

ORGANIZACION DE TRABAJO EN EQUIPO.

Cuando los grupos desempeñan tareas operativas funcionan como equipo y tratan de desarrollar condiciones de colaboración llamadas *trabajo en equipo*. Aunque puede llamarse equipo a toda una compañía de 5000 empleados. Aquí hablamos de los grupos pequeños con miembros que están en contacto constante. Si hubiese necesidad de distinguir los dos tipos de equipos, el de la compañía se consideraría como *equipo institucional*, y el grupo pequeño, como *trabajo en equipo o equipo operativo*. Este último se define como un grupo pequeño que colabora entre sí y que está en contacto y comprometido en una acción coordinada, cuyos miembros responden responsable y entusiastamente a la tarea. Esta clase de genuino trabajo en equipo facilita la tarea y generalmente incrementa la satisfacción en el trabajo. (ver figura 1).

CARACTERISTICA DE LOS GRUPOS EFICIENTE.

Ambiente de Apoyo: Es más probable que exista el trabajador en equipo cuando la gerencia crea un ambiente propicio. Las medidas de apoyos ayudan al grupo a dar los primeros pasos necesarios para la formación del equipo, mismos que se convierten en la base de un crecimiento posterior que tiende a crear un clima de colaboración, confianza y compatibilidad. Conviene, por tanto, que sus supervisores traten de desarrollar un ambiente de organización que propicie tales condiciones.

Claridad del Papel: Un grupo es capaz de trabajar como equipo solo hasta después de que sus integrantes han tenido oportunidad de conocer los papeles de aquellos con quienes estarán interactuando. Todos los miembros también deben estar razonablemente calificados para analizar el trabajo y para colaborar. Cuando se alcanza este nivel de comprensión, el grupo puede actuar inmediatamente como un equipo con base en los requerimientos de la situación, sin necesidades de que nadie le ordene. En otras palabras los miembros del grupo responden voluntariamente al trabajo y aprenden las acciones que consideran apropiadas para alcanzar las metas del equipo.

Un ejemplo es el equipo de intervenciones quirúrgicas de un hospital, cuyos integrantes responden en el momento crucial de la operación. El reconocimiento mutuo de la crisis lo mantiene alerta de una acción simultánea y a una respuesta coordinada. El resultado es el alto nivel de eficiencia y colaboración característicos de un equipo.

Si un miembro de un equipo médico se equivoca al hacer lo que debe cuando ha de hacerlo, puede arriesgarse la vida de una persona. En situación de trabajo más ordinaria es posible que no peligre la vida de una persona pero la calidad del producto y la eficiencia del grupo pueden menguar si se equivoca uno de los integrantes del equipo. Aun más, de bajar la calidad del producto se daña la relación con los clientes. De todas maneras, es la sociedad la que pierde, por si se reduce la eficiencia del grupo se desperdician los recursos que este cuenta. Todos los miembros del grupo son necesarios para lograr la eficiencia lo cual queda claro en el ejemplo que se relata a continuación: la descompostura de una sola tecla acaba con la eficiencia de una máquina de escribir.

Trabajo en equipo.

Mi supervisor me dijo que el trabajo en equipo depende de la actuación de cada persona que lo compone. Yo rechacé la idea hasta que mi supervisor me demostró con una máquina de escribir en la oficina, cuando una sola tecla se descompone. Todas las demás teclas de la máquina funcionan bien excepto una: por esa sola destruye la eficiencia de la máquina. Ahora comprendo que aunque sea una sola persona, es necesaria si deseas que el grupo trabaje como equipo de éxito.

El trabajo en equipo. El supervisor de ventas regionales de una campaña petrolera cuenta la siguiente historia

sobre el resultado de los informes de sus vendedores:

Como sucede en muchos negocios, cada mes tenemos la expectativa de alcanzar sus cuotas

En los territorios individuales que les corresponden. En muchas ocasiones anteriores una región no ha alcanzado la cuota fijada de ciertos productos – por ejemplo, el aceite para motor –. Es una practica conocida de los vendedores detener un pedido de su territorio hasta el más siguiente, cuando alcanzan su cuota mensual.

A los vendedores no les interesan que el distrito alcance su cuota; lo que ellos quieren es lograr su propia cuota. Todo vendedor que este abajo en su cuota en algún producto debe dar a conocer el motivo de la disminución. El vendedor que realiza una venta importante de varios miles de litro de aceite para motor a un solo cliente ya sabe que es muy probable que el mismo cliente no comprara nada al siguiente mes o a los dos meses, lo que hará que en esas fechas el vendedor registre una cuota menor y tenga que presentar un reporte.

Liderazgo adecuado: Algunas tareas en equipo presentan curvas de desempeño similares al ciclo de la vida de un producto – un inicio tentativo, una etapa media productiva y una declinación gradual después de algunos años –. Los miembros del equipo necesitan tiempo para conocerse, pero después se cierran a nuevas formas de analizar los problemas conformes se van aislando de su ambiente. Para prevenir este estancamiento es posible que se necesite la entrada de nuevos miembros, así como una cuidadosa conjunción de liderazgo con el nuevo ambiente.

Problemas Potenciales de los equipos: Es realmente placentero observar a los equipos eficientes en acción. Sus integrantes se componen por el éxito de la empresa y comparten los valores comunes de protección del producto y satisfacción del cliente, así como tambien la responsabilidad en la realización de cada proyecto.

En vista de su complejidad y dinamismo el trabajo en equipo es tambien muy permeable a todos los aspectos del ambiente de la organización; Puede compararse con un roble, fuerte y poderoso que crece despacio pero que a veces cae súbitamente; como el mismo roble que se desploma en el mismo bosque. Lo mismo sucede cuando los cambios continuos o las transferencias del personal interfieren en la relación entre los miembros del grupo y detienen el crecimiento del trabajo en equipo.

Puede ser difícil para algunos empleados asumir la responsabilidad cuando es necesario salirse de las líneas clásicas de autoridad. Consume demasiado tiempo la excesiva participación en la toma de decisiones. Experimentar con las actividades del grupo puede provocar quejas de parcialidad de algunos empleados. Asimismo, la combinación de esfuerzos individuales no necesariamente resulta en un mejor desempeño grupal. Por ejemplo, si los empleados consideran que sus aportaciones al grupo no serán medidas es probable que disminuya su rendimiento. La razón de esta **baja del trabajo social** tiene que ver con la percepción de algunos de que existe una división injusta del trabajo, o con la creencia de que si ciertos compañeros son perezosos, o bien con el sentimiento de que el esfuerzo individual se pierde entre tantas personas y, por tanto, no se recibe un reconocimiento individual adecuado.

Que se manejen acertadamente, los equipos de trabajo pueden originar numeroso problemas. El gerente eficiente utiliza el enfoque de contingencia para analizar la naturaleza de la tarea, las cualidades de los participantes, las limitaciones de costo y tiempo y las diferentes estructuras de grupo que pueden aplicarse. Después de que se haya elegido, será necesario contar con medidas supervisoras de apoyo que ayuden a la formación de grupos productivos

ESTILOS DE DIRECCION.

Estilo de Dirección es el conjunto de expectativas que tiene una persona acerca de cómo usar su posición de líder para auto-involucrarse e involucrar a los demás hacia el logro de unos resultados concretos.

El punto más importante, es que las expectativas y actitudes que Usted tenga acerca de usted mismo, del puesto, del personal y los resultados a obtener, serán los principales determinantes de su forma de comportarse como directivo.

El directivo se enfrenta, normalmente, a preguntas como:

¿Qué puedo hacer para asegurarme que el trabajo se haga de la manera más efectiva?

¿Cuál es el mejor Estilo de Dirección?

¿Cómo hacer que el personal se comprometa con su trabajo y con los resultados de la Empresa?

¿Cuándo debo escuchar? ¿Cuándo debo dar órdenes?

Si soy amable con el personal, ¿me perderán el respeto?

¿Cómo debo usar el poder que tengo para castigar o premiar?

Con este estudio personalizado tendrá las siguientes ventajas.

DESCUBRIR	SABER	DETECTAR	CONOCER	APRENDER
Su Estilo Natural para dirigir.	Cuál es su potencial como mando.	Las ventajas e inconvenientes de su estilo personal.	En qué tipo de empresas puede tener éxito y en cuáles no.	A desarrollar su potencial como mando.

ANALIZAR en qué necesita formarse para triunfar

QUE LE FALTA para llegar a ser un Líder Situacional

SER CONSCIENTE de los efectos de poner el énfasis en:

- En la necesidad de involucrar a la gente y sus ideas.
- En mantener los factores humanos a un nivel tal, que interfieran lo menos posible en los procesos productivos.
- En el valor de las tradiciones y las convenciones sociales.
- En la gente y muy poco en la tarea.
- Ser un mando indiferente a todo.

La actividad directiva exige una visión de conjunto de la entidad y tiene diferentes competencias:

- Formulación de objetivos y planes.
- Organización de puestos departamentos y niveles de jerarquía
- Obtención de recursos humanos y su motivación.
- Creación de normas de conducta y de actuación.
- Coordinación e impulso de actividades.
- Control y análisis crítico del funcionamiento de la entidad.
- Lexicones sobre las modificaciones y mejoras.

La **dirección** ejerce tareas de gobierno sobre una entidad, con visión de conjunto sobre la misma y capacidad de decisión sobre sus diferentes aspectos.

Gestión es el conjunto de actuaciones que posibilitan la relación de un plan o parte del mismo en una empresa o entidad.

Los gestores se limitan a la ejecución y su capacidad de decisión esta limitada y subordinada a los directivos, aunque a veces es difícil separar estas funciones entonces se les llama management.

El termino dirección se puede utilizar en sentido estricto, poder decisorio y coordinación al mismo tiempo, o general para hacer referencia a la gestión de áreas parciales a la empresa.

- Autoridad, centralización y descentralización.

Las empresas de la actualidad tienden a la descentralización.

Las empresas se pueden catalogar por el estilo de dirección que prevalece en ellas, así las entidades en las que mas poder se concentra en pocas manos, suelen tener dirección autoritaria y muy centralizadas, en las que tienen diverso centro de poder adoptan modelos menos autoritarios, mas democrático mas descentralizado.

Existen empresas centralizadas que concentran departamentos comunes para toda la CIA, y otras mas descentralizadas con responsables de área tiene mucha autonomía y existen pocos departamentos para toda la empresa.

Solución ideal combinar centralización y descentralización.

• Delegación de Autoridad

Consiste en ceder funciones de mando a otras personas de niveles subordinados. Es una modalidad descentralizada y es característica de estilos de dirección democráticos. Motivos de una empresa para delegar autoridad

- Crecimiento de la empresa
- Dificultades para ejercer el mando centralizado.
- Estilos de dirección democráticos.
- Políticas de motivación del personal.

Condiciones para que la delegación de autoridad sea eficaz:

- Definir con claridad las tareas y funciones asignadas a cada persona que recibe autoridad delegada.
- Fijar objetivos claros y precisos.
- Conocer los medios adecuados para poder ejercer la autoridad recibida.
- Establecer criterios de control adecuados.
- Adoptar una política de incentivos y sanciones que refuerce la actuación de quienes ejercen autoridad delegada.

TECNICAS DE SUPERVISION PARA DISTINTOS ROLES.

DIRECCION DE LAS OPERACIONES DEL TRABAJO.

Es imposible que el supervisor pueda estar en todos los lugares al mismo tiempo. Pero si se hace un buen plan de trabajo, realizando un análisis de las tareas, valorando las aptitudes de su personal para tal actividad,

determinando las mejores asignaciones posibles y teniendo posible en todo momento la prevención de accidentes, puede lograr el máximo de factores, favorables para el éxito de su responsabilidad.

La labor del supervisor consiste en lograr que se haga el trabajo.

¿Por que debe tener tambien la responsabilidad de planear y programa?

Además de la ayuda que recibe del departamento de planeación de su compañía, además el supervisor no podría lograr que se completara el trabajo sin una planeación detallada por su propia parte.

Realizar el trabajo requiere una hábil planeación adecuada a nivel del departamento. De otra manera el supervisor desperdiciara:

Tiempo, debido a demoras evitables.

Materiales, a causa de apresuramientos, desperfectos o existencias innecesarias.

Maquinas, debido a que se harían operar a su mejor capacidad.

Espacio, debido al amontonamiento y pobre coordinación de los suministros de entrada y la producción lograda.

Recursos Humanos, debido a que los empleados no son ocupados completamente.

¿A que plazos debe planear su trabajo el supervisor?

La planeación a largo plazo es cuestión sobre todo de su jefe y los superiores de él. El objetivo del supervisor es necesariamente mucho mas próximo. Sin embargo la American Management Asociation sugiere que de el tiempo empleado en pensar, el supervisor dedique un 38% en problema que sugieren el mismo día, 40% en aquellos que surgirán dentro de esa misma semana, 15% en los que se presentaran un mes adelante, 5% en aquellos que ocurrirán en 3 a 6 meses después, y el 2% en aquellos que ocurrirán al cabo de un año.

Verifique sus propios hábitos. Si piensa que esta demasiado ocupado para pensar en problemas que no sean los del día, es posible que se pase la mayor parte del día apagando incendios que pueden evitarse si se planean con una semana o un mes de anticipación.

Los sistemas de planeación se basan algunas veces en el principio de excepción. ¿Que es eso?.

Bajo el **principio de excepción**, el supervisor establece un sistema de registros e informes de manera que los problemas repetitivos se manejen sencillamente como un asunto de **rutina**, es decir, sin que él participe para nada. Lo que el supervisor busca son las excepciones a la rutina. Actúa solamente en aquellos asuntos que son poco comunes o que implican desviación de la practica cotidiana.

Al elaborar programas de trabajo, ¿ Que factores de personal debe considerar un supervisor?.

La planeación de un grupo de trabajo implica muchas variables relacionadas con los empleados, todas las cuales deben considerarse en los planes finales. Aquí dan algunas de las mas frecuentes:

Fiestas. Ausencias.

Vacaciones. Rotación de turnos.

Periodos de descanso. Concesiones para comidas.

Permisos. Abandonos y despidos.

Tiempos de capacitación. Tiempos para votar (cuando sea aplicable.

¿Exige mucho la tarea de Planear?

Muchísimo, pero puede hacerlo mas llevadera si la realiza en cinco etapas:

RUTA. Determine la trayectoria que el trabajo o tareas deben seguir

PROGRAMA. Determine el momento de iniciación y terminación de cada tarea

DISTRIBUCION. De las ordenes (escritas o verbales) para empezar el trabajo.

COMPROBACION. Siga cada trabajo para ver si esta procediendo deacuerdo con lo planeado

CONTROL. Corrija las condiciones que interfieran con su plan, como pueden ser materiales defectuosos o retrazados, fallas de maquinas o problemas de cualquier clase debidos a los empleados.

¿Que es TERP?

TERP significa: Técnica de evaluación y revisión de programa. En lenguaje sencillo, TERP es una nueva técnica para planear cualquier proyecto que implique un numero de diferentes tareas que deben ser coordinadas. Es una técnica grafica que permite al planeador observar las relaciones progresivas entre muchas tareas. La TERP se conoce tambien como Método de Ruta Critica.

La técnica TERP pone de relieve el valor de la concepción de realizar dos o mas actividades simultáneamente.

¿Cómo trabaja la TERP?

La planeación y programación con TERP se realiza usualmente en cuatro etapas:

- Se traza un diagrama de secuencias de actividades. Se hace una lista de todo lo que hay que realizar, y se ponen estas tareas en la secuencia apropiada
- Sume los factores de tiempo. Ahora calcule usted la duración de cada actividad
- Busque la forma mas rapida y mas barata. Esto es mas eficiente y mucho menos costoso que tener todas las actividades en un programa urgente sin excepción.
- Aquí es donde usted pondera no solamente los factores de costo y tiempo directos del proyecto, sino tambien aquellos costos indirectos que se relacionan con tareas urgentes o maquinarias que no esta en operación.

A

D F

Comienzo B

terminación

G

El proyecto de siete actividades diagramando la figura es un ejemplo sencillo y fácil de seguir. Vea la interrelación de las actividades del proyecto. Por ejemplo es obvio que la actividad G no puede comenzar hasta que las actividades B, D y E se terminen. Pero antes de eso se pueden iniciar las actividades A, B y C.

MANEJO DE LAS RELACIONES HUMANAS.

El objetivo de las relaciones humanas.

Muchos autores norteamericanos dan e entender implícitamente que el objetivo de las relaciones humanas al final de cuentas es la mayor productividad de la fuerza de trabajo en la organización. Algunos de estos autores han llegado a mencionar explícitamente que estas deberían considerarse tan solo como un medio para la consecución de los objetivos económicos de la empresa. Si se quiere que esta triunfe económicamente, es menester tomarlas como una herramienta y no como un objetivo. Todavía mas atribuyen el fracaso económico de algunas empresas el considerarlas como un objetivo incluso si el programa correspondiente tiene un amplio contenido.

Para dilucidar esta cuestión se podría establecer explícitamente el nivel al que sé esta hablando, a saber: nivel social, nivel de las empresas, o de las relaciones humanas. El sistema económico enmarcado dentro del sistema social, debería en primer lugar satisfacer las necesidades principalmente materiales y legítimas de la comunidad, dentro de un marco de disponibilidad de recursos y de una tecnología dada.

Causa de los problemas humanos.

El problema de las relaciones humanas siempre ha existido y existirá, a aunque en diferente grados de intensidad de magnitud e intensidad. Dadas las diferencias individuales, mientras dos o más personas compartan un tiempo y espacio comunes, persigan objetivos diferentes, estén sujetas a la competencia por los recursos económicos, así como la incertidumbre del cambio tecnológico y social, existirá desajuste en el comportamiento humano. Sin embargo, en época actual, los conflictos más agudos provienen de las injustas relaciones económicas entre las clases dentro de la sociedad capitalista.

El origen de los problemas humanos se ha relacionado de tantas maneras como ideologías existen.

En los países avanzados a menudo se cree que mediante la aplicación del método científico a las relaciones humanas, se puede eliminar los optaculos hacia un consenso general y hacia la creación de un equilibrio en el que las necesidades del individuo y de la sociedad sean similares. De nada sirve el método científico para humanizar las relaciones entre los individuos y los grupos, si existen relaciones de explotación entre las clases sociales. Sin embargo, a pesar de la enorme brecha entre los requerimiento de una sociedad justa y el comportamiento real de los individuos, no cabe duda que tanto los países avanzados, como los menos desarrollados parecen estar genuinamente interesados en *motivar* a su fuerza de trabajo hacia el logro de una mayor productividad.

La administración de personal y las relaciones humanas.

A partir de 1950 se a dado mucho énfasis a la administración de personal en los países desarrollado.

Tanto las funciones de personal, como de las relaciones humanas deberían estar *integradas* en un solo paquete en la organización. Para tener una idea mas clara de sus diferencias y afinidades, hagamos un breve examen de sus funciones.

Actividades del departamento de personal.

- Empleo: fuente de personal, procedimientos de selección e inducción, mantenimiento de registro y record al día.
- Promociones, transferencias, separaciones y despidos.
- Entrenamiento: programas para diferentes niveles jerárquicos, programas en cooperación con otros organismos públicos y privado, información técnica a empleados, etc.
- Análisis y valuación de puestos: análisis, descripción y especificaciones de puestos, encuestas de sueldo y salarios en la comunidad, clasificaciones de trabajos etc.
- Remuneración e incentivos: Planes de sueldo y salarios, políticas de sueldo y salarios, etc.
- Salud y seguridad: Programa de salud, educación para la seguridad, inspección y concurso de seguridad, etc.
- Servicios y beneficios adicionales: Facilidades recreativas, cafeterías, seguros, guía y consejo a empleados, etc.
- Investigación y estándares: Estudios estadísticos para determinar tendencias, reportes e informes especiales a ejecutivos.

Es evidente que un buen programa de personal facilitara las buenas relaciones entre las personas y grupo de la organización, pero el *logro de un nivel adecuado de entendimiento, solo podrá obtenerse a través de un programa de relaciones humanas* que realmente se aplique en todos los niveles de la organización.

El contenido de las relaciones humanas.

Los *científicos* sociales, especialmente los interesados en el comportamiento humanos, han contribuido – desde hace mucho tiempo – con sus teorías e investigaciones a la formación de un cuerpo de conocimientos en este campo. Especialmente los relacionista humano norteamericanos toman los objetivos de las relaciones humanas subordinados a los objetivos económicos de la empresa. Es decir, los conocimientos y descubrimientos acerca del comportamiento humano se han aplicado al logro de una mayor productividad del trabajo en la organización.

Los temas centrales de las relaciones humanas, que casi nunca se pasan por alto en los libros de texto, libros de lectura y en la literatura general del comportamiento en las organizaciones, son:

- Liderazgo y autoridad.
- Motivación y conducta.
- Estructura organizacional.
- Comunicación.
- Cambio organizacional.

Otro de los temas que ha menudo encontramos en la literatura de relaciones humanas son:

- Diferencias y afinidades individuales.
- Estudio de grupos pequeños: estructura, funciones, interacción y cohesividad.
- Participación de los subordinados.
- Guía consejo a los empleados.
- Investigación.