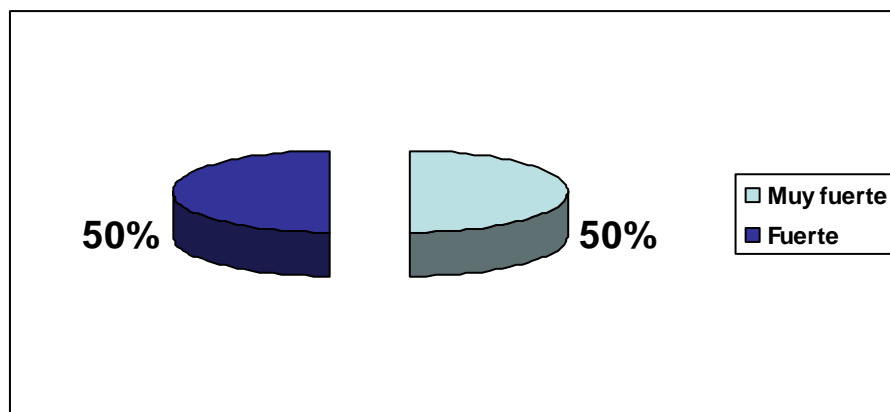
El 67% de los miembros del equipo dicen que los nuevos integrantes son aceptados y que se adaptan con facilidad al mismo y solo un 33% es fuerte. Se puede apreciar con la gráfica que los nuevos miembros que pasan a formar parte de la empresa son bien aceptados, se les brinda apoyo en su trabajo y se integran al equipo.

8. El liderazgo en el equipo es claro, eficaz y proporciona apoyo.



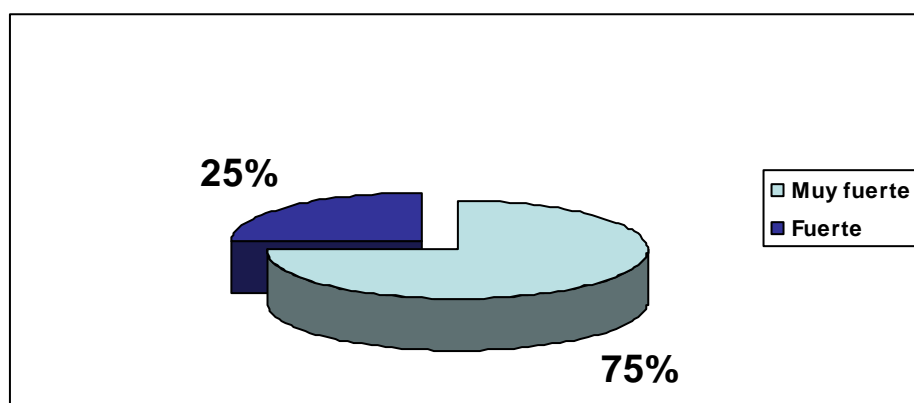
El 58% dice que el liderazgo del equipo es completamente claro, eficaz y les brinda apoyo, mientras que un 42% opina que suficientemente es fuerte. Lo cual muestra que el líder del equipo maneja bien su función y sobre todo sabe proporcionar apoyo y que este liderazgo se comparte cuando la situación lo amerita.

9. Los miembros confían unos en otros; la comunicación es abierta y sin barreras.



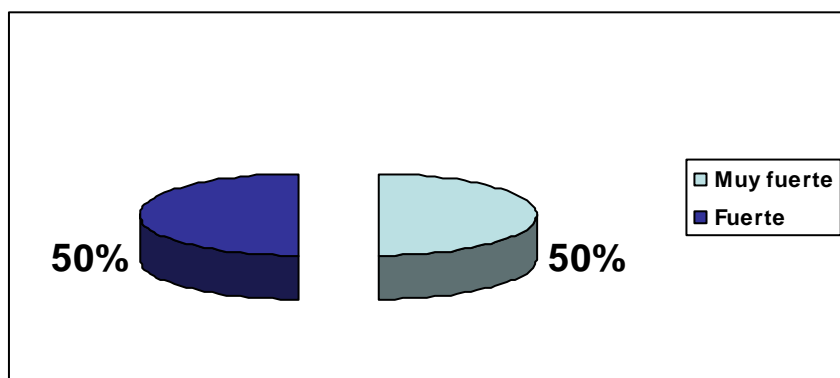
La gráfica muestra que como equipo hay confianza para comunicarse y decirse las cosas relacionadas con el trabajo y no hay barreras que puedan impedirlo, ya que los resultados oscilaron entre lo muy fuerte y lo fuerte de la evaluación de la pregunta.

10. Los elementos tienen un fuerte sentido de responsabilidad para ayudar a que el equipo tenga éxito.



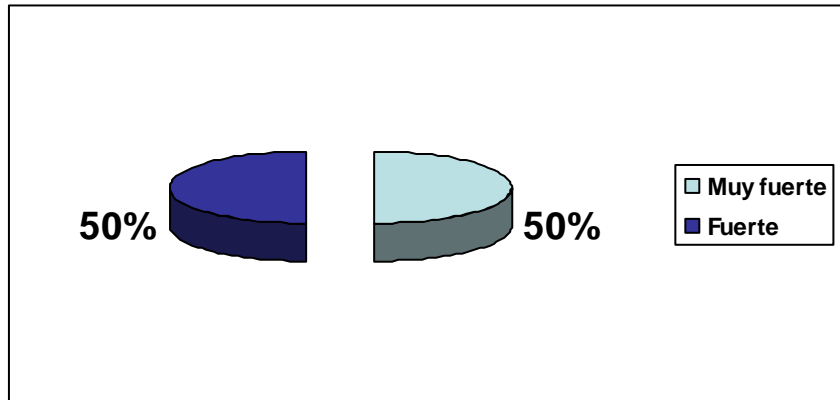
Para el 75% de los empleados es muy fuerte la responsabilidad que se tiene para ayudar a que el equipo tenga éxito y solo para un 25% es fuerte. Por lo anterior se observa que los miembros del equipo tienen un fuerte sentido de responsabilidad para ayudarse entre si y hacer que el equipo tenga éxito, y triunfe en lo que hace.

11. Los integrantes del grupo se escuchan de manera activa unos a otros y se esfuerzan por entender completamente los puntos de vista de los demás.



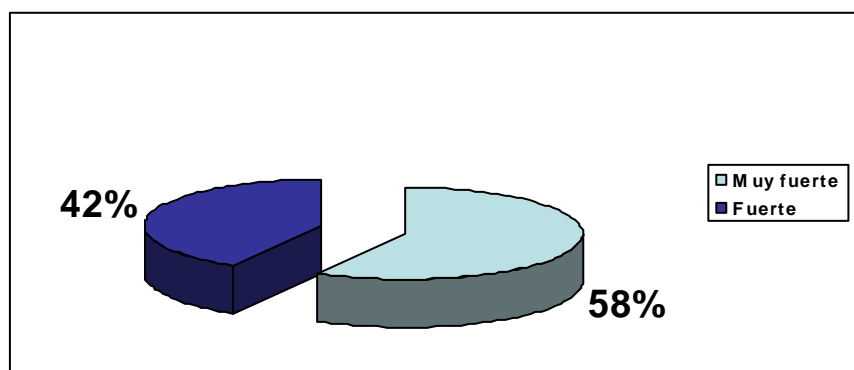
La opinión de los empleados en esta pregunta está completamente compartida, pero en los rangos positivos ya que todos comparten que se escuchan unos a otros y se esfuerzan por entender los puntos de vista de los demás y brindarse apoyo mutuamente.

12. El equipo saca provecho de las diferencias, fortalezas y capacidades únicas de cada miembro.



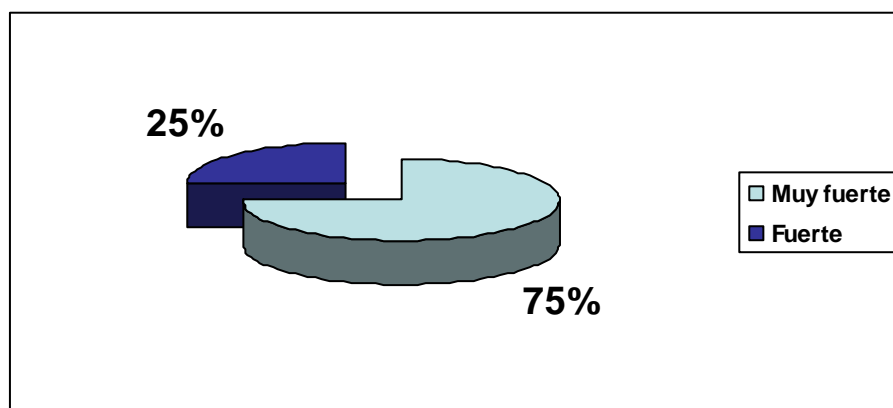
Un 50% de los empleados opina que siempre se saca provecho de las diferencias, fortalezas y capacidades que tiene cada individuo y un 50% dice que casi siempre se hace. Por ello se deduce que el equipo trata de sacar provecho de las diferencias que se tengan, de las fortalezas y de las capacidades de cada miembro por consiguiente crecen con los aciertos y debilidades que se pueda presentar en el equipo de trabajo.

13. Los miembros del equipo buscan, proporcionar y reciben retroalimentación unos de otros de manera solícita y constructiva.



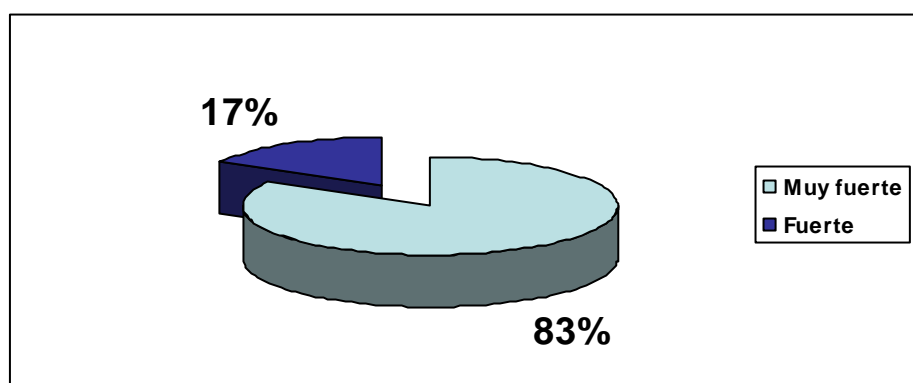
Un 58% los miembros del equipo fácilmente proporcionan y reciben retroalimentación unos de otros de manera constructiva y un 42% opina que buscan que eso se haga continuamente es decir hay un esfuerzo porque se de todo el tiempo. Lo cual muestra que los empleados de la empresa intercambian información buscando siempre una retroalimentación constructiva.

14. Trabajar en equipo es experiencia agradable y satisfactoria.



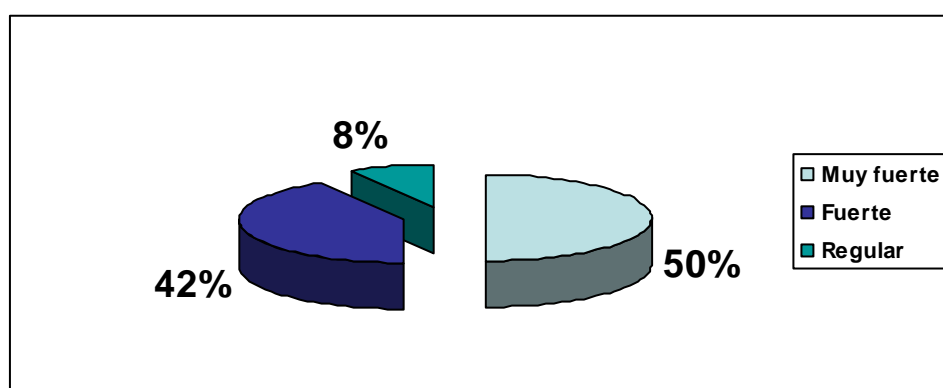
El 75% opina que trabajar en equipo dentro de esa empresa es agradable y satisfactorio y un 25% la opinión sobre el trabajar en equipo es fuerte. Por lo tanto, se nota que a los empleados que laboran en esta empresa les agrada trabajar en equipo, ya que opinan que es una experiencia satisfactoria para ellos.

15. Las metas del grupo están ligadas a la de la institución.



El 83% de los empleados dice que las metas del grupo se ligan siempre con la de la institución, y solo el 17% opina que no todo el tiempo concuerdan las dos pero que en su gran mayoría si se comparten las metas. Lo cual lleva a concluir que quienes dirigen esta empresa buscan siempre que las metas de la institución coincidan con las del equipo de trabajo, facilitando así el trabajo del grupo.

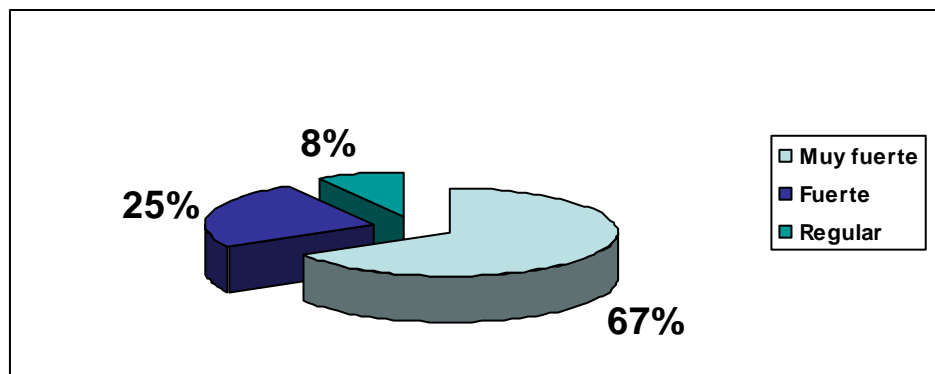
16. El equipo es eficaz para presentar sus recomendaciones y decisiones a otros miembros de la institución.



El 50% de los empleados dice que la forma de presentar las recomendaciones y decisiones a los miembros de la institución es muy eficaz, mientras que un 42% opina que la forma en que se transmiten esas decisiones es buena y solo un 8% opina que es regular, es decir, sienten que no es muy buena la forma en como se presentan a los empleados las decisiones que se tomaron. Lo cual indica que la mayoría de los empleados son eficaces para presentar sus recomendaciones y decisiones a otros

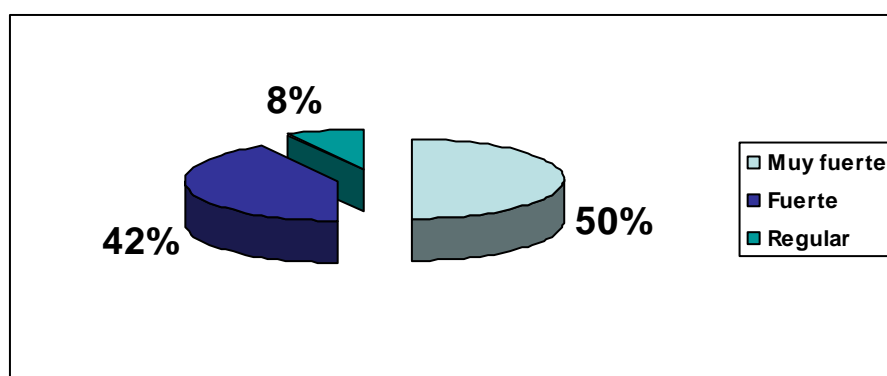
miembros que laboran en la empresa, quedando abierta una posibilidad para mejorar todavía el trabajo del equipo en este aspecto.

17. El equipo revisa de manera periódica el avance hacia sus objetivos y resultados.



El 67% de los empleados revisa los objetivos y resultados de manera periódica mientras que un 25% de ellos lo hace más esporádicamente y solo un 8% no esta muy al pendiente de revisar si se están logrando las metas propuestas por el equipo. Lo cual indica que la mayoría de los empleados dicen que la revisión de los avances que se tienen de los objetivos y de los resultados que se dan en el trabajo en equipo, es constante, ayudando esto a darle un buen seguimiento a su trabajo.

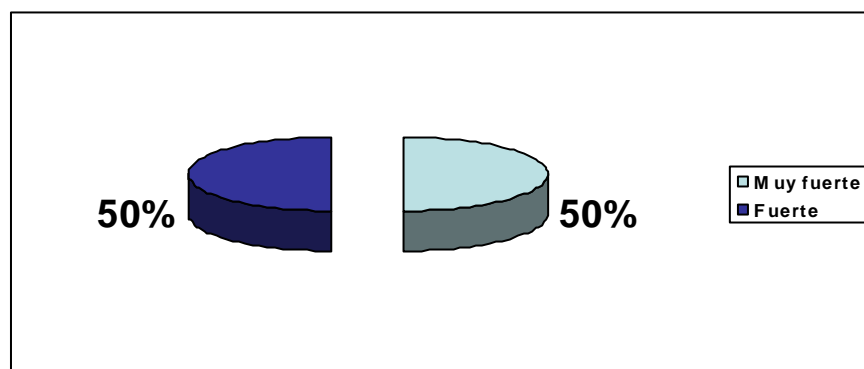
18. El equipo estimula y reconoce el desempeño tanto individual como en conjunto.



Para el 50% de los empleados, la opinión sobre el reconocimiento y estímulo al desempeño tanto individual como en conjunto es muy fuerte, para el 42% es fuerte y

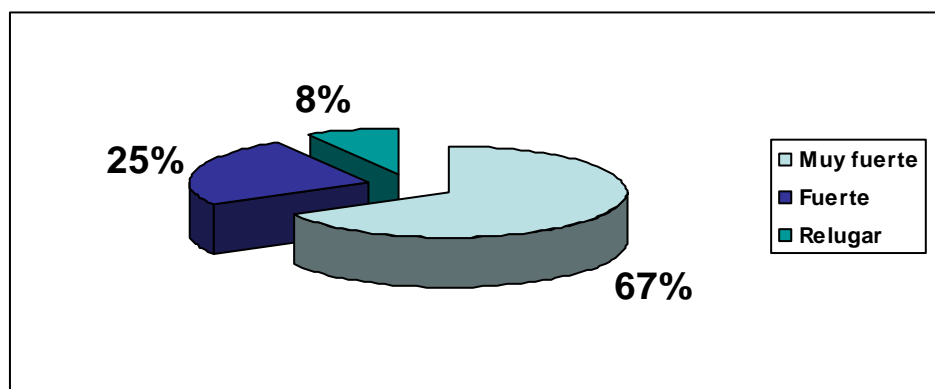
solo para el 8% es regular. Lo cual indica que la mayoría de los empleados estimulan y se reconoce entre ellos mismos, si el desempeño es bueno o malo que se da como integrante del equipo o como persona.

19. Los miembros del equipo comparten mutuamente tanto los éxitos como los problemas.



La gráfica muestra que los miembros del equipo siempre están tomando en cuenta de manera conjunta los fracasos y los éxitos que tienen en el equipo de trabajo.

20. Los integrantes del equipo aprenden unos de otros.



El 67% de los empleados siempre están aprendiendo unos de otros y un 25% tratan fuertemente de hacerlo, mientras que solo a un 8% de los empleados nos les preocupa o motiva aprender de los demás. Esto muestra que en el equipo de trabajo la mayoría de los miembros tratan de aprender unos de otros.

CONCLUSIONES

La revisión bibliográfica y los resultados obtenidos en el caso práctico en la presente tesis muestra claramente como se debe trabajar en equipo y lo importante que es hacerlo, ya que de esto dependen los buenos resultados que tenga la empresa y sobre todo los beneficios que esto genere tanto para la propia organización como para los clientes, puesto que al trabajar de manera eficiente en el equipo se puede prestar un mejor servicio a la comunidad que es el caso de la empresa en la que se llevó a cabo el presente estudio.

En base a la información recopilada, se llegó a la conclusión de que en la Sucursal Caborca del Servicio de Administración Tributaria el trabajo en equipo es bueno en su gran mayoría, sin embargo, se puede notar que a los miembros del equipo les falta suficiente autoridad para tomar decisiones, cosa que es muy importante, ya que esto puede hacer que su trabajo sea más eficiente, sobre todo en la toma de decisiones que estén relacionadas con el servicio al cliente.

Es importante que todos los miembros del equipo estén al pendiente día con día de los logros que están obteniendo para poder así buscar nuevas estrategias de trabajo y trazarse nuevos objetivos.

La capacidad de iniciativa, la motivación, la habilidad para adaptarse a los cambios, el liderazgo, la confianza en las habilidades propias y de los demás, y la empatía son imprescindibles en cualquier equipo de trabajo. Resulta imprescindible conocerse a uno mismo, saber valorar los puntos fuertes y flojos y usar este conocimiento en beneficio propio, pero sobre todo es necesario ser consciente de la dinámica del grupo y de las emociones, sentimientos y habilidades de los demás miembros del equipo para que el proceso de colaboración dé los frutos esperados.

A continuación se prestan algunos consejos a nivel humano para lubricar el trabajo en equipo:²⁵

Motivar al equipo. Recordar que la gente no trabaja sólo por dinero. De hecho, la mayoría de las veces éste elemento no es el fundamental a la hora de motivar a los trabajadores. ¿Quiere saber cuáles son entonces las claves para lograr el entusiasmo de sus empleados?

Convertir un proyecto en un reto. Implice a sus trabajadores en el proyecto y transmítales su importancia; conviértalo en un desafío de la máxima importancia para la marcha de la empresa, y hágales partícipes de los logros que se vayan alcanzando delegando parte de sus responsabilidades en ellos.

Animarlos. Resulta fundamental mantener la moral de la tropa alta. A veces es tan sencillo como decir: “Lo están haciendo muy bien, chicos”.

La información es poder. No se convierta en un tapón para su equipo; si su función es dirigir, mantenga a sus trabajadores perfectamente informados de cómo marcha el proyecto en todo momento. No deje que cuestiones personales o barreras prácticas le impidan mantener un flujo de comunicación adecuado con sus empleados.

Escuchar. A menudo la mejor fuente de información serán sus propios empleados, los miembros de su equipo. Los tiene delante: sólo tiene que escucharlos. Cállese usted, abra las orejas y escuche. No prejuzgue: escuche con la mente abierta; lo que le dicen, aunque no le guste, puede ser cierto. Ah, y no se le olvide responder cuando el otro haya terminado.

Los equipos aportan a las empresas beneficios importantes como creatividad, motivación, apoyo a las personas en procesos de cambio, flexibilidad laboral, eliminación de despilfarros, desarrollo de habilidades para detectar y resolver problemas, fluidas relaciones internas, mayor compromiso y menor rotación de personal y demás que luego se transformarían en mayores utilidades, mayor calidad, mayor competitividad, mayor productividad y mejor satisfacción al cliente. Por lo tanto, deben fomentar más el trabajo en equipo en sus organizaciones.

²⁵ MICROSOFT, Cómo agilizar el trabajo en equipo, http://www.microsoft.com/spain/empresas/empleados/trabajo_equipo.msp, marzo de 2007.

BIBLIOGRAFÍA

FREEMENTLE, David, EL BIZ 50 detalles que marcan la diferencia en la motivación de equipos y el liderazgo, Editorial panorama, México D. F, 2004

FREEMONT, E. Kast, JAMES E, Rosenzweig, administración en las organizaciones, segunda edición en español, Editorial MC Graw Hill, México, D.F., 2002.

KOONTZ, Harold, WEIHRICH Heinz, Administración una perspectiva global, onceava edición, Editorial Mc Graw Hill, México D. F, 1998.

REZA, Trosino Jesús Carlos, Trabajo en equipo: Estrategia de excelencia empresarial, Revista Adminístrate Hoy, #114, octubre 2003, México D. F.

STEPHEN, P. Robbins, Comportamiento organizacional, octava edición, Editorial Prentice hall, México, D. F., 1999.

STEPHEN, P. Robbins, Comportamiento organizacional, décima edición, Editorial Person Educación, México, D. F., 2004.

STONER, James A F, FREEMAN, R. Edward, Gilbert JR, Daniel, Administración, sexta Edición, Editorial Pretice hall, México, D. F., 1996.

LENCIONI, Patrick, Las cinco disfunciones de un equipo, Editorial empresa activa, España, 2003.

PAGINAS DE INTERNET

AITECO, Trabajo en equipo, <http://www.aiteco.com/equivalent.htm>, fecha de consulta 19 de febrero de 2007.

ANONIMO, Administración de recursos humanos,
<http://www.elergonomista.com/recursos.htm>, febrero de 2007.

COTTÍN, Belloso, Adrián G., ¿Diferencia entre Grupo y Equipo?,
<http://www.analitica.com/va/economia/organizacion/1028492.asp>.

HERNÁNDEZ, Priego Oscar, Los círculos de calidad, un método de trabajo,
<http://www.unidad094.upn.mx/revista/45/circulos.htm>, febrero de 2007.

MEDINA, Brito M^a del Pino, [Los equipos multiculturales en la empresa multinacional](#),
<http://www.eumed.net/tesis/2006/mpmb/3j.htm>, febrero de 2007.

MICROSOFT, Cómo agilizar el trabajo en equipo,
http://www.microsoft.com/spain/empresas/empleados/trabajo_equipo.msp,
marzo de 2007.

NAKAYAMA, Yoshio, Características que se exigen al líder por parte de los miembros del equipo, <http://www.amte.org.mx/article76.html>.

PACHECO, Ramos Marcela, Equipos de Alto Desempeño: Una Proyección Organizacional, <http://www.armada.mil.co/index.php?idcategoria=36515>

