



**INTEGRACION DE LOS GRUPOS DE TRABAJO.
ESTUDIO DE CASO EN
FORD MOTOR COMPANY HERMOSILLO**

Tesis que para obtener el grado de Maestra en Ciencias Sociales
con especialidad en Relaciones Industriales

Presenta

América Montoya Espinoza

**Dr. Alex Covarrubias V.
Director**

Hermosillo, Sonora, México

INDICE GENERAL

I.- Presentación del estudio

Introducción.....	7
Antecedentes y justificación.....	9
Planteamiento del problema.....	17
Objetivos.....	19
Hipótesis.....	19
Metodología.....	20
Unidad de análisis.....	23

II.- Marco teórico

Toyotismo, modelo japonés de producción ligera.....	25
Grupos: integración y etapas de desarrollo.....	27
Propuesta para el análisis de los grupos de trabajo.....	34
Liderazgo.....	35
Poder.....	37
Conflicto.....	39
Motivación.....	41
Dimensiones de estudio en los grupos de trabajo.....	43
Liderazgo/Poder.....	44
Poder/Conflicto.....	46
Liderazgo/Motivación.....	47

III.- Características de la empresa estudiada

Antecedentes.....	48
Actualidad.....	50
Grupos de trabajo.....	55

IV.- GT, su funcionalidad

Aspectos generales de los informantes.....	59
Conocimiento sobre el GT y su posición como integrante del mismo.....	60
Conocimiento de los trabajadores.....	60
Conocimiento de los líderes.....	65
1era. Dimensión de estudio: Liderazgo/Poder.....	68
Opinión de los trabajadores sobre su líder de GT.....	68
Opinión de los líderes de GT.....	76
2da. Dimensión de estudio: Poder/Conflicto.....	80
El papel de los trabajadores.....	80
El papel de los líderes.....	86
3era. Dimensión de estudio: Liderazgo/Motivación.....	88
Opinión de los trabajadores sobre su líder de GT.....	88
Opinión de los líderes de GT.....	93



V.- Ampliando la evidencia: entrevistas a profundidad

Antecedentes.....	95
Trayectorias laborales.....	98
Conocimiento sobre el GT y su posición como integrante del mismo.....	101
Dimensión de estudio: Liderazgo/Poder.....	103
Dimensión de estudio: Poder/Conflicto.....	106
Dimensión de estudio: Liderazgo/Motivación.....	107
Integración y eficiencia.....	109

V.- Relaciones y explicaciones

Resumen de resultados.....	115
Relaciones entre las dimensiones de estudio y etapas de los GT.....	120
Evaluación Final de los GT.....	131

Conclusiones	144
Bibliografía	150
Anexos	



EL COLEGIO
DE SONORA
B I B L I O T E C A
GERARDO CORNEJO MURRIETA

INDICE DE CUADROS

1	Datos de los informantes.....	21
2	Reconocimientos obtenidos por Ford.....	50
3	Empresas establecidas.....	51
4	Empresas esperadas.....	52
5	Conocimiento general que tiene el trabajador sobre su GT.....	67
6	Proceso de elección de los líderes.....	70
7	Tipo de liderazgo conforme las actividades desempeñadas.....	74
8	Tipo de liderazgo conforme la elección de los líderes y las actividades desempeñadas.....	74
9	Dimensión de análisis Liderazgo – Poder.....	78
10	El conflicto en los GT conforme las respuestas de los trabajadores.....	81
11	Manejo del conflicto en los GT conforme el proceso de elección del líder.....	84
12	Dimensión de análisis Poder – Conflicto.....	87
13	Tipo de necesidades cumplidas por los líderes en los GT.....	88
14	Tipo de necesidades cumplidas por los líderes conforme su proceso de elección.....	90
15	Tipo de necesidades cumplidas según el proceso de elección de los líderes.....	92
16	Dimensión de análisis Liderazgo – Motivación.....	94
17	Trayectoria laboral del trabajador L2.....	99
18	Trayectoria laboral del trabajador T15.....	100
19	Desempeño de los GT conforme las dimensiones de estudio.....	118
20	Desempeño de los GT conforme el proceso de elección de los líderes.....	119
21	Necesidades cumplidas en los GT conforme el tipo de liderazgo.....	120
22	Manejo del conflicto en los GT conforme el tipo de liderazgo.....	122
23	Manejo y ubicación del conflicto en los GT conforme el tipo de liderazgo.....	122
24	Necesidades cumplidas y manejo de conflictos en los GT.....	123
25	Manejo de conflictos en los GT conforme el tipo de liderazgo y el tipo de necesidades cumplidas.....	124
26	Fragmentos de las trayectorias laborales de los trabajadores que conformaron la muestra.....	128
27	Etapas en la evaluación general de los GT.....	132
28	Etapas de desarrollo y promedios de los GT conforme el proceso de elección del líder....	133
29	Etapas de desarrollo y promedios de los GT conforme el tipo de liderazgo.....	134
30	Etapas de desarrollo y promedios de los GT conforme el tipo de necesidades cumplidas.....	134
31	Etapas de desarrollo y promedios de los GT conforme el tipo de estrategias utilizadas para el manejo de conflictos.....	135
32	Etapas de desarrollo y promedios de los GT conforme el tipo de liderazgo y el tipo de necesidades cumplidas.....	136
33	Etapas de desarrollo y promedios de los GT conforme el tipo de liderazgo y las estrategias utilizadas en el manejo de conflictos.....	136
34	Etapas de desarrollo y promedios de los GT conforme el tipo de estrategias utilizadas en el manejo de conflictos y el tipo de necesidades cumplidas.....	137
35	Etapas de desarrollo y promedios de los GT conforme el cruce de las tres dimensiones de análisis.....	138

INDICE DE FIGURAS

1	Modelo del comportamiento del grupo según Stephen Robbins.....	29
2	Etapas de desarrollo del grupo según Stephen Robbins.....	32
3	Enfoque sobre el liderazgo compartido.....	55
4	Evolución de los grupos de trabajo.....	57
5	Grupo de trabajo autodirigido.....	57
6	Áreas en las que laboran los trabajadores L2 y T15.....	102



EL COLEGIO DE SONORA BIBLIOTECA GERARDO CORNEJO MURRIETA

I

PRESENTACION DEL ESTUDIO

Introducción

La presente investigación, se inscribe dentro de los estudios de las nuevas formas de organización laboral y refiere a la manera en que los grupos de trabajo se integran frente a los sistemas flexibles de producción.

El análisis alude, a la discusión de los equipos de trabajo y a su desarrollo como forma de organización laboral, que lejos de ser de carácter emergente corresponde a una situación previsoramente inherente a la naturaleza de los sistemas de producción flexible (Ishikawa, 1997), (Babson, 1998) y (Sandoval, 2003).

El desarrollo de los mismos remite no sólo al factor tecnológico y productivo sino al análisis del factor humano que, presente en los grupos de trabajo, es el que da el punto de partida para el entendimiento de lo que en éstos se suscita.

De esta forma, el trabajo se desarrolla bajo la modalidad de un estudio de caso en la planta Ford Motor Company Hermosillo. Empresa, que desde 1986 hasta la fecha ha sido considerada como la más importante para el Estado de Sonora y se ha caracterizado por tener como premisa fundamental los grupos de trabajo.

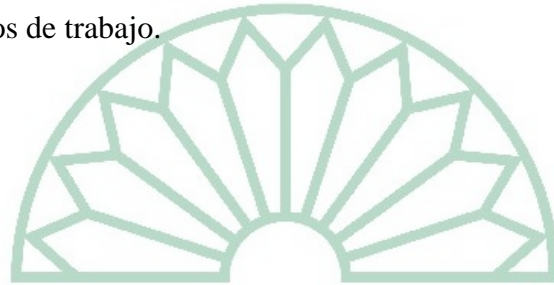
A partir del año 2000, la planta desarrolló la modalidad de organizar equipos de trabajo autónomos y auto-administrados en los departamentos de estampado, carrocería, pintura y ensamble final.

Por lo que el interés particular es entender la integración de los grupos de trabajo a partir de la forma en que inciden algunos factores como el liderazgo, la motivación, el poder y el conflicto.

Para ello, se parte de un enfoque sustentado en tres dualidades en las que se conjugan dichos factores. La dualidad de Liderazgo/Poder está enfocada al poder que ejerce el liderazgo y este mismo lo define a partir del uso que hace del poder.

La dualidad de Poder/Conflicto se enfoca en los conflictos presentados en los grupos de trabajo y la forma en que son manejados por éstos mismos y finalmente, la dualidad de Liderazgo/Motivación enfocada en como el líder del grupo genera y encausa la energía para mantener la cohesividad.

De esta manera, el análisis no sólo permite evidenciar la relación que existe entre trabajadores y líderes sino también definir el proceso de desarrollo actual que caracteriza a los grupos de trabajo.



EL COLEGIO
DE SONORA
B I B L I O T E C A
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Antecedentes y justificación

A partir de 1980 se inicia el auge de una temática que, insertada y emergente de los nuevos procesos productivos, ponía en crisis y en entredicho aquellos que hasta entonces regían los sistemas de relaciones sociales dentro del trabajo.

Esta nueva temática, que corresponde a la “Flexibilidad” puso a discusión la productividad como el hacer y la empresa como el espacio para este hacer.

Es decir, la transformación de las relaciones laborales frente a las nuevas tecnologías que en la adaptación y en el aprendizaje desarrollan, en el lugar de trabajo, una lucha de poder que acoge, transforma y adapta los nuevos procesos productivos.

Sin embargo, la trascendencia actual de la flexibilidad, como un nuevo sistema de producción, no sólo reside en las experiencias exitosas de las organizaciones japonesas que implementaron novedosas adecuaciones gerenciales de empleo, de trabajo y de salarios debido a las necesidades propias del país (Ishikawa, 1997) y (Coriat, 1992).

Gracias a dichas experiencias la flexibilidad envolvió, alrededor del mundo, a todas las organizaciones productivas, la cuales, deseosas del éxito y obligadas a permanecer vivas en una era globalizada, tuvieron que revolucionar la forma de controlar la incertidumbre para ganar productividad, calidad y competitividad (Covarrubias, 1992).

Tal situación, y aquí reside la principal lección, implicó revalorar en las organizaciones a los factores *blandos*, como la organización del trabajo y las relaciones laborales, igual o más que los factores *duros*, como la tecnología (Pries, 2000) en una época donde el conocimiento y las ideas equivalen a la moneda económica del siglo XXI (Summer, 2003).

En tales elementos no se destaca otra cosa que el *factor humano* como la clave del éxito, de la superioridad competitiva (Pries, 2000) y del trabajo colectivo como una forma de organización y relación laboral que busca la integración, la calidad y la eficiencia.

De esta forma, la inteligencia, el entendimiento, las destrezas y las experiencias de los empleados conforman el corazón activo de las organizaciones. Aprovechar estas capacidades y el compromiso que los trabajadores tomen hacia éstas, es posiblemente el principal desafío de nuestros tiempos (Manville, 2003).

Sin embargo, las capacidades y el compromiso que los trabajadores tengan o puedan desarrollar en los nuevos sistemas de producción flexible no sólo se aluden como oportunidad de expresión sino también como una obligación (Babson, 1998).

Al respecto, Wetlaufer (1999) menciona que tal desafío, al involucrar un gran esfuerzo por parte de todos los trabajadores, propicia un proceso en el que se desarrolla un grado de responsabilidad hacia el trabajo y hacia la organización.

Este proceso designado por el autor, no es más que el empoderamiento de las organizaciones, *un verdadero “invernadero” de autonomía y confianza* (Wetlaufer, 1999:111). Una oportunidad en la que el factor humano en forma racional puede organizarse en grupos de trabajo y conseguir sus objetivos a través de la auto-administración.

La auto-administración es vista como el proceso en el que los grupos de trabajo se responsabilizan de realizar sus labores y de administrarse a sí mismos con el objetivo de posesionarse sobre un producto o servicio y entregarlo satisfactoriamente a un cliente (Cáñez, 2004).

De esta forma, se alude que los grupos de trabajo son el requisito indispensable para el desempeño eficiente del trabajador y de sus labores (Sandoval, 1987) y a la vez una forma ideal de organización que permite reducir el riesgo y la incertidumbre por parte del trabajador.

Sin embargo, en la búsqueda del empoderamiento los grupos de trabajo pueden desarrollar y utilizar ciertos factores implicados en ellos mismos, tales como el liderazgo, el poder, el conflicto y la motivación.

En el surgimiento de dicha actividad, las personas, tras haber acordado en conjunto la participación activa, utilizan su talento y creatividad para la realización de tareas (Covey, 2002) y para el cumplimiento de objetivos con una mayor efectividad.

El acuerdo en conjunto alude previamente una confrontación de ideas y de valores, es decir, un ambiente que propicia una lucha de poder en los grupos de trabajo donde el papel desempeñado por el líder y por cada uno de los individuos es trascendental en el desarrollo del conflicto.

La motivación generada por el grupo o por el líder es una de las herramientas fundamentales en el mantenimiento del entusiasmo y la energía de todos los individuos para dirigir los objetivos individuales hacia la misión del grupo y el cumplimiento de éstos.

De esta forma, el liderazgo, el poder, el conflicto y la motivación pueden ser considerados como herramientas competitivas y pueden materializar la integración, la calidad y la eficiencia del grupo de trabajo.

La integración, como sinónimo de *incorporarse como un todo*, no sólo busca la cohesión sino la calidad al elegir hacer bien las cosas (Bowen y Lawler, 1994) para hacerlas útiles y satisfactorias al consumidor (Ishikawa, 1997) sabiendo que la diversidad de este último trae nuevas dimensiones al concepto de calidad que en un momento dado se tenga (Parlad y Krishnan, 1999).

Por lo tanto, la efectividad del grupo depende de que se enfoque en una dirección en particular, es decir, en la satisfacción de aquel que ha de adquirir un producto que le sea útil y su eficiencia dependerá de que logre implementar los procedimientos adecuados para conseguirla (Blanchard, 2002).

Las ideas expuestas construyen el panorama general que permite entender cómo la flexibilidad presente en las relaciones sociales y en los procesos de trabajo alude en primera instancia a los términos de productividad y costos¹.

¹ Enrique de la Garza menciona que el concepto de calidad-productividad es el que articula el carácter social y económico del proceso de trabajo. Sin embargo, la productividad al estar ligada a los costos no deja de tener tras de sí

Sin embargo, actualmente en la lógica de un mundo competitivo y necesitado de innovación, la productividad y los costos en conjunto con el factor humano son los soportes del mismo al trastocar las adaptaciones o los cambios que sean necesarios en las organizaciones.

La industria automotriz, un telar que aún tiene mucho de donde cortar.

Ludger Pries enfatiza en el hecho de que la industria automotriz ha sido ampliamente estudiada. No obstante, ésta es la razón por lo cual resulta interesante seguir haciéndolo ya que los trabajos desarrollados han contribuido al conocimiento y al análisis de los cambios en los modelos de producción, organización del trabajo e introducción de nuevas tecnologías (Pries, 2000).

El mismo autor menciona que esta situación ha permitido configurar las relaciones laborales e industriales y conocer que los principios fundamentales que sostienen a los nuevos modelos de producción flexible no provienen de la rama automotriz, pero el hecho de que hayan sido ampliamente difundidos es gracias a ésta. (Pries, 2000).

Tal es el caso del Toyotismo² que como modelo de producción flexible es sostenido por principios tales como: el JIT, TQM, el trabajo en equipos y el Mejoramiento Continuo; principios fundamentales que hicieron que los términos de productividad y calidad se convirtieran en objetivos irrenunciables (Covarrubias, 2005).

De igual forma, han contribuido a que la industria automotriz sea considerada *como una de las 5 líderes en el mundo por los procesos ingenieriles, manufactureros, organizativos, directivos y educativos que se sitúan en la verja del state-of-the-art y el know how técnico de la industria y la ciencia aplicada* (Covarrubias, 2003:33).

las relaciones sociales propias del proceso del trabajo. Lo que refiere, a la forma en que los hombres se organizan y como van determinando la relación laboral. Véase Alex Covarrubias en *La flexibilidad laboral en Sonora*, 10.

² Sergio Sandoval, menciona que el “Toyotismo” es un proceso de transformación que surge como consecuencia del desarrollo de la microelectrónica y cuyo nombre deriva de la empresa Toyota que aplicó exitosamente los avances tecnológicos a la industria automotriz. Véase a Sergio Sandoval en *Hibridación, modernización reflexiva y procesos culturales en la planta Ford Hermosillo*, 41-96.

A efectos de delimitación, se tomó la decisión de estudiar y de llevar a cabo el presente trabajo en la planta Ford Motor Company Hermosillo, empresa que como ya se mencionó, desde su apertura ha sido considerada como la más importante para el Estado y a lo largo de su historia ha sumado los mejores premios de calidad y eficiencia, costos de operación y capacidad humana (García, 2005).

A lo que se agrega la enorme demanda de servicios que requiere, las características peculiares del empleo que genera y la contribución competitiva que da a la región noroeste.

Herrera (2004) indica que dicha competitividad es el resultado tanto de utilizar procesos intensivos en capital con tecnología vanguardista y con calidad certificada como el continuo crecimiento de la economía estadounidense responsable de absorber el mayor número de exportaciones automovilísticas.

Esto le ha permitido impulsar sus niveles de producción como de exportación. Melchor (1998) refiere a que con una inversión de 500 millones de dólares la planta produjo un total de 158,852 unidades en el periodo de 1986 a 1989 mientras que de 1989 a 1995, con una inversión de 300 millones de dólares, produjo un total de 622,127 unidades.

Por su parte, Covarrubias (2001) menciona que para 1999, la planta exportó 179,278 unidades de un total de 224,446 unidades producidas contribuyendo notoriamente a que el mercado automotriz de EU recibiera más del 90% de las exportaciones de México.

Cabe mencionar algunas de las investigaciones más importantes de la localidad con el objetivo de resaltar la originalidad y complementariedad del tema para las investigaciones hechas y las realizables en un futuro.

Ante una revisión bibliográfica, la identificación de trabajos en los que se destaca el liderazgo, la motivación, el poder y el conflicto como factores que propician la integración de los grupos de trabajo en la planta Ford Hermosillo resultó nula.

Sin embargo, se encontraron algunos trabajos que contribuyen tanto en forma general como en forma particular a la temática abordada.

En 1983, se realizó una encuesta sobre salarios, sueldos y prestaciones que arrojó como resultado que una de las principales razones por las que la planta Ford se estableció en Hermosillo fue que contaba con una fuerza de trabajo dócil, flexible y de escasa sindicalización. Dicha encuesta, ha sido referida por distintos autores y entre éstos, se alude a los trabajos desarrollados, por una parte por Alejandro Covarrubias y, por otra, por Ludger Pries y Gabriela García.

Alejandro Covarrubias (1998) realizó una investigación sobre la relación que existe entre la introducción de medidas de flexibilidad laboral y el desarrollo de la productividad del trabajo.

En esta investigación refiere en forma discordante que dicha fuerza de trabajo era “dócil y flexible” pero alude que armonizaba y permitía su adaptación a las nuevas tecnologías (CNCS, CAD y CAM) y a los nuevos sistemas productivos como el Kanban, Muda, Kaizen y JIT (Covarrubias, 1998).

Mientras tanto, Ludger Pries y Gabriela García (2000) se enfocaron en el desarrollo de estrategias competitivas con el objetivo de conocer la manera en que las empresas responden a las tendencias de la globalización y la privatización.

En este trabajo, abordan las características principales de la planta Ford Hermosillo dentro de las cuales, se destaca una filosofía japonesa de organización en la que se promueve la autonomía responsable dentro de los grupos de trabajo.

Por otra parte y en aspectos particulares, Sergio Sandoval (1990) desarrolló un artículo sobre los equipos de trabajo en la planta Ford, el objetivo era discutir para el caso de Sonora, como los equipos de trabajo al formar parte de la llamada flexibilidad organizativa y laboral hacían frente a la crisis que en esos años vivían tanto el estado como las grandes empresas.

Entre los resultados se encontró que los equipos estaban ante una presencia de trabajo híbrida que coordinaba tanto técnicas y métodos de carácter tradicional como de carácter novedoso de organización.

A lo que agrega, los equipos de trabajo, se encontraban en una fase embrionaria en la búsqueda de la calidad y la eficiencia productiva. Sin embargo, los avances logrados eran a base de carga laboral, sacrificio salarial y retrocesos en los mecanismos de negociación contractual (Sandoval, 1990).

Por lo que el concepto de equipo de trabajo, que hasta entonces se habían formado los trabajadores, respondía a cuestionamientos críticos y de oposición que paradójicamente no se presentaba en la práctica de los mismos.

Esto permite ver, acorde a las conclusiones del autor, que los avances logrados en la eficiencia y la calidad no se traducían a relaciones de trabajo más humanas, estabilidad laboral y beneficios para los trabajadores.

Para el 2003, el mismo autor desarrolló una investigación en la que aborda el proceso de reestructuración y modernización industrial de la planta Ford Hermosillo a partir, entre otras cosas, del análisis de la construcción de una estructura organizacional.

El autor enfatiza que dicha construcción está ligada a una estrategia de involucramiento y responsabilidad compartida del personal basada en el trabajo de grupo.

El objetivo era concretar el empoderamiento de los mismos *una especie de poder dependiente o delegado que otorga autoridad a los trabajadores de los equipos para tomar decisiones correspondientes a su área de trabajo y a su trabajo mismo* (Sandoval, 2003: 190).

Bajo este modelo, los grupos de trabajo son capaces de auto-controlarse, de ejercer autoridad sobre los miembros del equipo, de evaluar tanto el desempeño del trabajador como del grupo mismo y por último, de seleccionar, capacitar y entrenar a los nuevos miembros (Sandoval, 2003).

Finalmente, para la presente investigación, ambos trabajos aportan un importante marco de referencia que permite ver, rápidamente y en forma general, la trascendencia de la integración y la calidad en la evolución que los grupos de trabajo de la planta Ford han presentado.

Planteamiento del problema

Ante la llegada del Toyotismo, Ford Motor Company se integra a nuevas formas de organización flexible, donde la participación voluntaria y la delegación de actividades se convirtieron en uno de los nuevos objetivos que iban acorde con la implementación de este sistema y del cual emergen nuevos programas de organización productiva.

El empowerment o liderazgo compartido abrió tanto la oportunidad como la obligación del trabajo colectivo (Babson, 1998), de la comunicación y del involucramiento responsable de todos los trabajadores con la finalidad de aumentar la productividad, la eficiencia, la flexibilidad y la calidad.

Sin embargo, En Ford Hermosillo la práctica del empoderamiento en los grupos de trabajo refiere a partir de la implementación de un nuevo Sistema de Producción Ford (FPS) por parte de Ford 2000, cuyo objetivo era transformar la manufactura y los lugares de trabajo en sus subsidiarias (Covarrubias, 2001).

El proyecto Fusión³ es el nuevo modelo de un vehículo totalmente híbrido que Ford lanza al mercado con la finalidad de competir con autos líderes como el Honda Accord y el Toyota Camry (Covarrubias, 2004), (García, 2005).

Covarrubias (2004) señala que la magnitud del proyecto puede generar más de 20,000 empleos calificados, en conjunto con los que pueden ser generados por los nuevos proveedores.

El mismo autor señala que se espera un impacto, tanto productivo como de aprendizaje organizacional, que cubra toda la cadena de comercios y servicios en la región abriendo la posibilidad de que el proyecto sea un punto de quiebre en la historia económica del Estado (Covarrubias, 2003).

Las nuevas medidas organizativas, tomadas para responder exitosamente al mencionado proyecto están fundamentadas en los grupos de trabajo auto-administrados. Es decir,

³ En un inicio llamado "Proyecto Futura"

grupos de trabajo facultados, entre otras cosas, para compartir funciones de dirección y liderazgo, para planear, controlar y mejorar los procesos de trabajo, para fijar metas, entrenarse y responsabilizarse por la calidad, y finalmente evaluar su desempeño como grupo (Cáñez, 2004).

Estas facultades podrán ser introducidas mediante FPS, el cual se compone de parámetros altamente estandarizados con el objetivo de obtener la calidad, el mantenimiento y la mejora continua (Covarrubias, 2005).

Con estos elementos, el problema de investigación trazado es estudiar los grupos de trabajo, específicamente los que están ubicados en los departamentos de estampado, carrocería, pintura y ensamble final debido a que empiezan a identificarse como unidades de análisis.

Unidades que implican factores como el liderazgo, la motivación, el poder y el conflicto y sobre los cuales recae, en buena medida, la calidad y la realización exitosa del proyecto citado.

Dichos factores inciden de alguna manera en la integración de los grupos de trabajo y por consecuencia, se convierten en modeladores del desarrollo que presentan y que afecta o beneficia a los servicios o productos que la empresa brinda y al ambiente organizacional de la misma.

Esto trasciende al tener en cuenta que los grupos de trabajo son, tal y como se mencionó, una oportunidad de integración, una obligación y un requisito indispensable en el desempeño eficiente del trabajador.

Es decir, una parte vital en el mantenimiento y la evolución organizacional de los nuevos sistemas de producción flexible al ser considerados una forma de organización del factor humano y por ende la clave del éxito y de la superioridad competitiva (Pries 2000). Por lo tanto, su presencia es de interés para la empresa Ford Motor Company Hermosillo y para todas las organizaciones que sustentan su producción en grupos de trabajo, que a su vez son conformados por individuos.

Objetivos

Objetivo general

Conocer el grado de integración de los grupos de trabajo de la planta Ford Motor Company Hermosillo, específicamente los que se encuentran ubicados en las áreas de estampado, carrocería, pintura y ensamble final, mediante la forma en que inciden algunos factores como el liderazgo, la motivación, el poder y el conflicto.

Objetivos específicos

1. Analizar en que medida la relación Liderazgo/Poder afecta o beneficia la integración de los grupos de trabajo.
2. Analizar en que medida la relación Conflicto/Poder afecta o beneficia la integración de los grupos de trabajo.
3. Analizar en que medida la relación Liderazgo/Motivación afecta o beneficia la integración de los grupos de trabajo.

EL COLEGIO DE SONORA

Hipótesis

- Si el liderazgo en la relación Poder/Conflicto es de tipo experto o referencial, entonces la integración del grupo dependerá de que la relación Liderazgo/Motivación este encausada al cumplimiento de las necesidades primordiales del grupo sin importar cual sea.
- Si el liderazgo en la relación Poder/Conflicto es de tipo recompensa o legitimado, entonces la integración del grupo dependerá de que la relación Liderazgo/Motivación este encausada al cumplimiento de las necesidades de logros y de poder.
- Si el liderazgo en la relación Poder/Conflicto es de tipo coercitivo, entonces la integración del grupo dependerá de que la relación Liderazgo/ Motivación este encausada al cumplimiento de las necesidades de afiliación del grupo

Metodología

A partir de la temática manejada en la presente investigación, se eligió como estrategia un estudio de caso en Ford Motor Company Hermosillo, que mediante la realización de entrevistas permitiera explorar los grupos de trabajo y por ende analizar la información obtenida.

Como primer paso se realizó una selectiva revisión bibliográfica cuya importancia radica en que permitió ampliar el panorama informativo y desarrollar con ello tanto el capítulo introductorio y el capítulo teórico.

Ante la dificultad de realizar la investigación de campo dentro de la empresa, se tomó como estrategia una investigación externa a ella de tipo exploratoria y analítica sobre una muestra de la población objetivo, la cual en términos cualitativos logra ser un ejemplar indicativo para la totalidad de los grupos de trabajo de la planta Ford Hermosillo.

Fueron realizadas un total de 18 entrevistas a los trabajadores que conforman los grupos de trabajo, específicamente los que se encuentran ubicados en las áreas de estampado, carrocería, pintura y ensamble final.

Para ello, se diseñó un cuestionario conformado por preguntas abiertas y cerradas distribuidas en cinco apartados.

En el primero de ellos, se incluyeron interrogantes que permitieron obtener una descripción general de los trabajadores que participaron en la muestra. Tales como su edad, sexo, estado civil, escolaridad, antigüedad en la empresa y el área o departamento en la que laboran.

El siguiente cuadro, permite ver en forma general los resultados obtenidos. Sin embargo, el análisis de los mismos se desarrollará en el capítulo referente a la funcionalidad de los grupos de trabajo.

Cuadro 1
Datos de los informantes

Trabajadores y líderes	Edad	Sexo	Estado civil	Grado de estudio	Antigüedad en la empresa (años)	Departamento	Turno de trabajo
T1	32	M	C A S A D O S	Preparatoria	13	Estampado	B
T2	31	M		Secundaria	8	Carrocería	B
T3	31	M		Preparatoria	6	Ensamble final	A
T4	40	M		Preparatoria	13	Ensamble final	A
T5	30	M		Secundaria	6	Pintura	A
T6	33	M		Preparatoria	14	Ensamble final	A
T7	51	M		Licenciatura	14	Pintura	A
T8	38	M		Preparatoria	17	Carrocería	A
T9	37	M		Preparatoria	14	Ensamble final	A
T10	34	M		Secundaria	15	Carrocería	A
T11	42	F		Carrera técnica	.5	Estampado	B
T12	37	M		Tele secundaria	16	Carrocería	B
T13	28	M		Preparatoria	8	Carrocería	B
T14	36	M		Preparatoria	14	Pintura	B
T15	36	M		Secundaria	16	Pintura	B
T16	31	M		Preparatoria	13	Estampado	A
L1	33	M		Preparatoria	14	Carrocería	A
L2	29	M	Secundaria	8	Carrocería	A	

En el segundo apartado, se integraron aquellas que daban a conocer la comprensión general que los trabajadores tenían de su grupo de trabajo y su posición como integrante del mismo. Tales como el tiempo de conformar un grupo, la forma en que fue integrado y la visión que tiene del mismo por mencionar algunas.

Las siguientes tres etapas refieren respectivamente a las tres dimensiones de análisis descritas en la introducción del presente trabajo e incluyeron preguntas orientadas a conocer; el tipo de líder que venía desempeñándose, el manejo de conflictos que se presentaba en los grupos de trabajo y finalmente, la motivación generada por el líder para mantener la cohesividad del grupo.

Posteriormente, en el análisis de la información se rescatan dos casos particulares de gran interés que permiten dar mayor calidad cualitativa a la investigación, por lo que se decide realizar dos entrevistas a profundidad.

Ambas entrevistas estuvieron conformadas por preguntas abiertas y son la continuación de un cuestionario previamente aplicado por lo que obtuvieron un formato personalizado para cada uno de los trabajadores. No obstante, se mantiene en común la

temática general con el objetivo de rescatar y confrontar tanto similitudes como heterogeneidades entre ambos casos.

De esta forma, la información obtenida, tanto de los cuestionarios como de las entrevistas a profundidad, aplicados a los trabajadores de la planta, permitió modelar las dimensiones implicadas en la investigación a partir de un análisis basado en la descripción e interpretación.

En el desarrollo de la investigación se omitió la identificación de los participantes por requerimiento de los mismos y con el objetivo de que sintieran mayor confianza y libertad para exponer sus opiniones.

Finalmente, se recuerda que la justificación del trabajo corresponde al objetivo central del presente trabajo, éste es la posibilidad de desarrollar una investigación que permita entender los procesos que se suscitan en los grupos de trabajo y la forma en que influyen en el desarrollo de los mismos, específicamente en su integración.



EL COLEGIO
DE SONORA
BIBLIOTECA
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Unidad de análisis

La decisión de trabajar con los grupos de trabajo ubicados en las áreas de estampado, carrocería, pintura y ensamble final de la planta Ford Hermosillo refiere a que de todos los grupos existentes en dicha planta éstos son los que se encuentran ligados directamente al proceso productivo.

No es en vano, que desde sus inicios la planta haya considerado a estos grupos como una parte medular en el proceso de trabajo ya que la utilización colectiva de la mano de obra permite el aprovechamiento intensivo de la fuerza de trabajo.

En la planta Ford, los grupos de trabajo están fundamentados en una filosofía del modelo japonés que presupone cada vez más mayor responsabilidad e involucramiento continuo para lograr la autonomía en la toma de decisiones.

Se ha mencionado que el factor humano en conjunto con la tecnología se ha convertido en la clave del éxito y de la superioridad competitiva (Pries, 2000).

Por lo tanto, los procesos de desarrollo que se susciten dentro los grupos de trabajo tales como el liderazgo, el poder, el conflicto y la motivación juegan un papel fundamental en la integración y la eficiencia de los grupos y por ende en los intereses de la empresa y en los intereses de aquellas que sustenten su producción sobre los mismos.

II MARCO TEÓRICO

La presente investigación se inscribe dentro de la temática que aborda cómo los grupos de trabajo se integran para lograr una mayor eficiencia frente a los sistemas productivos actuales.

Dicho análisis alude, específicamente, a la discusión de la organización de equipos de trabajo y a los procesos de desarrollo que se suscitan dentro de estos en el área laboral, como formas de organización que, al hacer frente a los nuevos sistemas de producción flexible, permiten la integración de los trabajadores.

Sin embargo y como ya se mencionó, tales procesos además de remitir al factor tecnológico y productivo, evocan al análisis del factor humano que al estar presente en los grupos de trabajo, enmarca el punto de partida para entender el desarrollo que en éstos se suscita.

Así mismo, se aludió que Ford Motor Company ha mantenido como objetivo la integración de nuevas formas de organización flexible, donde la participación y la delegación de actividades se convierten en los rasgos característicos del “empoderamiento” o liderazgo compartido, lo que a su vez, abre la oportunidad del trabajo colectivo y el involucramiento responsable de todos y de cada uno de los trabajadores con el propósito de aumentar la productividad y la calidad.

Este capítulo expone los planteamientos teóricos que sirven como punto de partida en el desarrollo del trabajo. En primer lugar y con la finalidad de resaltar la temática abordada, se parte de una referencia general del Toyotismo como doctrina que aborda y desarrolla a los grupos de trabajo como nuevas formas de organización flexible. En segundo, se recurre a los aspectos relacionados con los grupos de trabajo y en tercero, se abordan a manera de propuesta los factores relacionados en el desarrollo de los grupos que, en el presente estudio, sustentan las dualidades que permiten el análisis de los mismos.

Toyotismo, un modelo japonés de producción ligera

El concepto de Toyotismo es el nombramiento de un modelo productivo que responde a un uso histórico, es decir, designa a un sistema de producción japonés que fue conocido a partir de las experiencias exitosas de la empresa Toyota.

Sin embargo, esta situación refiere también a que el Toyotismo sea conocido como Ohnismo debido a que es precisamente Ohno quien dirigió la empresa Toyota y la llevó al éxito (Coriat, 1992).

Como ya se ha mencionado, a partir de la década de los ochenta, las doctrinas gerenciales de organización del trabajo presentan un auge notable debido a la internacionalización de las experiencias exitosas del Japón, mismas que corresponden a las nuevas formas de organización y gestión de la mano de obra que venían desarrollándose a partir de los años cincuenta.

En esta década, el mundo occidental veía con asombro cómo, en un país devastado por la segunda guerra mundial, emergía un nuevo sistema de producción bajo una nueva concepción organizacional (Coriat, 1992).

Sin embargo, fue hasta 1980 que dichos sistemas productivos lograban su propia madurez y los éxitos, cada vez más visibles, se hacían más difíciles de igualar.

Según Steven Spear esta situación se debe a la misma paradoja del sistema, la cual implica una fuerte rigidez y a la vez una enorme flexibilidad que permite la creatividad (Spear y Bowen, 1999).

De esta forma, la rigidez del sistema en las actividades, en las conexiones y en la producción mantenía al mismo tiempo la flexibilidad en las operaciones.

Esto, permitía la exportación y una posible transformación del sistema mismo, desencadenando así una revolución en las nuevas doctrinas gerenciales de organización.

Tales doctrinas, en palabras de Alfonso Bouzas y Enrique de la Garza (1998), además de estar sintetizadas en los conceptos de Calidad Total (CT), Justo a Tiempo (JIT), Mejoramiento Continuo (Kaizen) y Trabajo en Equipos tienen presente una crítica a la rigidez taylorista.

Los autores señalan que *hay un acento especial en los aspectos culturales de identidad de los trabajadores con la empresa, la productividad y la calidad; en la recuperación del saber hacer obrero, el involucramiento y la participación; en la reintegración de tareas y la capacitación amplia* (Bouzas y De la Garza, 1998: 29 y 30).

En este sentido, las nuevas doctrinas gerenciales resumidas en la idea del Toyotismo, mantienen como principio la flexibilidad y la calidad en el proceso productivo y en las formas organizacionales, la sustitución del individualismo y el actor racional por la idea de grupo, la producción como resultado del consenso, y finalmente la mejora continua como objetivo.

Sin embargo, la participación de los trabajadores, al ser un principio fundamental para el sistema, encierra la parte más oscura y horrenda del mismo, *la participación de los trabajadores no está intentada como una opción...esto es una obligación* (Babson, 1998:29). Es decir, no sólo proporciona oportunidad de participación sino demanda una fuerte auto-administración.

Al respecto, Wetlaufer (1999) refiere que la autonomía y la confianza generada en los grupos de trabajo favorecen la auto-administración y el empoderamiento.

Por lo tanto, en los sistemas de producción flexible, los grupos de trabajo, se presentan como la forma ideal de organizar la fuerza laboral para conseguir la calidad y la competitividad.

Grupos: integración y etapas de desarrollo

Uno de los elementos más importantes dentro de las organizaciones que operan bajo los sistemas de producción flexible es la presencia de los grupos de trabajo.

Su importancia radica en que pueden ser considerados como el resultado de una organización del factor humano que en primera instancia tiene como finalidad cumplir los objetivos colectivos.

En este sentido y a partir de una visión sistémica, los grupos de trabajo son entendidos como una de las partes activas que comprenden a la organización como un todo, los cuales, en su hacer individual, son sumamente importantes para la organización pero no lo suficiente para trascender por si solos.

Los grupos de trabajo, definidos como una totalidad, están conformados por actores individuales con intereses particulares, donde la comunicación efectiva, el liderazgo y los lazos entre éstos son los que determinan de alguna manera que las estrategias sean utilizadas a beneficio de la organización y no a beneficios particulares.

Entender por qué cada uno tiene un funcionamiento diferente respecto al otro, permite comprender como es que, tomados como una unidad, arrojan niveles distintos de integración y eficiencia.

El análisis versa en la necesidad de desmembrar al grupo y entender que, como unidad, está compuesto por pequeñas partes que son los individuos y que cada uno como entidad genera por si solo acciones a partir de sus propias decisiones.

Encaminar dichas decisiones a beneficio de la organización constituye una de las premisas fundamentales de las nuevas formas de administración flexible.

Sin embargo, como se ha mencionado, el desempeño eficiente del trabajador en los sistemas de producción flexible responde en gran medida a que éste sea parte de un grupo de trabajo (Sandoval, 2003) auto-administrado y empoderado.

Este hecho *incrementa la probabilidad de que los trabajadores sean innovadores, creativos y puedan reaccionar...a la preferencia de los clientes* (Montebello y Buzzotta, 1994: 454). Es decir, el grupo de trabajo es una modalidad que contribuye a mejorar la eficiencia y la efectividad de la fuerza laboral (Montebello y Buzzota, 1994).

Analizar la integración de los grupos de trabajo, específicamente los de la planta Ford Hermosillo, hace necesario partir del concepto de “grupo” como unidad estratégica de análisis que se transforma y se adapta bajo diferentes condiciones.

Dichas condiciones, pueden ser tanto internas y externas al grupo pero a la vez insertas dentro de la organización. Los individuos que lo conforman poseen una estructura organizacional y se comunican para lograr sus objetivos.

Los aportes de la literatura enfatizan en que las numerosas definiciones de grupos han sido a partir de ciertas características que poseen⁴. Robbins (1998) lo define como la unión de dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar un objetivo.

Otros lo definen como el conjunto de dos o más personas que interactúan entre si y comparten un destino común, poseen estructura organizacional y se comunican a través del tiempo para lograr objetivos establecidos (Galanes, et al, 1997).

Por su parte, Carlos Fernández refiere a que los grupos de trabajo son grupos formales determinados por la organización y los define como aquellos *que poseen una firme estructura social, establecida frecuentemente e impuesta por autoridades externas, las normas son explícitas y los miembros están conscientes de las relaciones internas del grupo* (Fernández, 2003:69).

El mismo autor manifiesta que las relaciones sociales, dentro de la organización, son tan amplias e indeterminadas que propician el surgimiento de los grupos informales, los

⁴ Véase sobre percepciones y cogniciones Smith, 1945 y Bales, 1950; sobre motivaciones y satisfacción de necesidades Catell, 1948 y Bass, 1960; sobre metas de grupos Mills, 1967; sobre su organización McDavid y Harari, 1968; sobre la interdependencia de los miembros Lewin, 1951 y finalmente, sobre las interacciones Homans, 1950.

cuales aparecen espontáneamente como respuesta a la necesidad de contacto social y pueden entrecruzarse con la organización del grupo formal.

Delimitando la temática, se parte de que la integración como sinónimo de incorporarse como un todo estará determinada por la relación que se da entre los individuos que conforman al grupo de trabajo.

El desarrollo de dicha relación remite a los conocimientos, a las destrezas y a los comportamientos que los integrantes del grupo ponen en juego tras la implicación de factores como el liderazgo, el poder, la motivación y el conflicto que se generen en el mismo.

Sin embargo, para profundizar en situaciones particulares respecto al desarrollo de los grupos de trabajo es importante entender en forma general el comportamiento de un grupo dentro de una organización.

El modelo del comportamiento grupal parte de la idea de que el grupo está posicionado dentro de un sistema. Es decir, no actúa aisladamente sino que es parte de una organización (Robbins, 2001).

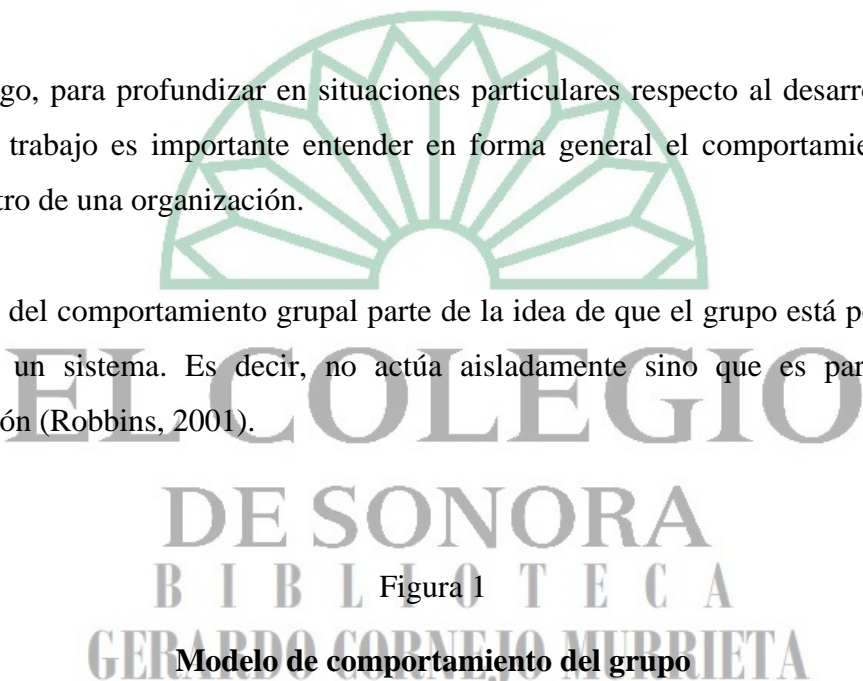
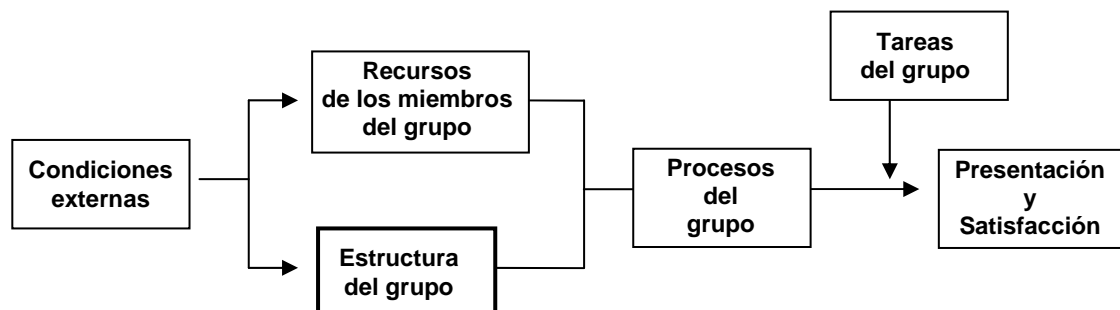


Figura 1

**Modelo de comportamiento del grupo
Stephen Robbins**



El contexto permite obtener recursos para la inclusión de estrategias que serán desarrolladas según la estructura y los procesos que se realizan para el cumplimiento de tareas lo que finalmente, permite presentar sus resultados.

Un grupo de trabajo, dentro de la organización está sujeto a todas las condiciones externas que le son impuestas por ella misma, éstas son todas las estrategias creadas por la organización para llevarlas a cabo por el grupo y cumplir ciertos objetivos.

A esta situación, se agrega la estructura de autoridad que la organización posee la cual, clarifica a los miembros del grupo quienes son los líderes formales que toman las decisiones y como debe ser la relación entre si.

Otra situación que se contempla es la regulación formal existente y que se manifiesta por las reglas, los procedimientos, las políticas y las especificaciones del trabajo. El objetivo es que los empleados sean más consistentes y predecibles lo que depende, en buena medida, de los recursos que sean proporcionados al grupo, de los sistemas de evaluación y de los escenarios físicos de trabajo.

En cuanto a los recursos de los miembros del grupo se puede aseverar que son los que contribuyen al crecimiento y rendimiento del mismo, debido a que aquí se considera todo el conocimiento, la destreza y las habilidades que puede tener cada uno de los integrantes.

Las características personales de cada uno como el conocimiento, la destreza y las habilidades influyen en gran parte en la realización de las tareas del grupo.

En la estructura, se modela el comportamiento del grupo, y las variables que influyen en esta situación son: las relaciones entre los miembros, los roles, las normas, el estatus del grupo, su tamaño, su composición y el grado de cohesividad.

En los procesos del grupo, se consideran todos aquellos que permiten clarificar las contribuciones de los individuos y que no son visibles a nivel grupal, por ejemplo: los patrones de comunicación utilizados para intercambiar mensajes, los procesos de

decisión y de comportamiento del líder, las dinámicas de poder y las interacciones que surgen a partir de conflictos.

El cumplimiento de las tareas es la actividad que se realiza para cumplir ciertos objetivos y su grado de complejidad influye fuertemente en la efectividad del grupo. Si el grado de complejidad es bajo la discusión entre los miembros del grupo tiende a ser simple para el cumplimiento de las mismas, si por el contrario es una tarea compleja el grado de discusión será elevado e implicaría métodos de trabajo organizado.

Finalmente, la presentación y la satisfacción del grupo radica en una serie de elementos que enfatizan en como el grupo ve su propio tamaño, su relación con los jefes, las normas que los rigen, etc. Es decir, como el grupo se percibe dentro de la organización y la evaluación que hace de la misma.

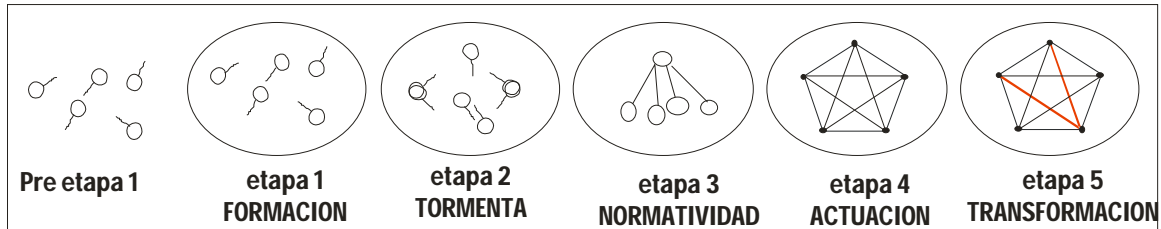
En sentido particular, para entender que es lo que pasa dentro del grupo como unidad de análisis se requiere analizar, como ya se ha mencionado, en que forma se están dando las interacciones de los individuos y de que manera afectan o benefician al grupo que conforman.

No obstante, el modelo citado permite ver que el liderazgo, la motivación, el poder y el conflicto son factores que permiten ver las contribuciones de cada individuo que conforma al grupo de trabajo. Por lo tanto, inciden directamente en el comportamiento que presenta este último dentro de una organización y por ende, en el desarrollo que presentan.

Robbins (2001), cita un modelo que indica como un grupo pasa a través de una secuencia estandarizada en su evolución es decir, a través de una serie de etapas clasificadas de la siguiente manera: la etapa de formación, de tormenta, de normatividad, de actuación y por último, la etapa de transformación en equipo.

Figura 2

**Etapas del desarrollo del grupo
Stephen Robbins**



La etapa de formación se caracteriza por la gran incertidumbre en cuanto al propósito, la estructura y el liderazgo del grupo; la etapa de tormenta es la etapa en la que se presentan los conflictos internos, hasta que sus miembros aceptan la existencia del grupo; la etapa de normatividad se caracteriza por las relaciones estrechas, la cohesión entre los miembros y por la institucionalización de las normas.

La etapa de actuación se define porque los grupos ya tienen una estructura interna claramente distinguible que surge con el curso del tiempo y ha sido aceptada y es funcional; y finalmente la etapa de transformación de equipo donde el grupo paulatinamente va adquiriendo pautas de eficiencia y productividad en la obtención de las metas fijadas por las organizaciones.

En esta última, el grupo de trabajo es considerado como un verdadero equipo debido a que el grupo es capaz de estar formado y basado sobre la combinación de tareas, de establecer relaciones de trabajo y de proporcionar al trabajador la capacidad de controlar el proceso de trabajo (Montebello y Buzzota, 1994).

Sin embargo, los mismos autores refieren a que *los equipos no son automáticamente productivos... pasan a través de una serie de etapas... involucrando la construcción de relaciones laborales entre los miembros... y aprendiendo a como desarrollar el trabajo* (Montebello y Buzzota, 1994:454).

Este modelo mantiene una similitud aceptable con los parámetros que se han definido para analizar la efectividad de los grupos de trabajo en la planta Ford Hermosillo

(Cáñez, 2004). Por lo tanto, en la presente investigación será considerado como una base para determinar el nivel de desarrollo de los grupos de trabajo.

Sin embargo, es importante enfatizar que las relaciones que surgen en los grupos de trabajo son determinadas, en gran parte, por las mismas necesidades de la organización. Es decir, la empresa brinda el espacio y los principios que determinan el desarrollo requerido por los grupos de trabajo.



EL COLEGIO
DE SONORA
B I B L I O T E C A
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Propuesta para el análisis de los grupos de trabajo

Se ha mencionado que en el empoderamiento, los grupos de trabajo pueden desarrollar y utilizar ciertos factores implicados en ellos mismos, tales como el liderazgo, el poder, el conflicto y la motivación.

Tales factores, citados como herramientas competitivas, pueden materializar la integración, la calidad y la eficiencia del grupo toda vez que en el surgimiento del empoderamiento los individuos que conforman al grupo de trabajo utilizan, tras un acuerdo en común, su talento y creatividad para la realización de tareas (Covey, 2002).

Sin embargo, los acuerdos tomados por el grupo refieren a una previa confrontación de ideas, lo que propicia una lucha de poder y una serie de acciones tanto generadas por el líder como por los individuos ya sea en contra o a favor del desarrollo armónico del grupo de trabajo.

La motivación es una de las herramientas fundamentales en el mantenimiento del entusiasmo y la energía necesaria para dirigir los objetivos de cada individuo hacia uno en común.

En este sentido, los factores citados mantienen una vinculación entre ellos mismos, una relación que puede ser detonada por la organización, por el grupo o por los individuos.

El desarrollo de algún factor en específico conlleva al desarrollo de los demás y, presentes en los grupos de trabajo, inciden fuertemente en su evolución hacia la conformación en un equipo.

Liderazgo

El hecho de que los líderes hayan sido ampliamente estudiados a través de la historia y de la psicología social, ha provocado que el liderazgo se haya convertido en el principal foco de investigación (Schein, 2002) y sea considerado por las organizaciones como una de las temáticas más importantes en la actualidad.

El mismo autor señala que, en las numerosas investigaciones, uno de los hallazgos más sólidos es que el liderazgo siempre depende de alguna situación en particular, de las características de los seguidores o de una tarea que se ha desarrollar (Schein, 2002).

Los intentos por entender al liderazgo han provocado que las investigaciones se dirijan a las características más evidentes que presentan los líderes tales como la popularidad, el talento o la sabiduría. Sin embargo, el liderazgo consiste en algo que va más allá de simples cualidades.

John P. Kotter (1996) refiere que el liderazgo alude a arreglárselas con el cambio, a sobrevivir y competir efectivamente en los nuevos ambientes que las organizaciones exitosas producen en un mundo cada vez más competitivo y globalizado.

Por lo tanto, el liderazgo es un logro de tipo social y humano, proviene de comprender a los colaboradores y la relación entre las metas individuales de cada uno y el objetivo del grupo (Prentice, 2004).

El líder es la persona que realiza algo que los otros están menos dispuestos a hacer (Work, 2002). Alguien que sabe que tiene seguidores, que su éxito sólo es el resultado de su efectividad y que su nombramiento como tal es sinónimo de responsabilidad (Drucker, 2002).

Alguien que aprende que los seres humanos son complejos y distintos (Prentice, 2004) y que enseña, tras llegar a su máxima capacidad, a construir estructuras duraderas (Collins, 2001) y a diferenciar entre lo aparentemente imposible y lo genuinamente imposible (Tedlow, 2001).

Todas las definiciones anteriores convergen en la idea de que *el líder define al proceso del liderazgo en sus propios términos* (Hesselbein, 2001:57). Es decir, en la influencia que ejerce sobre otros y en la prolongación de esta influencia.

Esta mención, considera dos aspectos trascendentales para la presente investigación; la primera, es la estrecha relación que existe entre el liderazgo y el poder; y la segunda, refiere a la relación entre el liderazgo y la motivación.

Ambas relaciones son propuestas como dualidades que permiten definir y estrechar la relación que existe entre un factor y otro para ser entendidos. Sin embargo, su desarrollo será posterior al abordaje teórico del poder y la motivación por si solos.



EL COLEGIO
DE SONORA
B I B L I O T E C A
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Poder.

Es importante mencionar que la finalidad de este apartado es profundizar en el poder como un factor presente en los grupos de trabajo y en su desarrollo, un factor que mantiene estrecha relación con el liderazgo y que hasta ahora se ha abordado como un resultado al que los grupos de trabajo pueden acceder tras su empoderamiento.

El poder es entendido como la capacidad de tener autonomía en la toma de decisiones, dicha capacidad se puede adquirir a partir de un proceso de desarrollo y se debe utilizar a beneficio del grupo y de la organización.

De esta forma, el poder se visualiza como un resultado y como una herramienta de gran utilidad en la conformación de los grupos auto-administrados.

La auto-administración involucra un proceso en el que los trabajadores desarrollan un alto grado de responsabilidad hacia el trabajo y hacia la organización lo que propicia el inicio del empoderamiento de los grupos de trabajo (Wetlaufer, 1999).

Sin embargo, el empoderamiento es alcanzado porque los grupos de trabajo han logrado conformarse como equipos, los cuales deben ser capaces de manejar autonomía en los procesos de trabajo y confianza en las capacidades de todos y de cada uno de los individuos que lo conforman.

Los efectos negativos o positivos del poder no dejan de estar implicados en los grupos de trabajo ni mucho menos en la organización ya que dependen, en gran medida, de su utilización y de la asimilación por parte de aquellos en los que se quiere influir.

La utilización del poder por parte de los individuos que conforman al grupo está controlada por los límites propios y establecidos por el grupo mismo, mientras que la utilización del poder por el grupo está controlada por los límites establecidos por la organización a la que pertenece.

Tan pronto como se entienda al poder como el deseo de tener impacto e influir sobre los demás queda descartada cualquier definición que lo aluda como un comportamiento

dictatorial (McClelland y Burnham, 2003) y se rescatan aquellas definiciones que lo relacionen con el liderazgo.

French y Raven (1959) refieren al poder como una influencia social que al igual que el liderazgo se materializa cuando se influye sobre los demás. Los autores desarrollan una tipología del poder definida a partir del poder que ejerce el liderazgo y este mismo definido a partir del uso que hace del poder.

El poder coercitivo es el que depende del miedo, los individuos reaccionan por temor a los resultados negativos que pueden ocurrir si no se obedece, descansa en la amenaza y en los castigos.

El poder de recompensar funciona porque los individuos acceden a las instrucciones ya que van a obtener ciertos beneficios

El poder legitimado resulta ser más amplio que el poder coercitivo y el de recompensa, comprende la aceptación por parte de los miembros debido a que es adquirido por la posición que se ocupa en la jerarquía formal de la organización.

El poder experto es la influencia que se tiene sobre otros como resultado de las destrezas, habilidades y conocimientos que se tiene y que otros no poseen.

El poder de referencia versa sobre la identificación que un individuo tenga con otro, en cuanto mayor identificación tenga un individuo con otro, mayor será su poder de influencia.

Finalmente, los autores enfatizan que estos tipos de poderes pueden ser usados ampliamente por los líderes; el poder de recompensa y de experiencia será proporcionado por la organización, mientras que el poder legítimo, coercitivo y de referencia serán adquiridos a través de la interacción con los demás.

Conflicto.

Gracias a las investigaciones sobre la forma y la intensidad con que los conflictos afectan la conducta de los grupos es que la temática se ha convertido, hasta hace unas décadas, en un importante área de estudio dentro del comportamiento organizacional (Robbins, 1998).

Sin embargo, el análisis del conflicto en si, es un tema que desde el inicio de las organizaciones se ha debatido puesto que ésta conlleva el orden de una colectividad para lograr ciertos objetivos y al mismo tiempo una limitación en la conducta de los individuos o al menos en una parte de ellos (Casado, 1975).

Es así, que se conoce que el conflicto está siempre presente o al menos latente dentro de las organizaciones debido a que su origen responde a una cuestión estructural donde la naturaleza del mismo, aquellos que intervienen y la forma en que lo adoptan conllevan a las diversas modalidades con que se le conoce.

El pensamiento actual sobre el conflicto descansa en tres posturas: La postura tradicional, la postura de las relaciones humanas y la postura interaccionista (Robbins, 1998).

La primera asume que el conflicto es negativo, irracional y sinónimo de violencia por lo tanto, debe ser evitado. La segunda, que el conflicto es inevitable en los grupos y en las organizaciones por lo tanto, aboga por aceptarlo y racionalizarlo.

Finalmente la tercera, que el conflicto es algo natural por lo que hay que fomentarlo y estimularlo para que los grupos se vuelvan creativos, eficientes, dispuestos al cambio y ambiciosos en cuanto a metas alcanzables.

La postura interaccionista enfatiza en que no todos los conflictos son buenos (funcionales) es decir, conflictos que mejoran el desempeño de los grupos. Si no por el contrario pueden presentarse como conflictos disfuncionales, obstaculizando su desempeño y volviéndolos destructivos (Robbins, 1998).

La visión funcional alude a que la eficacia de los grupos depende en buena parte del desarrollo que logren en un conflicto, puesto que esto alienta a los líderes y a los individuos que conforman el equipo a generar y mantener la vitalidad, la autocrítica y la creatividad del mismo.

Kenneth Thomas (1992) refiere a tres etapas que describen el surgimiento de los conflictos dentro de las organizaciones y de los grupos⁵. La primera, alude a la frustración al no poder alcanzar ciertas metas. La segunda, a la conceptualización o entendimiento del problema y la tercera, es la conducta que se presenta tras la elección de una estrategia para resolver un conflicto.

El mismo autor, señala cinco estrategias que permiten manejar y resolver los conflictos. Dichas estrategias son la competencia, la colaboración, el acuerdo, la evitación y la adaptación (Kenneth, 1992). Por otra parte, la negociación también se presenta como un procedimiento para resolver un conflicto tras la decisión autónoma y libre por parte de los individuos para reestructurar a través de un diálogo las bases de aceptación (Casado, 1975).

El objetivo versa en lograr la continuidad de la relación por lo tanto, la negociación tiene un carácter renovador de situaciones previamente deterioradas donde la forma de resolver el conflicto puede ser a través de una forma distributiva o integrativa (Robbins, 1998).

La primera es aplicable a conflictos de intereses concretos y los beneficios se consiguen a expensas de las pérdidas del otro. La segunda es aplicable a conflictos en los que ambas partes pueden ganar sin que sea necesario que uno lo haga a expensas del otro. Mientras que la negociación distributiva se basa en la manipulación, la negociación integrativa se basa en las actitudes de confianza, apertura y apoyo donde el grupo es la unidad más importante del trabajador y permite explicar la existencia y el porque de la colaboración en las relaciones sociales.

⁵ Los orígenes del conflicto pueden presentarse en 4 niveles: intrapersonal, lo experimenta una persona consigo misma; interpersonal, entre dos o más personas; intragrupal, al interior de un grupo e intergrupalo, entre dos o más grupos ya sea dentro o fuera de una organización. Véase <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/tenegouno.htm>.

Motivación.

Debido a los intensos estudios sobre el liderazgo la motivación, como un proceso de análisis, por largo tiempo en el ambiente organizacional fue opacada. Sin embargo, es gracias a dichos estudios que fue destacada y reivindicada como un proceso inherente al mismo.

La motivación es una función compleja e individualizada que implica reconocer que en los individuos existen “motivos” que los impulsan a actuar de determinada forma (Krieger, 2001).

Saber qué es lo que origina dichos impulsos ha sido interés de numerosos estudios de diversa índole que han desembocado en el desarrollo de teorías referentes a la motivación⁶.

La motivación se ha sintetizado en la idea de que es como un generador interno que cada individuo posee (Herzberg, 2003), el cual les da la posibilidad de motivarse por sí solos y que no sean obligados a serlo por otros (Nicholson, 2003).

Una función tan compleja que incide fuertemente que los seguidores estén determinados a ser conducidos como el líder lo esté para dirigirlos (Maccoby, 2004).

En este sentido, se resaltan aquellas teorías que enfatizan que los seguidores son tan importantes como los líderes, pues sin seguidores no existe ningún líder (Goffee y Jones, 2001) y (Maccoby 2004).

Esta definición resulta por demás pertinente para abordar la relación entre el liderazgo y la motivación, anteriormente aludida y posteriormente propuesta como una dualidad.

Dicha dualidad considera que el liderazgo posibilita la cohesión en el grupo y genera motivación en los miembros del mismo para permanecerlos unidos.

⁶ En la década de los cincuenta se dio un desarrollo en las teorías sobre la motivación. Las más conocidas y que aún lo siguen siendo son: la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow; la teoría X y teoría Y de McGregor y por último la teoría de la motivación-higiene de Frederick Herzberg. En la actualidad son muy criticadas y ponen en entredicho su validez, aunque siguen siendo las explicaciones más conocidas sobre la motivación de los empleados.

Recientemente se ha descubierto que tanto el liderazgo como la motivación se relacionan con la productividad del grupo y ambas dependen de las normas que se han establecido por este mismo (Robbins, 2001).

Como punto a desarrollar, se parte de la teoría de las tres necesidades propuesta por McClelland, considerada como una de las más actuales enfatiza en la existencia de tres principales motivos en el trabajo: la necesidad de logros, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación.

La necesidad de logros es el impulso a sobresalir, de luchar y de triunfar. La necesidad de poder es el deseo que otros se conduzcan de una forma que de otro modo no hubiera sido y la necesidad de afiliación es el deseo de las relaciones personales, estrechas y amistosas.



EL COLEGIO
DE SONORA
B I B L I O T E C A
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Dimensiones de estudio en los grupos.

Desde los inicios de la presente investigación se ha aludido que el interés particular recae en entender la integración de los grupos de trabajo a partir de la forma en que inciden algunos factores como el liderazgo, la motivación, el poder y el conflicto.

Conforme el avance del trabajo se ha mencionado que dichos factores, presentes en el desarrollo de los grupos de trabajo, mantienen a partir de su concepción teórica una fuerte vinculación entre ellos mismos. Por lo tanto, el desarrollo de uno conlleva de alguna forma al desarrollo de los demás.

De esta manera, se sustentan las tres dualidades que conjugan dichos factores desde un pensamiento teórico y a la vez posibilitan un análisis que permite evidenciar la relación que existe entre los individuos que conforman los grupos de trabajo y definir el proceso de desarrollo actual que los caracteriza.

En primer lugar, se desarrolla la dualidad Liderazgo/Poder que esta enfocada al poder que ejerce el liderazgo y este mismo lo define a partir del uso que hace del poder.

Posteriormente, se desarrolla la dualidad de Poder/Conflicto que se enfoca en los conflictos presentados en los grupos de trabajo y la forma en que son manejados por los individuos que lo conforman.

Finalmente, se presenta la dualidad Liderazgo/Motivación enfocada en como el líder del grupo genera y encausa la energía para mantener la cohesividad.

Liderazgo/Poder.

La literatura organizacional coincide en que un líder además de ser vital para los grupos es quizás, la característica más estudiada dentro de la estructura de éstos, lo cual es posible debido a que es un fenómeno significativo.

Si bien es cierto, su presencia marca en buena medida lo que el grupo es y hacia donde va, pero el interés radica en la influencia que pueda tener en las relaciones de conflicto y poder entre los grupos de mando y de trabajo.

Resulta necesario aclarar que mientras que líder es el individuo que sobresale por alguna razón en el grupo, el liderazgo es el proceso en el que un líder ocupa y/o logra una posición dentro de un grupo.

Richard Steers alude que *los investigadores y los practicantes han conceptualizado al liderazgo en los escenarios del trabajo como un proceso de influencia social en el cual un individuo ejerce influencia, intencionalmente, sobre otros para estructurar los comportamientos y las relaciones dentro de un grupo u organización* (Steers et al, 1996:166).

Un aspecto importante es la influencia del líder con los miembros del grupo, esta influencia puede ser proporcionada por una fuente formal (dirección/gerencia) o por una fuente informal (grupo de amistad); su efectividad depende en el tipo de líder que sea, la visión que refleje y los hechos que realice pero de mayor importancia es el tipo de poder que ejerza sobre los otros para determinar lo anterior.

De esta forma la dualidad propuesta de liderazgo/poder parte de un enfoque que enfatiza en el poder como función que es y que genera dependencia. El liderazgo es el individuo que logra influir en el otro para crear una relación de dependencia.

Por lo tanto se parte de definir el liderazgo a partir del uso del poder que hace sobre otros y entender el poder a partir de que el liderazgo lo ejerce, de esta forma se concibe una dualidad en la que cada concepto en forma separada no puede ser definido.

La propuesta anterior se respalda en el esquema de clasificación que hace John French y Bertram Raven sobre las cinco categorías o fuentes de poder que tratan de explicar de donde proviene este.

- El poder coercitivo es el que depende del miedo, los individuos reaccionan por temor a los resultados negativos que pueden ocurrir si no se obedece, descansa en la amenaza y en los castigos.
- El poder de recompensar funciona porque los individuos acceden a las instrucciones debido a que van a obtener ciertos beneficios, en el nivel organizacional se ubica en el grupo de la dirección o gerencia porque es el líder formal quien a través de salarios, ascensos o asignaciones logra influir sobre los empleados.
- El poder legitimado resulta ser más amplio que el poder coercitivo y el de recompensa, comprende la aceptación por parte de los miembros debido a que es adquirido por la posición que se ocupa en la jerarquía formal de la organización. Generalmente es asignado y aceptado por los directivos y obedecido por los grupos de trabajo.
- El poder experto es la influencia que se tiene sobre otros como resultado de las destrezas, habilidades y conocimientos⁷ que se tiene y que otros no poseen, este poder crece conforme la especialización del trabajo avanza debido a que se depende más de la experiencia para lograr las metas.
- El poder de referencia versa sobre la identificación que un individuo tenga con otro, en cuanto mayor identificación tenga un individuo con otro mayor será su poder de influencia.

⁷ La importancia de la destreza, la habilidad y el conocimiento de los individuos radica en que conforme el mundo se orienta cada vez más a la tecnología, el grado de influencia de éstas será mayor.

Poder/Conflicto.

Esta dualidad parte de considerar al poder como se concibe en la dualidad anterior, el poder como la capacidad que tiene un individuo de influir en el comportamiento de otro para que haga algo que el primer individuo desea.

El poder es un elemento intangible hasta que se ejerce, todos los individuos lo poseen en menor o mayor grado pero no todos los individuos lo utilizan y cuando es utilizado el conflicto se presenta como un elemento inherente a la situación.

Se mencionó que en la postura interaccionista el conflicto se estimula a presentarse en los grupos, sobre todos en los pacíficos y tranquilos ya que tienden a volverse estáticos y no innovativos.

Esta postura enfatiza en que no todos los conflictos son funcionales es decir, conflictos que mejoran el desempeño de los grupos, sino por el contrario pueden presentarse como disfuncionales obstaculizando su desempeño y volviéndolos destructivos (Robbins, 1998).

El conflicto se presenta y punto, lo que hace que sea un conflicto de tipo funcional es como los individuos lo utilizan y aprenden a encausarlo a los objetivos del grupo sin provocar tensión en otros individuos.

Así la dualidad poder/conflicto ve a este último como la oportunidad que tiene el grupo de trabajo para encausar el conflicto a una situación positiva para el grupo mismo. De esta forma, la negociación se encamina como la estrategia idónea para buscar la satisfacción integrativa de las partes involucradas.

Sin embargo, esta postura sólo es vista como una de las posibles estrategias entre las cuales el grupo puede adoptar y en ningún momento, la relación Poder/Conflicto da por hecho que de presentarse un conflicto en el grupo de trabajo esta estrategia es la que ha de elegirse.

Liderazgo/Motivación.

A partir de la importancia del liderazgo como elemento que ejerce el poder y al mismo tiempo provoca el conflicto, resulta más sencillo hablar de la importancia que tiene la función motivadora del líder.

La motivación implica reconocer que en el individuo hay un “motivo” que lo impulsa a actuar de determinada manera, el impulso puede presentarse por estímulos externos o generarse en los procesos mentales del individuo (Krieger, 2001).

La dualidad propuesta resulta importante al considerarla una dimensión que genera cohesión en el grupo, es sabido que ésta provoca cierta motivación a los miembros del grupo para permanecer unidos.

Recientemente se ha descubierto que la motivación se relaciona con la productividad y ambas dependen de las normas que se han establecido por el grupo (Robbins, 1998).

Como punto a desarrollar, se parte de la teoría de las tres necesidades propuesta por McClelland, considerada una de las más actuales y que enfatiza en la existencia de tres principales motivos en el trabajo: la necesidad de logros, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación.

- La necesidad de Logros.- Es el impulso a sobresalir, de luchar y de triunfar.
- La necesidad de Poder.- Es el deseo que otros se conduzcan de una forma que de otro modo no hubiera sido.
- La necesidad de Afiliación.- Es el deseo de las relaciones personales, estrechas y amistosas.

III

CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA ESTUDIADA

Antecedentes

Las investigaciones realizadas en la planta Ford Hermosillo han permitido conocer tanto las características generales de la empresa como las razones por las que es considerada, dentro del corporativo Ford, como una de las mejores a nivel mundial y cuáles han sido los efectos que ha provocado en el país, en la región y en nuestra localidad.

Su construcción empezó en noviembre de 1984, para ello necesitó una inversión de 813 millones de dólares y la participación de una cadena de proveedores establecidos a su alrededor, situación que permitió el inicio de las operaciones en el año de 1986 (Melchor, 1998).

Pries (2000) comenta que desde entonces se ubicó como un caso especial entre las armadoras que abrieron en los años 80's en el norte del país ya que nace en un periodo de reestructuración de la industria automotriz por lo tanto nace totalmente estructurada y globalizada⁸

Covarrubias (2003) menciona que la empresa inició como una planta modelo para el mundo, con lo más nuevo en tecnología, estándares de calidad y organización flexible encaminados a producir un auto Escort que hasta entonces se producía en Europa y Norteamérica, es decir, la planta nace como la ampliación de una estrategia productiva ya establecida.

Se ha mencionado que entre los diversos factores que propiciaron su instalación en la ciudad de Hermosillo, la mano de obra dócil, de condiciones excepcionales y sin

⁸Al respecto, Noel Tichy enfatiza que si bien a partir de 1980 inicia el cuarto periodo en la transformación de Ford, periodo caracterizado por la modernización y las fuertes inversiones en tecnología y capital intelectual, no es hasta 1999 que el corporativo a nivel mundial entra en un proceso de reinversión como una organización global. Véase Driving change: an interview with Ford Motor Company's Jacques Nasser en Harvard Business Review. 77. 2 (1999): 82-88.

experiencia en sindicalización fue tal vez el factor decisivo (Pries, 2000) y (Sandoval, 2003).

Sin embargo, la ubicación estratégica de la ciudad y el papel del Estado fueron factores igualmente importantes, ofreciendo este último, un terreno de 120 hectáreas libres de costo y condiciones inmejorables de infraestructura como la construcción de un gaseoducto, terreno para descargar desechos de producción, transportación pública y la construcción de viviendas para los trabajadores, entre otras (Sandoval, 1987).

El éxito posterior y la eficiencia productiva de la planta se deben en mayor medida a que reúne por primera vez, en un mismo lugar, las operaciones de estampado y ensamble permitiendo el flujo continuo y el tiempo programado.

Esto fue posible gracias a los modernos principios de JIT, CTC, CAD, CIM y organización del trabajo que fueron implementados (Covarrubias, 1998), (Pries, 2000) y (Sandoval, 2003).

Sandoval complementa que dicho éxito se relaciona con los aportes dados por el modelo de producción sociotécnico híbrido que caracteriza a la planta, el cual ha sido generado por el transplante de las prácticas industriales a esta región, situación que generó numerosos cambios tanto al producto como a la forma de organización laboral (Sandoval, 2003).

Melchor (1998) comenta que se destaca una filosofía fundamentada en la confiabilidad, en las destrezas y en las habilidades de la gente y una forma de organización laboral que encuentra en los equipos de trabajo, en los sistemas de manufactura y en la organización flexible “la efectividad”.

Esta última, se convirtió en la premisa fundamental para el cumplimiento de lo que es el principal objetivo de la planta, manufacturar y ensamblar automóviles con altos niveles de calidad y de productividad dentro de una organización flexible que responda a las fluctuaciones del mercado (Melchor, 1998).

Actualidad

A partir de octubre del 2003, fecha en que se anuncia oficialmente la ampliación de la planta Ford Hermosillo para el lanzamiento del proyecto Futura, la empresa escribe un nuevo capítulo en su historia y al mismo tiempo genera una serie de expectativas que colocan a la ciudad de Hermosillo como el centro de atención en el país y en el mundo.

Dicho proyecto llega como resultado de haber forjado una historia llena de premios de calidad y eficiencia, costos de operación y capacidad humana, y de haber logrado en conjunto con el gobierno del Estado la promoción necesaria para implementar un sistema que materialice la producción del nuevo modelo automotriz (García, 2005).

Cuadro 2
Reconocimientos obtenidos por Ford Hermosillo

Año	Reconocimientos
1992	Premio Q1
1993	Líder en excelencia Planta de excelencia Trabajador de excelencia
1994	Re-certificación del premio Q1
1997	Premio de calidad Voz del Cliente
1996-2001	Excelencia de RH
2000-2001	Re-certificación de ISO9000 Re-certificación de ISO14000
2002	Premio a Profesionista del año "Ford Motor en Salud y Seguridad" 1er lugar, Premio Nacional de México en Medicina Laboral Certificado Mexicano de Industria Limpia Premio de Calidad del Presidente de Ford

Fuente: Exposición realizada el 27 de enero del 2004 por Raymundo García de León, Secretario de Economía del Gobierno del Estado de Sonora en el foro El nuevo proyecto Ford: implicaciones para la competitividad y el desarrollo de Sonora.

Para abril del 2004 el proyecto deja de llamarse oficialmente Futura y recibe como nombre, en julio del mismo año, Proyecto Fusión (García, 2005).

Sin embargo, las implicaciones tanto para la empresa como para el Estado de Sonora y para la ciudad de Hermosillo van mucho más allá de darle un nuevo nombre al proyecto,

ya que involucra la creación de una cadena completa de proveedores que desde los inicios de la planta y hasta entonces no se había podido materializar.

Covarrubias (2003) menciona que de hacerse realidad el desarrollo de una red completa de proveedores, necesaria para el proyecto, Hermosillo podría proyectarse como la ciudad automotriz de México.

Donde las potencialidades productivas y de aprendizaje organizacional y social del proyecto Fusión pueden ser de tal magnitud que lleguen a buena parte de los sectores de la región y con ello marcar un punto en la historia económica del Estado (Covarrubias, 2003).

Por su parte, Ford Motor Company Hermosillo, los proveedores actuales y los 19 proveedores que están por instalarse, como parte de la primera etapa, serán la carta de presentación y la fotografía que reafirma el hecho de que la industria automotriz sea una de las cinco industrias líderes en el mundo tal como se ha mencionado.

Cuadro 3
Empresas establecidas

Proveedor	Producto o Servicio
Benteler de México S.A. de C.V.	Suspensión delantera, suspensión trasera, amortiguadores delanteros y traseros y vestido de motor.
Autopartes de precisión de Santa Ana S.R.L. de C.V.	Tubo de PVC para la válvula de pvc (2 por automóvil).
Lear Corporation de México S.A. de C.V.	Asientos
Ingeniería y Servicios Profesionales de Sonora	Montaje de maquinaria, de robots, tubería contra incendio, estructura, automatización y maquinado.
Parker	Fosfatos
Essex	Selladores
Good Year	Llantas
PPG	Pintura y recubrimientos
Carplastic	Tableros de instrumentos
Oxford	Partes ensambladas de anexos y carrocería

Fuente: Exposición realizada el 27 de enero del 2004 por Raymundo García de León, Secretario de Economía del Gobierno del Estado de Sonora en el foro El nuevo proyecto Ford: implicaciones para la competitividad y el desarrollo de Sonora.

Cuadro 4
Empresas esperadas

Proveedor	Producto o Servicio
Decoplas S.A de C.V.	Planta de ensamble y secuenciado
Martinrea Internacional de México	Tanques para gasolina
Hella Bher Plastic Omnium (HBPO)	Módulos frontales (radiador, faros, facsia, equipo de enfriamiento y soportes delanteros)
Thyssenkrupp Budd	Componentes para chasis
Faurecia, Exhaust Services Mexicana, S.A. de C.V.	Sistemas de escape
Magna Sonora Forming Technologies S.A. de C.V.	Piso, compartimentos de motor, laterales, puertas, cofres, cajuelas.
Grupo Antolín Silao (asociado con Küster y Kiekert)	Módulos interiores para techos, módulos de puertas y elevadores de cristal.
Collins & Aikman	Tableros, consolas, parte interior de puertas, tableros de bocinas, alfombras, bajo alfombras.
Flex - N – Gate	Inyección de plástico, sub-ensambles para defensa
Delphi	Sistema eléctrico, arneses, módulos electrónicos
Kella	Sistema de iluminación interior, focos, faros de halógeno.
Vitro	Cristales delanteros, trasero, puertas, espejos interiores y laterales.
Decora Internacional. Inc.	Parrilla delantera, facia y soportes
System Technologies	Arnes completo desde el tablero de control a todo el sistema de iluminación.
Kiekert	Sistema de alarmas y de control remoto

Fuente: exposición realizada el 27 de enero del 2004 por Raymundo García de León, Secretario de Economía del Gobierno del Estado de Sonora en el foro El nuevo proyecto Ford: implicaciones para la competitividad y el desarrollo de Sonora.

Para el año 2003, la planta Ford Hermosillo contaba aproximadamente con un total de 2155 trabajadores; 2000 de ellos se ubicaban como técnicos universales, en las áreas de estampado, carrocería, pintura y ensamble final; mientras que los 155 restantes correspondían a trabajadores administrativos y gerentes ubicados en las áreas de calidad, recursos humanos, ingeniería y manufactura, lanzamiento, contraloría y PVT (Grijalva, 2003).

Las áreas de estampado, carrocería, pintura y ensamble final se relacionan directamente con el proceso productivo mientras que las 6 áreas siguientes, funcionan como soporte y control general del proceso y de la planta.

En el área de estampado se realizan los cortes de la lámina que dan forma a las partes del automóvil tales como puertas, cofres, techos, etc., mientras que en el área de carrocería se ensamblan dichas partes para obtener el armazón del vehículo.

En el área de pintura se le da el color al vehículo mediante la aplicación de PVC y pintura esmaltada. Finalmente, en el área de ensamble final se colocan los accesorios que revisten al automóvil tales como vidrios, motor, alfombras y accesorios por mencionar algunos.

Con el arranque de la producción del automóvil Ford Fusión, estimada para agosto del 2005, se espera que la planta inicie con nuevas contrataciones, su red de proveedores se extienda al menos a los 19 T1 ya confirmados y los proveedores ya establecidos aumenten el número de empleos ofrecidos.

García (2005) menciona que Benteler aumentará el número de empleos de uno a tres turnos y de 80 empleados pasará a 280 mientras que Lear Corporation con 300 empleados actualmente incrementará, conforme avance el proyecto, en un 200% su matrícula.

Por su parte Covarrubias (2004) señala que en total se podrán sumar más de 20,000 empleos calificados por las 38 proveedoras que se estima se establecerán, y podrán producir en forma coordinada y en conjunto con la planta Ford diferentes modelos automovilísticos desde una plataforma única.

Esto es posible gracias a la implementación de un nuevo Sistema de Producción Ford (FPS) dirigido a reducir el tiempo de desarrollo del producto mediante la creación de una nueva generación de manufactura flexible y de coordinación e innovación de proveedores (Covarrubias, 2004).

El mismo autor menciona que FPS es creado a partir de Ford 2000, una estrategia de negocios cuya visión es hacer que Ford Motor Company sea líder en cooperación humana, líder en satisfacción al cliente, ágil con el liderazgo tecnológico y crezca

alrededor del mundo como una organización empoderada que alcance la excelencia en sus productos y en los bajos costos (Covarrubias, 2001).

Por ende, FPS es un sistema de producción flexible, simple y disciplinado (Covarrubias, 2001) basado en diferentes sistemas que le permiten crear una organización delgada que reduzca costos y desarrolle el mejoramiento continuo (Cañez, 2004).



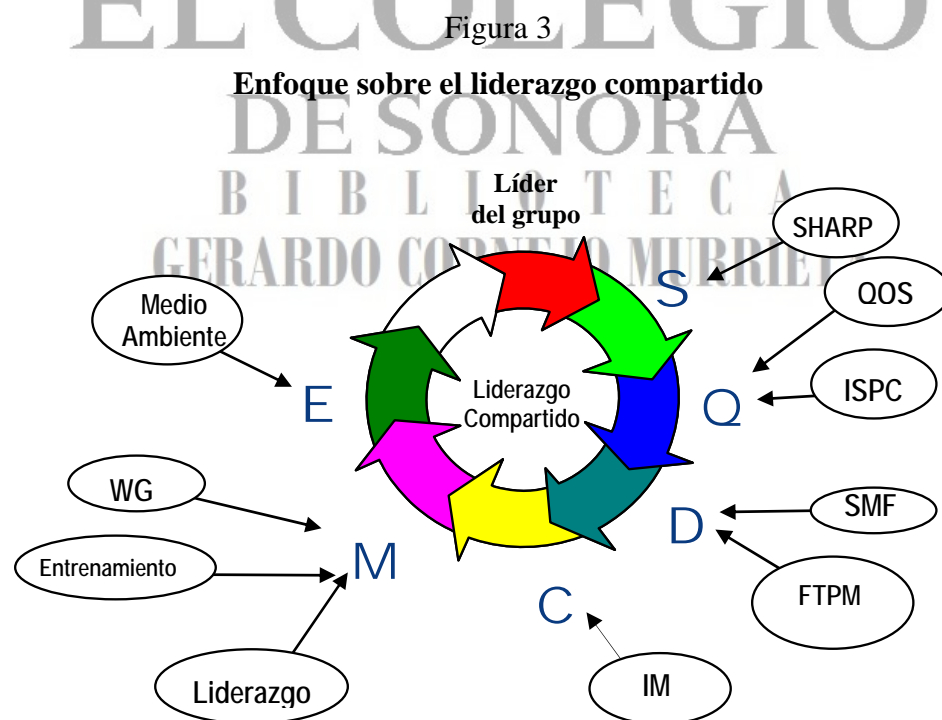
EL COLEGIO
DE SONORA
B I B L I O T E C A
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Grupos de trabajo

Se ha mencionado que Ford Hermosillo se ha caracterizado desde sus inicios por la conformación de grupos de trabajo en las áreas relacionadas directamente con el proceso productivo pero es a partir de 1989 que Ford intenta convertir a estos grupos en “equipos de trabajo”.

Covarrubias (2001) menciona que para 1999, la visión de los grupos de trabajo era producir vehículos dentro de los parámetros de productividad y calidad de un liderazgo mundial a través de una organización que previene pérdidas y desperdicios y alcanza cero defectos, cero accidentes, cero rupturas y cero desperdicios.

Donde el objetivo era reducir los riesgos en el proceso de manufactura, mejorar el ambiente de trabajo y mejorar la productividad (Covarrubias, 2001). Cañez (2004) menciona que con la implementación de FPS los grupos de trabajo surgen como parte de una estrategia que busca la auto-administración y pretende lograr en la organización, en conjunto con otros sistemas, un liderazgo compartido.



Fuente: Exposición realizada el 9 de noviembre del 2004 por el Ing. Luis Cañez, trabajador de Ford Hermosillo en la Semana Cultural de Ingeniería.

Su visión radica en que deben mantener y mejorar los estándares, las medidas y los indicadores de la compañía en términos de procesos de manufactura, producto, calidad, diseño, personas, presupuesto y mantenimiento de FPS (Covarrubias, 2001).

Cañez (2004) señala que la auto-administración en los grupos de trabajo se caracteriza por la facultad que les permite tener funciones de dirección y liderazgo; planeación, control y mejora de sus propios procesos de trabajo así como fijar sus metas; crear sus propios programas y revisar su desempeño.

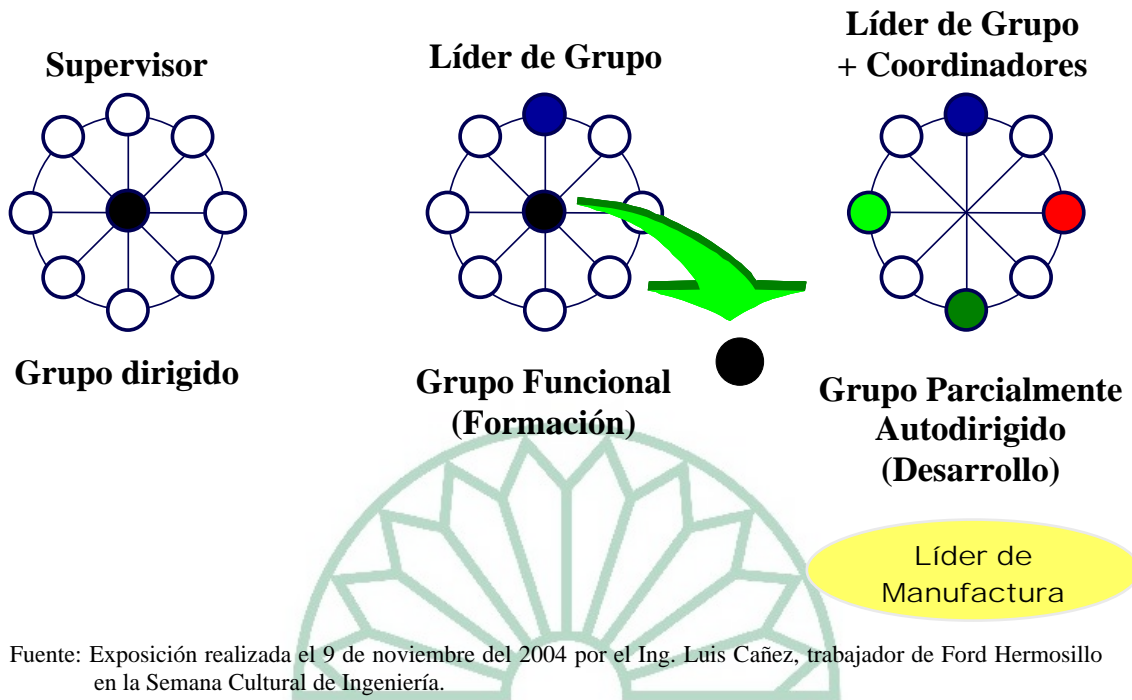
De igual forma, preparar su presupuestos y coordinar su trabajo con otras áreas; ordenar materiales, inventarios y tratar con proveedores; responsabilizarse por su entrenamiento así como su programación; controlar la rotación de puestos; programar sus vacaciones, permisos y dar seguimiento al ausentismo injustificado; y responsabilizarse por la calidad de sus productos y sus servicios (Cañez, 2004)

De esta forma la auto-administración, para Ford Motor Company, es el resultado al que un equipo de trabajo llega tras haber obtenido un grado de madurez a través de una serie de etapas que, como se mencionó en el capítulo teórico, presentan una similitud con las etapas de desarrollo que conforman el modelo propuesto por Stephen Robbins.

La primera etapa es la del grupo dirigido, la segunda es la etapa del grupo funcional y la tercera es la etapa del grupo auto-dirigido (Covarrubias, 2001) y (Cañez, 2004).

El grupo dirigido es administrado por un supervisor o especialista, el grupo funcional adquiere un grado de madurez por lo tanto, requiere menos de la dirección externa y el supervisor llega a ser un miembro más con las actividades definidas por el FPS aunque presenta el mando y la coordinación del grupo. Finalmente, el grupo auto-dirigido donde el supervisor lo deja solo y se mueve sobre tareas ejecutivas y administrativas frente al grupo.

Figura 4
Evolución de los grupos de trabajo

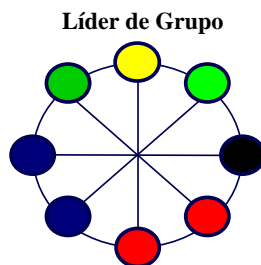


Los grupos de trabajo auto-administrados son grupos completamente maduros y empoderados donde todos los miembros del grupo tiene una responsabilidad dentro de la implementación del FPS por lo tanto son grupos que están en una mejora continua (Cañez, 2004).

EL COLEGIO
DE SONORA
BIBLIOTECA
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Figura 5

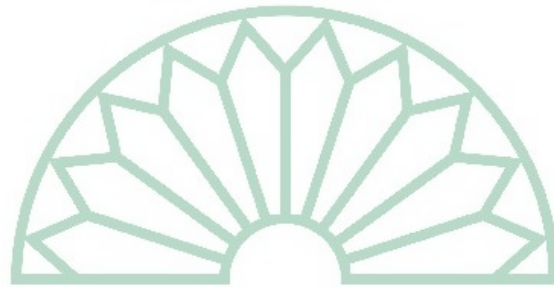
Grupo de trabajo autodirigido



Fuente: Exposición realizada el 9 de noviembre del 2004 por el Ing. Luis Cañez, trabajador de Ford Hermosillo en la Semana Cultural de Ingeniería.

Covarrubias (2001) menciona que el empoderamiento de los grupos de trabajo es considerado como la piedra angular del FPS.

De esta forma, los grupos de trabajo se combinan en una estructura que los relaciona con los supervisores y los gerentes para satisfacer las necesidades que tengan en el proceso de producción, dicha estructura en su aspecto organizacional esta diseñada para trabajar armónicamente lo que implica mayor participación, comunicación y apoyo por parte de los mencionados (Pries, 2000).



EL COLEGIO
DE SONORA
B I B L I O T E C A
GERARDO CORNEJO MURRIETA

IV

GT, SU FUNCIONALIDAD

Este capítulo expone en forma descriptiva la información proporcionada por la totalidad de las entrevistas que fueron aplicadas a los trabajadores y a los líderes que conforman los GT⁹ de la planta Ford.

La información es analizada en torno a las dimensiones de estudio. Sin embargo, se desarrolla previamente a manera de introducción, un punto que versa sobre los datos generales de los informantes y otro que aborda el conocimiento que tienen los entrevistados sobre su GT y su posición como integrante del mismo.

Aspectos generales de los informantes

Como ya se mostró, se realizaron un total de 18 entrevistas de las cuales 16 corresponden a trabajadores y 2 a líderes de GT. De las 18, 7 fueron en el departamento de carrocería, 4 en el de pintura, 3 en el de estampado y 4 en el de ensamble final.

Debido a que la muestra elegida a partir de la población objetivo es pequeña, precisa hablar de ella en términos referenciales que, destacan no sólo resultados generales que prevalecen en investigaciones anteriores¹⁰ sino que, permiten justificar cualitativamente que la muestra enuncia apropiadamente el desarrollo de los GT de la planta Ford.

De esta forma, se obtiene como información general que el total de los entrevistados son casados, mayormente de sexo masculino, edad promedio de 35 años, preparatoria como nivel de estudio promedio y antigüedad en la empresa por alrededor de 12 años lo que deduce que sus incursiones a la vida laboral dentro de la planta fueron alrededor de los 23 años como promedio.

⁹ A partir de este capítulo se utilizara la abreviación GT para referirse a los grupos de trabajo.

¹⁰ Véase Alejandro Covarrubias y Jesús Grijalva, "Flexibilidad y productividad laboral: El caso de la planta Ford Hermosillo" en Francisco Zapata (compilador), *¿Flexibles y productivos? Estudios sobre flexibilidad laboral en México*. El Colegio de México, 1998, pp. 175 – 228; Véase Ludger Pries, Gabriela García y César Gutiérrez en *Entre el corporativismo productivista y la participación de los trabajadores globalización y relaciones industriales en la industria automotriz mexicana*. Editorial Porrúa, 2000, pp. 155–236.

Conocimiento sobre el GT y su posición como integrante del mismo

Este apartado tiene la finalidad de saber si los trabajadores que fueron entrevistados realmente tenían conciencia de pertenecer a algún GT ya sea formado por la empresa o por ellos mismos y la forma en que esto ha beneficiado o perjudicado al desarrollo del grupo. De la misma manera, se trató de indagar sobre la forma en que fueron integrados al GT y la visión que tienen los trabajadores del mismo.

Conocimiento de los trabajadores

La mayoría de los entrevistados expresaron que si pertenecen a un GT. Pero, se encontraron dos casos en los que los trabajadores aluden que por ahora no pertenecen a un GT pero si laboran dentro del mismo.

Uno de ellos, expresó que aunque trabajara en el grupo todavía no estaba integrado pues aun no tenía un elemento bajo su responsabilidad¹¹. Es decir, colaboraba en el grupo pero no tenía sus funciones bien delimitadas. El otro, refirió que el hecho de que constantemente lo estén cambiando de grupo no le ha permitido integrarse a uno e incluso sentirse parte del que actualmente conforma.

No obstante, el no tener un elemento designado no es un factor al que se le pueda atribuir la integración total del GT, a estos dos casos se agregan otros en los que los trabajadores expresaron que el hecho de que tengan un elemento a su responsabilidad tampoco es sinónimo de que su grupo esta integrado pues ni siquiera algunos de éstos, recordaban el nombre del grupo que supuestamente conforman.

El darle nombre al GT, es una capacidad que tienen los trabajadores y que genera un sentido de pertenencia en ellos. A partir de la introducción de FPS la empresa, les da a los GT la facultad de poner un nombre que los identifique. Pero, conforme lo referido a un caso esta situación algunas veces es pasada por alto por los supervisores.

¹¹ Los elementos de seguridad, costos, mantenimiento, entrega, calidad, medio ambiente y materiales son las principales funciones que cumplen los trabajadores en el GT y que coordinan el funcionamiento del mismo.

Este caso en particular expone el desagrado que tiene el GT hacia su supervisor, pues al igual que otros compañeros quisieran darle nombre a su GT. Otros casos aluden, que el desagrado que muestran los supervisores por darle nombre al GT ha conllevado que los trabajadores, al no mencionar el nombre de su grupo terminan olvidándolo.

El dar un nombre al GT no garantiza la integración del mismo, según la experiencia de algunos trabajadores, algunos GT poseen nombre y responsabilidades propias para cada integrante pero no logran ser unidos.

Respecto a la forma que los trabajadores fueron integrados a sus GT, se menciona mayormente que es la empresa quien los colocó en sus respectivos grupos, algunas veces a través de los supervisores y los especialistas, y la posición que ocupan dentro del mismo es el elemento que podían cubrir o el que decidieron tomar en el momento en que fueron ubicados.

No obstante, se presenta el caso de un trabajador que no fue ubicado directamente por la empresa sino que él se propuso para conformar a determinado GT cuya integración fue rápida gracias a la aceptación total que tuvo de sus nuevos compañeros.

Por otro lado, esta situación va muy ligada a la aparición de subgrupos dentro del GT, la mayoría de los trabajadores aludió que estos “pequeños grupos” si existen, son conformados por ellos mismos y no pertenecen a cuestiones particulares de la empresa, siendo los grupos de amistad los comúnmente mencionados cuyo beneficio es que les ha permitido conocerse mejor, acrecentar su confianza y reafirmarse como unidad.

Algunas menciones refieren más que a una situación de amistad, a una situación de compañerismo ya que el trato diario, aunque sea agradable, no trasciende a la primera por ser pocos los momentos que tienen para compartir.

El que un compañero se vuelva amigo permite conocerse más allá de la vida laboral que se mantiene en común, lo que desarrolla un grado de confianza que de alguna manera contribuye a aminorar el estrés ya sea provocado por el trabajo o por cuestiones personales.

Por lo tanto, la amistad según lo mencionado por los trabajadores, contribuye en el GT a reafirmar el sentido de unidad y disminuir barreras en la toma de acuerdos para la resolución de problemas.

Sin embargo, los efectos negativos incurren en que un trabajador al no pertenecer a ningún tipo de subgrupo presenta cierta negativa ante favores solicitados, alianzas en las que no es tomado en cuenta y oportunidades mínimas de compartir con alguien su parecer sobre algún tema. Incluso, como lo menciona un entrevistado, *no podemos hacer grilla tan fácilmente.*

Por otro lado, el hecho de que en algunos GT no se presenten subgrupos ya sea de amistad, compañerismo o deporte es una situación que no beneficia ni perjudica al grupo, según lo emitido por algunos trabajadores, *el trabajo es el trabajo y se tiene que hacer.*

La mayoría de éstos subgrupos se encuentran dentro de los GT conformados por la empresa, mismos que no tienen nombre ya sea porque al supervisor no le gusta o porque los entrevistados ni siquiera lo recuerdan.

Finalmente, los grupos de deporte son aquellos que fueron aludidos como una situación que más que beneficiar al grupo algunas veces lo perjudicaba pues el peligro de recibir lesiones provoca incapacidades y aumento de carga de trabajo para los integrantes del mismo.

Respecto a la visión que los trabajadores tienen del GT al que pertenecen, la mayoría respondió sobre la idea que tienen de lo que es un GT de la planta Ford y su función dentro de la misma empresa.

Las ideas, presentadas en conjunto y en forma general, aluden a que *es un grupo de personas integradas que tratan de reducir costos a la empresa eficientando la producción y resolviendo los problemas y las necesidades que surjan, esto a través de la delegación de responsabilidades, del involucramiento de todos y de la búsqueda de la calidad y la mejora continua.*

En aspectos individuales, la mayoría tiene una visión más simple que alude que es un grupo de personas que trabaja para cumplir objetivos y resolver problemas. Mientras que otra parte, tiene una visión más desarrollada al agregar que son personas que logran conformarse como equipo enfocándose en la reducción de costos, en el aumento de la calidad y en el mejoramiento continuo para eficientar la producción.

En la primera visión, se encuentran la mayoría de los GT que fueron integrados por la empresa y no tenían nombre designado por sus integrantes. Dentro de la segunda, también se encuentra que la mayoría de los GT fueron conformados por la empresa pero, a diferencia de los primeros, algunos poseen nombre y otros no. De la misma manera, se encuentra dentro de ésta visión el ejemplo del trabajador que fue aceptado rápidamente por su grupo tras su propio ofrecimiento de conformar al mismo.

En conjunto, ambas visiones agrupan la mayoría de los casos en los que existen subgrupos que corresponden mayoritariamente a cuestiones de amistad y sólo en unos pocos se enfatiza que estos subgrupos no existen.

Entre estos últimos, se encuentra el caso de un trabajador cuya visión del GT corresponde a la primera visión, su grupo fue conformado por la empresa y aún no tiene nombre.

Comenta, que la ausencia de estos subgrupos es una situación que ha beneficiado porque permite llevarse mejor, lo que hace suponer hasta este momento que puede ser un indicio en el principio de la integración de este grupo.

Los casos que se encuentran en la segunda visión, en comparación con los de la primera, tienen una idea al menos más completa de lo que es el GT. Sin embargo, se muestra paradójicamente dos casos en que los trabajadores no conocen el nombre de su grupo.

Esto, permite entender que la visión expresada corresponde a la adquisición de un conocimiento teórico de lo que son los GT y que no forzosamente, incide en la relación social de los trabajadores ni en la integración del mismo.

Dentro de las respuestas, aparecieron pocos casos que aluden una visión negativa del GT, el caso de un trabajador refiere a que son *una forma de separarnos para tener más control sobre nosotros*, definición que parece indicar que el GT es el elemento que une y aísla a las personas en pequeñas cantidades y es la barrera que cerca las relaciones sociales, impide que se propaguen y estén por encima de las relaciones laborales.

En este caso, se observa que el GT fue conformado por la empresa, tiene un nombre que lo identifica y hasta el momento no han aparecido subgrupos dentro del mismo.

Lo que hace suponer, que la visión que alude el trabajador probablemente es compartida por la mayoría de sus compañeros y los subgrupos, tal vez son vistos como una forma de organización que disminuye el poder de resistencia contra la sectorización que realiza la empresa para controlarlos.

De igual manera, en otros casos se muestra una visión similar al referir que no se tiene una visión clara, ni idea de lo que es el GT por lo que la participación de los trabajadores se limitaba a *chambear bien pues nos restringen hablar y comer en horas de trabajo, ¡se acabo la libertad!*

Finalmente en aspectos generales, en esta tercera visión se encuentran en igual número de menciones los casos que refieren que los subgrupos que han aparecido corresponden a cuestiones de amistad y los casos de aquellos en los que no han aparecido subgrupos de ningún tipo.

Mientras que los primeros mencionan que esta situación ha beneficiado como perjudicado al grupo, los segundos aluden que esta situación ni les ha beneficiado ni les ha perjudicado.

Dentro de los primeros, se encuentra el caso del trabajador que alude que los subgrupos de amistad si bien permiten comunicarse mejor respecto a las cosas del trabajo no dejan hacer grilla tan fácilmente y el caso del trabajador que constantemente ha sido cambiado de grupo y que expresó, que no se siente integrado a su GT actual.

Conocimiento de los líderes

Los líderes de grupo expresaron firmemente pertenecer a un GT, la forma en que fueron integrados al mismo varía debido a que uno fue ubicado por la empresa y el otro se ofreció a participar en uno. Este caso en particular, refiere que el trabajador tras el ofrecimiento a pertenecer a un GT pasó por un proceso de elección del cual salió victorioso.

A este ejemplo, se une el primer caso del trabajador que se ofreció también a pertenecer a un GT y que fue aceptado por sus compañeros. Sin embargo, se puede ver que en éste la incorporación del trabajador fue rápida debido a la aceptación total de los integrantes del nuevo grupo. Mientras que en el segundo, la incorporación se presentó más lenta debido a que el proceso de votación por el cual paso puede ser tanto una muestra de resistencia por parte del grupo como un proceso de aceptación democrática por parte del mismo.

Con base en ambos ejemplos, se puede ver que la capacidad de aceptar o rechazar algún miembro tiene rapidez toda vez que la totalidad de los integrantes del grupo simpaticen o no con el nuevo compañero, mientras que presenta un grado de lentitud toda vez que la mayoría o menos de la mayoría de los integrantes del grupo acepten o rechacen al nuevo compañero

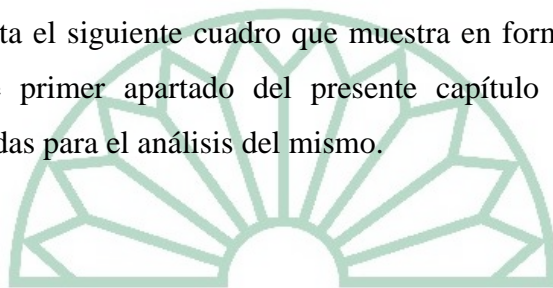
De esta forma, se puede aludir que los GT que se incorporaron más rápido fueron aquellos cuyos integrantes fueron designados por la empresa tal vez porque sólo acataban órdenes recibidas. No obstante, los dos casos anteriores muestran de alguna manera la libertad y la capacidad que tienen los GT para aceptar o rechazar a los integrantes que consideran tanto aptos como no aptos para el grupo.

Por otra parte, respecto a la visión que tiene de su GT y de lo que es ser líder del mismo, respondieron que el grupo es un conjunto de personas que se conforman como equipo y que cumplen los objetivos de la empresa enfocándose en reducir costos, aumentar la calidad y realizando la mejora continua donde el líder es aquel que contribuye a lo anterior a través de la guía adecuada del GT.

Uno de ellos menciona, que el líder es *como la cabeza que permite cumplir los objetivos de la empresa dando las facilidades al GT para hacer su trabajo y las mejoras que sean necesarias*, así como *prolongar la vida del mismo*, refiere el otro.

En cuanto a la presencia de subgrupos, uno de ellos mencionó que los de amistad son los que prevalecen y que han beneficiado al unir y solidificar al grupo mismo. El otro aclaro, que su GT es relativamente nuevo y la aparición de estos subgrupos no se ha dado debido a que apenas se están conformando, cuestión que hasta el momento no los ha perjudicado ni beneficiado pues el concentrarse en su trabajo, saber el rol que tienen y alimentar el compañerismo los ha sacado adelante.

Finalmente, se presenta el siguiente cuadro que muestra en forma sintetizada las ideas desarrolladas en este primer apartado del presente capítulo y que posteriormente seguirán siendo referidas para el análisis del mismo.



EL COLEGIO
DE SONORA
B I B L I O T E C A
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Cuadro 5
Conocimiento general que tiene el trabajador sobre su GT

No.	Grupo	Observación	Nombre	Forma en que se integró al GT	Sub grupos	Beneficia	Perjudica	Ni una Ni otra	Visión del GT
T1	Si		No tiene (no le gusta al supervisor)	Empresa	Amistad			x	V. 1
T2	Si		No recuerda	Empresa	Amistad	x			V. 1
T3	Si		Bucaneros	Empresa	Amistad	Platicamos cosas del trabajo	No se puede hacer grilla		V. 3
T4	Si		No recuerda	Empresa	Amistad <i>compañerismo</i>			El trabajo es el trabajo y tiene que salir	V. 1
T5	Si		Empapelados	Empresa	No				V. 3
T6	No	Estoy en un grupo pero no pertenezco porque no tengo un elemento	No se	Empresa	Amistad				V. 1
T7	Si		No tiene nombre	Empresa	No	Nos llevamos mejor			V. 1
T8	Si		Laterales Lado izq.	Se ofreció <i>aceptación</i>	Amistad	Resolvemos mejor los problemas			V. 2
T9	Si		Orioles	Empresa	Amistad y deporte	Reafirma la unidad, nos conocemos mejor y sacamos el estreses	Lesiones deportivas <i>incapacidades que aumentan carga de trabajo</i>		V. 1
T10	Si		Armadores	Empresa	Compañerismo	Favores	No hay favores		V. 2
T11	Si		No se	Empresa	Amistad			Son pocos momentos los que se comparten	V. 2
T12	No	Cambio constante	No se	Empresa	Amistad	Aumenta la Confianza			V. 3
T13	Si		No recuerda	Empresa	Amistad	Elimina barreras			V. 2
T14	Si		Pelones	Empresa	No			x	V. 3
T15	Si		Reparadores	Empresa	No	Nadie se separa por la misma naturalidad del trabajo			V. 2
T16	Si		Blanker B	Empresa	Amistad (afinidades)		Alianzas que no apoyan a la totalidad del grupo		V. 1
L1	Si			Se ofreció <i>Elección</i>	Amistad	Integración			V. 2
L2	Si		3631	Empresa	No			x	V. 2

Visión 1.- es un grupo de personas que trabaja para cumplir objetivos y resolver problemas.

Visión 2.- es un grupo de personas que logran conformarse como equipo enfocándose en la reducción de costos, en el aumento de la calidad y en el mejoramiento continuo para eficientar la producción.

Visión 3.- visión negativa: forma de separarlos para tener mayor control sobre ellos y en algunos casos no tiene una idea clara.

Dimensión de estudio: Liderazgo/Poder

La dimensión de estudio sobre Liderazgo/Poder tiene la finalidad de conocer el tipo de líder que tienen los GT a partir del uso que hace del poder y que ejerce sobre el grupo mismo.

Esta situación, se logra a partir de abordar aspectos particulares del líder del grupo como el tiempo que tiene de ser líder, la forma en que fue elegido como líder y las acciones que realiza.

Opinión de los trabajadores sobre su líder de GT

Las respuestas de los trabajadores, respecto al tiempo que los líderes llevan desempeñándose como tal en sus GT actuales corresponden en conjunto a un lapso no mayor de 2 años. No obstante, algunos trabajadores desconocían esta información ya que cuando llegaron a su GT actual el líder ya se encontraba.

La manera en que llegaron a ser líderes corresponde, primera y mayormente mencionada a un proceso de votación y la segunda, por imposición.

En el proceso de votación, se encuentran los casos en los que el trabajador interviene directamente en el proceso de elección porque integraba al grupo en el momento que el líder fue elegido y por otro lado los trabajadores que llegan al grupo después de que éste fue elegido¹².

En esta segunda vertiente, se encuentran la mayoría de los casos de aquellos trabajadores que no sabían cuanto tiempo su líder tenía desempeñándose como tal. Pero,

¹² A partir de este momento y con el objetivo de identificar rápidamente el proceso de elección de un líder se utilizará las siguientes referencias: **VP** para los líderes elegidos por votación y cuyo trabajador entrevistado participó en el proceso de elección; **VNP** para los líderes elegidos por votación y cuyo trabajador entrevistado no participó en el proceso de elección debido a que llegó al GT posteriormente a esta y finalmente, **IMP** para los líderes que fueron impuestos por la empresa ya sea a través de los supervisores o los especialistas.

sabían que sus líderes fueron elegidos por votación debido a la experiencia con la que contaban.

Dentro de estos, se rescata el caso de un trabajador que, a pesar de que llegó al grupo después de la elección del líder, sabía que este tenía apenas un mes de ser elegido. De la misma manera, expresó que no pertenecía a este GT, ya que tiene poco de haber sido ubicado por lo que todavía no se integra bien y menciona que no tiene una idea clara de lo que es su GT pero, la aparición de subgrupos de amistad es algo que les ha beneficiado poco a poco al permitir conocerse y obtener confianza.

En cuanto a la forma de desempeñarse como líder IMP, se presentan algunos casos en los que la empresa, a través de los supervisores y de los especialistas posiciona a algunos trabajadores como líderes de grupo. Esta situación, deja ver que los supervisores no sólo intervienen en los GT en decisiones tan sencillas como asignarle un nombre al grupo, sino que también algunas veces imponen el líder que ha de dirigirlos.

Se observa el caso particular de un trabajador que, en conjunto con sus compañeros de grupo, cuestionó la imposición del líder y recibió como respuesta que era un asunto que no les importaba, aspecto que influye aún más en la connotación negativa que tenían del mismo. Según el trabajador, anteriormente había sido líder y fue sacado porque no rindió y ahora ni siquiera lo ven trabajar.

Esta situación explica el porqué en el grupo se formaron subgrupos de amistad, unos corresponden a amistades viejas y otros a la unión de los más nuevos, en estos últimos se encuentra el líder del grupo debido a la resistencia de los compañeros que tenían más tiempo y que no lo aceptaban como líder. Si bien, estos GT han beneficiado porque fortalecen la amistad también lo han perjudicado porque según ya no se puede hacer grilla tan fácilmente.

En otros casos, en cuanto al desempeño de los líderes, se encontró el silencio de los trabajadores como respuesta. En otros, el liderazgo fue aceptado porque a pesar de haber tenido una invitación por parte de los supervisores y de los especialistas a ser

líderes de grupo fue un asunto que a los trabajadores no les interesó debido a las características de su área de trabajo.

Cuadro 6
Proceso de elección de los líderes

Proceso de selección		Tiempo promedio de ser líder
Votación	Participante	Un año y medio
	No participante	La mayoría no sabe
Imposición		Casi el año
(1 caso) No sabe		2 años

El cuadro anterior muestra que el proceso por el cual los trabajadores tienen un líder de GT mayormente es el de votación, mientras que la vía de imposición fue menor. Se observa el caso de un trabajador que no conoce cual fue el proceso por el que su líder de grupo fue elegido. Sin embargo, sabe que tiene un tiempo aproximado de 2 años.

En cuanto a los líderes VP, la totalidad de los trabajadores entrevistados recordaron el tiempo que estos llevan desempeñándose como tal. Mientras que de los casos de líderes VNP, sólo uno mencionó que sabía que su líder de grupo tenía un mes y que fue elegido por su experiencia.

Otro aspecto importante que muestran en conjunto los GT, es que en aquellos grupos cuyos líderes fueron elegidos por votación, tanto la visión menos desarrollada como la visión más desarrollada de lo que es el GT fueron mencionadas mayormente.

En aspectos particulares, en los casos de líderes VP se sigue la tendencia general. Es decir, ambas visiones se mencionan en igual número de veces.

En estos GT, casualmente se encuentra que la aparición de subgrupos y la ausencia de los mismos les ha traído beneficios, ya sea porque les permite eliminar barreras y arreglar mejor los problemas, como lo muestran los casos en los que aparecen subgrupos de amistad o porque ante la ausencia de los mismos nadie se separa ni se aísla, lo que aumenta la unidad del GT.

No obstante, se muestran dos casos que aluden que la aparición de subgrupos ha perjudicado al GT, las razones apuntan a la naturaleza de los mismos y no al tipo de elección del líder lo que ha incidido de alguna manera que los trabajadores presenten una visión menos desarrollada de lo que es su GT.

Mientras que, en los casos de líderes VNP, aunque la experiencia haya sido el motivo por lo que eligieron al líder, la visión negativa del grupo aparece mayormente mencionada.

Uno de los casos, muestra que el trabajador tiene poco tiempo en el GT y ha mencionado que constantemente ha sido cambiado de grupo. Lo que permite suponer, que esta puede ser la razón por la que tiene una visión negativa de lo que es un GT de la planta Ford.

El otro caso muestra un grupo conformado por la empresa, un líder VNP y una ausencia de subgrupos que no benefician ni perjudican porque, según lo expresado por el trabajador, *la chamba es la chamba y se tiene que sacar*. Lo que hace pensar, que el trabajador tiene una visión poco desarrollada porque hasta el momento en su GT no se han presentado eventos importantes en los que de alguna manera pueda participar e influir directamente.

En los casos, cuyos líderes son IMP, la visión menos desarrollada es la que aparece mayormente. Lo que hace ver, que el no participar en la elección del líder puede desarrollar en el trabajador tanto actitudes positivas como negativas del grupo.

Sin embargo, la visión negativa del GT aparece sólo en uno de los casos de líder IMP. Por lo tanto, la imposición de un líder no desarrolla forzosamente una idea negativa del grupo debido a, según lo referido por los casos hasta este momento, que la aparición de subgrupos de amistad en algunos casos tanto han beneficiado como no lo han hecho pero en la totalidad de ellos no han perjudicado.

Por otra parte, en cuanto al desempeño mostrado por los líderes, la experiencia prevalece en la generalidad de sus acciones. Es decir, los líderes conocen las posiciones

y las tareas que cada uno de sus compañeros desempeña, resuelven los problemas que se presentan sin culpar a las personas y cohesionan al grupo para mejorar su desempeño.

No obstante, el hecho de resolver los problemas sin culpar a las personas no garantiza a los trabajadores que no se de cuenta de quien provocó tal situación pues el proceder del líder en algunos casos, era ir hacia los orígenes del problema para informarse mejor y lograr una retroalimentación.

Las acciones de referencia, aparecen como la segunda opción de la que se han valido los líderes para consolidar su poder en el GT.

Estas, son actividades que le han permitido influir sobre sus compañeros a partir de estar siempre del lado del grupo para no defraudarlos y conseguir que tanto sus compañeros de grupo como compañeros externos al mismo sean sus seguidores. Pero, se hizo la anotación por parte de los entrevistados que la realización de este tipo de actividades depende mucho de las causas que originan tales situaciones.

Posteriormente, las acciones de recompensa y de legitimidad se presentaron en menor grado, entre éstas aprovechar la influencia o la posición que se tiene como líder para conseguir algún tipo de bono o recompensa permite no sólo agradecer sino motivar a los trabajadores a ser más eficientes.

Se menciona que buscar bonos o recompensas es una situación que no aplica dentro de las funciones del líder, puesto que es algo establecido por la empresa. Sin embargo, es visto con agrado por parte del grupo que al menos las promuevan, aclarando que de ser así, el líder por supuesto en algunos casos sacaba provecho.

Finalmente, las acciones coercitivas se mostraron casi nulas si no fuera porque pocos trabajadores aceptaron que, el hecho de que algunas veces se utilicen le permite al líder tener control sobre el GT.

La mayoría de los trabajadores mencionaron que castigar la indisciplina es una actividad inexistente y una función que no aplica para el líder porque no tiene la facultad de

ejercerla aunque quiera. Sin embargo, una minoría aceptó que su líder de grupo si castigaba la indisciplina.

Dentro de estos casos, se encuentra tanto un trabajador cuyo líder de grupo es IMP como un trabajador en el que su líder es VP. Lo que hace pensar, que los castigos pueden ser utilizados por la empresa para mantener el control del grupo en procesos de resistencia, como lo es el caso del líder IMP. Mientras que en el segundo, en el que el líder es VP, los castigos pueden ser entendidos por el grupo como una cualidad necesaria en el liderazgo para mantener la estabilidad del mismo.

Resulta paradójico que en el primer caso, en el que se impuso el liderazgo, el GT muestra una visión más completa de lo que es el mismo. Mientras que en el segundo caso, cuyo líder es VP, se muestra una visión menormente desarrollada.

La clave está en el surgimiento de subgrupos de amistad que se han presentado en ambos casos. Mientras que en el primero ni han beneficiado ni perjudicado al desarrollo del grupo, porque es probable que el surgimiento de los mismos no este relacionado con cuestiones de apatía hacia el desempeño del líder.

En el segundo, si lo han perjudicado porque los subgrupos de amistad corresponden a cuestiones de afinidad personal lo que a su vez ha ocasionado alianzas que no favorecen a la totalidad del grupo.

Por otro lado, la acción coercitiva de buscar a los culpables cuando se presenta un problema resultó al igual que la anterior ser mencionada por una minoría.

En este conjunto, se integra el caso anterior del trabajador cuyo líder es IMP y que presenta una visión desarrollada del GT, el caso del trabajador cuyo grupo cuestionó la imposición de un líder y recibió como respuesta que era un asunto que nos les importaba y el caso de los trabajadores que recibieron invitación para ser líderes pero no les interesó.

Cuadro 7

Tipo de liderazgo conforme las actividades desempeñadas

Tipo de líder De mayor a menormente mencionado	Actividades desempeñadas por los líderes de mayor a menormente mencionadas
Experto	Conoce todas las posiciones y tareas que cada quien debe desempeñar
	Cohesiona al grupo para mejorar el desempeño laboral
	Utiliza su experiencia laboral para resolver problemas
	Resuelve los problemas sin culpar a las personas
Referencia	Esta siempre del lado del grupo para no defraudarnos
	Consigue que todos los miembros del grupo sean sus seguidores
	Consigue adeptos aunque no pertenezcan al GT
Recompensa	Utiliza o busca bonos y recompensas como una forma de agradecer y motivar a los trabajadores a ser eficientes
	Promueve ascensos para los trabajadores del grupo siempre y cuando se lo merezcan
Legitimado	Utiliza la influencia y la posición que tiene como líder del grupo para el bien del grupo mismo
Coercitivo	Cuando se presenta un problema busca al o a los culpables
	Castiga la indisciplina

Es importante mencionar que, conforme las respuestas emitidas por los trabajadores ninguna actividad por si sola es llevada a cabo por los líderes de grupo. En aspectos generales, las actividades de experiencia forman en conjunto con las actividades de referencia la combinación más usual por los trabajadores y las actividades de recompensa se unen a estas para formar el trinomio más utilizado.

Conforme lo presentado, resulta interesante analizar el tipo de líder que se está desempeñando en los GT a partir de la forma en que llegó a ser líder del grupo. Esta situación pareciese, que cuanto mayor sea la participación del trabajador en el proceso de elección de su líder mayor desempeño de tipo experto muestra el mismo al ser la experiencia lo que llevó a que el grupo lo eligiera como tal.

Cuadro 8

Tipo de liderazgo conforme la elección de los líderes y las actividades desempeñadas

Proceso de selección del líder		Tipo de líder según las actividades desempeñadas		
Votación	Participante	Experto	Referencia	Recompensa
	No participante	Experto	Referencia	Recompensa
Imposición		Experto	Coercitivo	Referencia

Se puede ver que en el proceso de elección por votación la combinación de liderazgos más común fue el de tipo experto, referencial y recompensativo debido a que fue la experiencia, el apoyo hacia el grupo y la búsqueda de algún tipo de bono o recompensa lo que los trabajadores aludieron mayormente. Sin embargo, esta combinación no se sostiene con los trabajadores que no tuvieron la oportunidad de elegir a su líder de grupo.

Se observa que la experiencia sigue siendo el elemento fundamental en la elección del líder ya sea por la empresa o por los trabajadores. Pero, aparecen las actividades coercitivas como el acompañamiento más común de la que los líderes echan mano. Lo que hace suponer, que incurren en estas prácticas porque encuentran resistencia y apatía por parte de sus compañeros.

No obstante, los casos que presentan acciones coercitivas, aunque son mínimos, rompen la regla de suponer que todos los líderes de grupo que fueron impuestos presentan acciones coercitivas y que la presencia de las mismas en el desempeño del liderazgo contribuye a no desarrollar al GT.



EL COLEGIO
DE SONORA
BIBLIOTECA
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Opinión de los líderes de GT

En las respuestas se encontró que uno de los líderes fue elegido por votación y el otro es impuesto como líder de GT por la empresa. Ambos expresaron que sabían que debían hacer y que no debían hacer como líderes de grupo no sólo porque la empresa, a través de sus entrenamientos, se los dio a conocer sino porque entendían cuales eran sus alcances y sus limitaciones.

La comunicación, la enseñanza, el entrenamiento, el apoyo y el respeto son algunas de las acciones que como líderes debían ejercer adecuadamente mientras que el enojo y la búsqueda de culpables en los conflictos eran reacciones a las que no debían incurrir.

Aunque sus acciones varían constantemente, ambos líderes coincidieron en que en la búsqueda de la integración y de la eficiencia, el escuchar las opiniones de sus compañeros es trascendental para hacerlos participar e involucrarlos en la toma de decisiones.

Sin embargo, sólo uno de ellos enfatizó en que el proceso productivo, a través de sus métodos de trabajo, brinda la oportunidad de que el GT logre ser eficiente siempre y cuando se tenga la información adecuada y oportuna.

El desempeño mostrado por los líderes entrevistados alude que la experiencia es la acción en la que se incurren normal y mayoritariamente. Mientras que uno se muestra totalmente de acuerdo con esta, el otro se muestra como un líder más completo o al menos más diversificado.

En sus respuestas apunta a todos los tipos de liderazgos excepto al autoritario ya que reprimir o castigar a sus compañeros no le compete, mejor dicho *no tengo la facultad de hacerlo...*este comentario se agrega a los casos que rompen la idea de que todos los líderes impuestos son coercitivos.

Utilizar la experiencia laboral para resolver problemas o la influencia y la posición que se tiene como líder para el bien del grupo mismo, buscar recompensas para agradecer y motivar a los trabajadores, cohesionar al grupo y conseguir adeptos dentro del GT como

fuera del mismo son tan sólo algunas de las acciones con las que este líder esta de acuerdo ya que le permiten integrar al grupo y motivarlo a ser eficiente.

Finalmente, el siguiente cuadro muestra en forma esquematizada las ideas desarrolladas en este segundo apartado del presente capítulo y que posteriormente serán referidas en el análisis del mismo.



EL COLEGIO
DE SONORA
B I B L I O T E C A
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Cuadro 9

Dimensión de análisis Liderazgo - Poder

No	Tiempo que Lleva como líder	Proceso de elección	Combinación de tipos de liderazgo			Observaciones
T1	año y medio	votación	experto	referencia		
T2	1 mes	imposición	experto	recompensa	referencia	
T3	año tres meses	imposición	experto	coercitivo		
T4	dos años	imposición	experto	coercitivo	referencia	
T5	no se pero tiene bastante	ya estaba (experiencia)	experto	referencia	recompensa	
T6	no se	ya estaba (votación)	experto	referencia	recompensa	
T7	dos meses	votación	experto	referencia	legitimado	Utiliza la influencia y la posición que tiene como líder para ayudar al grupo porque él también saca provecho
T8	ocho meses	votación	experto	referencia	recompensa	
T9	un año	votación	experto	referencia	recompensa	
T10	no se	ya estaba (votación)	experto	referencia	recompensa	Al grupo le agrada que busque algún bono o recompensa para el grupo mismo aunque esto está establecido por la empresa
T11	un año	Imposición	experto	coercitivo	referencia	
T12	un mes	ya estaba (experiencia)	experto	referencia	legitimado	
T13	un año	votación	experto			El líder utiliza su experiencia laboral para resolver los problemas, pero sirve como un enlace ya que todos lo resuelven
T14	dos años	no se ya estaba	experto	referencia	coercitivo	
T15	dos años	votación	experto	referencia		El líder no puede promover ascensos para las trabajadores ni castigar la indisciplina porque estas situaciones no aplican para el, el líder es un simple trabajador como nosotros
T16	cuatro años	votación	Experto	referencia	recompensa	
L1	seis años	votación	Experto	referencia		
L2	ocho meses	imposición	Experto	referencia	recompensa	El líder reconoce que no tiene la facultad de reprimir o castigar

Dimensión de estudio: Poder/Conflicto

La presente dimensión tiene la finalidad de entender el comportamiento del GT ante la serie de conflictos o diferencias que se presentan en la relación laboral que mantienen los trabajadores.

Para ello se abordan aspectos particulares en cuanto al tipo de relación que mantienen los trabajadores con sus compañeros de grupo, con sus líderes, con sus supervisores y con la empresa misma. De igual forma, se profundiza en los conflictos que actualmente se presentan en los GT, las razones por las que se originan y la forma en que se manejan por el grupo mismo.

El papel de los trabajadores

Previo a profundizar en la temática de los conflictos, los trabajadores enfatizaron que el hecho de que acepten que existen conflictos en sus GT no es sinónimo de que tengan problemas ya sea con sus compañeros de grupo, con sus líderes, con los supervisores e incluso con la empresa.

Los trabajadores, en su totalidad, mencionaron que la relación que mantienen con sus compañeros de trabajo y con sus líderes es “buena”, mientras que la relación que mantienen con los supervisores y con la empresa aunque sea buena no llega a la totalidad sino a una mayoría de los entrevistados.

El hecho de que el total de los trabajadores no mencionara que su relación con la empresa es buena se debe, según lo expresado por ellos, a que es mínima la relación que mantienen con ésta por lo que algunos trabajadores prefirieron expresar que ni es buena ni es mala.

En aspectos generales, se observa que la mayoría de los trabajadores aceptó que en sus GT si existen conflictos y unos pocos mencionaron que no.

La mayoría de los conflictos presentados en los GT resultan, para estos mismos, de índole disfuncional. Es decir, obstaculizan de alguna manera su desempeño.

Sin embargo, la connotación positiva de los conflictos se hace presente en una minoría de los casos es decir, los trabajadores admitieron una funcionalidad en los conflictos que estaban enfrentando.

En cuanto a las razones que originan los conflictos son de naturaleza heterogénea, por lo que se rescatan algunos comentarios que aluden a que *los conflictos son impredecibles* y muchas veces se originan por *pequeños inconvenientes*.

Según los entrevistados, el hecho de que los trabajadores no vayan a su trabajo al 100%, que estén juntos todo el día, que tengan formas de ser y de pensar distintas es motivo suficiente para originar conflictos.

Además, en tiempos actuales se agrega la entrada de personal de nuevo ingreso que necesita entrenamiento, apoyo y paciencia por parte de sus compañeros para integrarse al GT y la constante presión que ya de por sí tiene este último para cumplir los objetivos asignados.

No obstante, en este momento la serie de conflictos que se originan en los GT se ve enriquecida con algunas cuestiones externas a ellos, como los problemas presentados por los proveedores en cuanto a la deficiencia que están mostrando tanto el equipo, la maquinaria o el producto que abastecen a la planta.

Ante las múltiples causas que propician los conflictos, dentro de los GT prevalece en el total de los trabajadores la idea de que *la chamba es la chamba y se tiene que sacar*. De esta forma, para los GT no importa tanto el origen del conflicto sino las soluciones a las que se puedan llegar tras un acuerdo y las opciones preventivas que se puedan tomar.

Asimismo, la comunicación, los acuerdos tomados en grupo, el entrenamiento y el reacomodo del personal son algunas de las soluciones que se adaptan a los conflictos comúnmente mencionados por los entrevistados.

En este sentido y en aspectos particulares, se observa que entre un GT y otro, los conflictos se manejan de distintas formas ya sea mediante acuerdos, colaboración, adaptación a las circunstancias o evitación de los mismos y finalmente, unos pocos muestran una actitud competitiva y retadora.

Es importante mencionar, que incluso al interior de un GT se observa que los conflictos pueden ser tratados mediante la combinación de dos o más de las formas mencionadas. De la misma manera, los GT muestran una actitud pasiva para un conflicto mientras que para otros muestran una actitud de colaboración e incluso de enfrentamiento.

Cuadro 10
El conflicto en los GT conforme las respuestas de los trabajadores

Trabajadores	Razones	Nivel		Manejo del conflicto	tipo		
		Intragrupal	Intergrupal		Funcional	Disfuncional	
Mayoría	Heterogéneas e impredecibles	Estar juntos todo el día	(Empresa)	(Proveedores)	Acuerdos	X	
					Adaptación		X
Unos cuantos		Formas de ser diferentes	Personal nuevo	Deficiencia en equipo, maquinas y productos	Evasión		X
			Presión por objetivos		Colaboración	X	
Minoría					Enfrentamiento	X	

Conforme el cuadro, se observa que la mayoría de los casos muestran que los conflictos presentados son manejados principalmente mediante acuerdos o incluso adaptación a las circunstancias.

Los casos en los que se presentó el acuerdo, como el manejo más común que se le da a los conflictos, muestran que la mayoría de éstos son tomados por el grupo como una situación de aspecto funcional. Es decir, un evento que no provoca daño en el GT.

De igual forma, se observa que en la mayoría de estos ejemplos los líderes fueron elegidos por votación, las actividades que los caracterizan son de experiencia y de referencia y la visión mayormente mencionada es una visión poco desarrollada de lo que es el GT.

En este conglomerado, se encuentra el caso de un trabajador cuyo GT realiza reuniones extra oficiales. Es decir, reuniones fuera del trabajo que les permitan hablar con mayor libertad sobre las diferentes situaciones que como grupo presentan, con el objetivo de lograr acuerdos que den solución a problemas que se les salen de las manos y que no alcanzan a solucionar dentro de la empresa.

En cuanto a los GT que se adaptan a los conflictos se observa que se caracterizan por tener mayormente una visión negativa de lo que es el GT y sus respuestas denotan cierta pasividad en el actuar del grupo mismo.

Se muestra un caso en el que el trabajador alude que dentro de su GT no existen conflictos ya sea entre sus compañeros, con los supervisores o con la empresa. Sin embargo, el GT presenta constantemente conflictos con el líder de otro grupo y las razones se atribuyen a lo problemático del mismo y ante esta característica no les queda más que dialogar con él para aclarar las cosas.

Otro ejemplo, refiere a un trabajador que expresó que tanto a él como a algunos de sus compañeros de GT les preocupa un posible recorte pues se ha mencionado, que les tocaría a los trabajadores con mayor edad. Si bien, han platicado sobre el asunto considera que es poco lo que pueden hacer por lo que han optado por apoyarse para aminorar las tensiones.

Por otro lado, en el cuadro se muestra que un número significativo de casos refieren a la evasión y a la colaboración como estrategias de solución para los conflictos presentados.

En cuanto a los GT que mostraron evasión por los conflictos se observa que son grupos cuyos líderes fueron elegidos mayormente por votación y unos pocos fueron impuestos, sus actividades son de experiencia y recompensa y como dato particular, la visión más desarrollada de lo que es el GT es la comúnmente mencionada mientras que la visión negativa no fue mencionada por ningún trabajador.

Es probable que la visión desarrollada de lo que es el GT sea la responsable de que éste conozca tanto sus capacidades como sus límites y por lo tanto, muestre total

indiferencia con aquellos conflictos cuya responsabilidad no recae directamente en el GT o cuyas razones de existencia no merece atención alguna para no agravarlo.

En este último punto, se observa un caso de evasión de conflicto que responde a cuestiones de relación social entre los trabajadores que conforman al GT y no aluden directamente a una cuestión laboral. Es decir, los trabajadores ven al lugar de trabajo como un espacio inadecuado para enfrentar conflictos de índole personal.

Finalmente, se muestra un caso en el que el trabajador alude que los problemas que surgen en su GT son de cada quien según el área donde se presenten. Esta situación, se torna entendible toda vez que el trabajador señala que la empresa, mediante los supervisores, constantemente ha intervenido en el desarrollo del grupo al imponerle un líder y reprimir el derecho de ponerle un nombre.

En cuanto a los ejemplos que optan por la colaboración y el apoyo como posible solución aun conflicto, se encuentra que los líderes fueron elegidos por votación, las actividades mayormente realizadas son de experiencia y de referencia y los subgrupos de amistad son los que han contribuido a la solución de problemas mediante la confianza, la unión y la eliminación de barreras.

Finalmente como minoría, se encuentran los casos que aludieron a los conflictos como una situación significativa en el grupo, como un evento que origina integración y contribuye a la unidad del mismo y en algunos casos brinda la oportunidad de sentir satisfacción en el GT.

Se menciona el ejemplo de un trabajador que refiere a que la entrada de nuevos elementos a su GT, debido al nuevo proceso productivo al que se están adaptando, vino más que a perjudicar a beneficiar al grupo mismo,

“el proceso de adaptación por el que estamos pasando ha sido bueno para el grupo ya que los nuevos vienen con la mentalidad abierta, nos permiten enseñarles y eso nos hace sentir bien”, expresó.

Por otro lado, se observa un caso en el que se alude en primera instancia que no existen conflictos en el GT. Pero, la presión por cumplir los objetivos es un acontecer diario lo que ha desarrollado asimilación del mismo,

“...tenemos mucho de felicidad más que de amargura debido a que siempre hemos sido autónomos y autodirigidos debido a la naturaleza de nuestro trabajo...”

El mismo caso, refiere a que cuando la presión aumenta, en su GT se opta por solicitar apoyo a la empresa para organizarse mejor, algunas veces esto es negado, a lo que el trabajador menciona:

“... si no nos lo dan pues ni modo, nosotros hablamos con tiempo... no nos importa mucho porque nosotros siempre hemos sido independientes...incluso antes de que llegara FPS...”

De igual forma, menciona que el hecho de estar siempre solos los ha obligado a lograr su autonomía es decir, saber qué hacer, cómo hacerlo, etcétera. Comenta, que con la entrada del nuevo sistema el área en la que labora creció por lo que instalaron un líder de manufactura. Sin embargo, expresa:

“Nunca lo vemos y nosotros seguimos solitos haciendo la chamba y creo que se debe a la experiencia”.

Conforme lo presentado, resulta interesante analizar el manejo que se le da en un GT a los conflictos según el proceso de selección del líder.

Cuadro 11
Manejo del conflicto en los GT
conforme el proceso de elección del líder

selección del líder		Manejo del conflicto	
Votación	Participante	Acuerdos	Adaptación y evasión
	No participante	Adaptación	Acuerdos y evasión
Imposición		Acuerdos y evasión	Adaptación

En términos generales, se observa que en el proceso de elección por votación el manejo del conflicto más común fue mediante acuerdos, adaptación y evasión debido a que las cargas de trabajo, las distintas formas de ser como de trabajar y los defectos del proveedor aparecen como las razones de los mismos.

Sin embargo, en aspectos particulares se muestra que en el caso de los líderes VP la conjugación referida es mayormente la toma de acuerdos y posteriormente la adaptación y la evasión. Mientras que para el caso de los líderes VNP, la conjugación apunta a la adaptación como la estrategia mayormente mencionada y consecutivamente a los acuerdos y a la evasión.

Esta situación, pudiese presentarse debido a que los trabajadores que tienen la oportunidad de votar por su líder de GT se sienten más involucrados en los asuntos que le competen al grupo. Mientras que los trabajadores que no tuvieron la oportunidad de votar por su líder, muestran mayor adaptación a los hechos que en estos suceden debido a que mayormente se caracterizan por ser trabajadores de nuevo ingreso a su GT actual.

Por lo tanto, el nivel de compromiso y de involucramiento que en estos existe se muestra menor a los trabajadores que participan e inciden directamente en cuestiones trascendentales para el GT como lo es por ejemplo, la elección del líder.

Por otro lado, en los casos de los líderes IMP, se observa que los acuerdos siguen siendo una opción fundamental en el manejo de conflictos. Pero, la evasión aparece a la par debido a que los trabajadores expresaron que, además de los defectos presentados por el proveedor, los problemas son de cada quien según el área donde se origine.

El papel de los líderes

Los líderes mencionaron que en sus GT si existen conflictos, en cuanto a las razones por las que se presentan son muy parecidas a lo emitido por los trabajadores. No obstante, entre las respuestas que dijeron, en cuanto a la forma de manejarlos, se denotan una actitud de enfrentamiento a los mismos.

Los líderes enfatizaron en que no sólo la comunicación y los acuerdos tomados en grupo eran suficientes para solucionar los conflictos también la participación indirecta de la empresa a través de la capacitación y el entrenamiento adecuado era importante.

Sin embargo, uno de ellos menciona que la libertad de elegir *hacer las cosas bien* era un aspecto trascendental para evitar y solucionar los conflictos en los GT:

“yo no obligaba a mis compañeros a hacer las cosas porque ellos saben muy bien lo que se tiene que hacer”.

Este aspecto, no sólo permitía la estabilidad del GT sino que los trabajadores que lo conformaran se sintiera motivados a pertenecer al grupo y a conformarlo como un verdadero equipo de trabajo.

Mientras que el otro, señala que los acuerdos logrados por el grupo sin la intervención de supervisores, especialistas o líder de manufactura era un aspecto importante para dejar que el grupo se desarrolle como tal.

Sin embargo, menciona que la buena mentalidad de sus compañeros y la capacitación adecuada que les ha brindado la empresa han sido suficientes para solucionar los conflictos presentados:

“esto ha permitido que mi equipo se mantenga estable, se maneje solo pero no al 100 % ...”

Por lo que considera, que su grupo es autónomo y auto-administrado y debido a esto termina aclarando que su GT no es un grupo empoderado.

Cuadro 12
Dimensión de análisis Poder – Conflicto

Entrevistado	Conflictos	Razones	Manejo	Observación
T1	Si	Trabajo atrasado	Se acuerda parar línea	
T2	Si		Donde surge el problema se habla con la persona	El problema es de cada quien
T3	Si	Carga de trabajo y nos quieren dar más	Se acepta el trabajo pero se sigue un ritmo mediante la programación de línea, si exigen más acordamos parar línea	
T4	Si	Diferentes personalidades Algunos quieren sobresalir	Se acuerda si se merece mejor puesto	
T5	Si	Diferentes personalidades	Acuerdos	
T6	Si	Tiempos de cambios	Digerir responsabilidades	Siempre y cuando se de el entrenamiento adecuado
T7	Si y No	El líder del otro turno es conflictivo	Diálogo	
T8	Si	Bromas pesadas Mal calibramiento de robots Un integrante lastimado	Sacar la vuelta Calibrar o llamar al proveedor Atención inmediata	Las grúas son pesadas y anti ergonómicas y nos preocupa porque puede pasar otro accidente a cualquier otro
T9	Si	Diferentes personalidades Exceso de confianza Nuevos integrantes	Acuerdos en grupo Ignorar Entrenamiento	Se han realizado reuniones extraoficiales para lograr acuerdos Esto a sido bueno porque traen mentalidad abierta y enseñar nos satisface
T10	Si	Mal rebalanceo en estaciones	Se llama al proveedor	Se muestra indiferencia
T11	Si	Defectos del proveedor	Se llama al proveedor	Se muestra indiferencia porque no consideran que es su responsabilidad
T12	Si	Posible recorte	Reuniones y apoyo entre los integrantes	
T13	Si y No	Estrés Proceso de adaptación	Reuniones para expresar como nos sentimos Juntas de evaluación de cómo vamos	Los conflictos son impredecibles
T14	Si	Nuevo proceso Nueva maquinaria	Reacomodo de personal Entrenamiento	
T15	No	Presión por objetivos	Solicitud de apoyo si no nos lo dan "no importa" porque sabemos que hacer gracias a nuestra experiencia	Tenemos mucho de felicidad más que de amargura debido a que siempre hemos sido autónomos y autodirigidos debido a la naturaleza de nuestro trabajo como del área en la que laboramos, el líder de manufactura no se para donde trabajamos.
T16	Si	Diferentes formas de trabajar Presión por objetivos Integrantes nuevos	Lluvia de ideas y acuerdos, según la dimensión del conflicto entra el especialista o líder de manufactura	Por el momento somos un grupo auto administrado porque conocemos el proceso y el equipo pero no somos "autosuficientes" porque dependemos de otras áreas y del líder de manufactura
L1	Si	No se llega al 100% al trabajo	Se pone el ejemplo Se da la libertad de elegir hacer bien las cosas	
L2	Si	Diferentes formas de trabajar	Respetar al compañero y respetar los métodos de trabajo a través de acuerdos logrados por el grupo sin la intervención de supervisores, especialistas y líderes de manufactura	Una buena mentalidad y capacitación adecuada es importante para la solución de conflictos, esto ha permitido que mi equipo se mantenga estable, se maneje solo "no al 100%" por lo que es autónomo, auto administrado pero no es empoderado"

Dimensión de estudio: Liderazgo/Motivación

Finalmente, se desarrolla la dimensión Liderazgo/Motivación cuya finalidad es conocer el tipo de actividades que los líderes de grupo realizan y que van en el cumplimiento de las necesidades que el GT tiene con el objetivo de mantenerlo motivado. Posteriormente, se aborda aquello que los líderes realizan y que los trabajadores mencionaron que es de su agrado.

Opinión de los trabajadores sobre su líder de GT

En aspectos generales, la práctica que mostraron los líderes, a través de las respuestas de sus compañeros de grupo, son que el cumplimiento de las necesidades de afiliación son las que en conjunto, mayormente se llevan a cabo. En segundo lugar, se mencionaron las actividades de logros y en último las necesidades de poder.

Cuadro 13

Tipo de necesidades cumplidas por los líderes en los GT

Tipo de necesidad del GT	Tipo de necesidad cumplida por el líder del GT de mayor a menormente mencionada
Afiliación	Estar siempre del lado del grupo para no defraudarlos
	Promueve la amistad entre los compañeros que conforman al GT
	Conoce las redes asociativas dentro del GT
	Conoce los problemas personales que puedan tener los trabajadores del grupo
Logros	Se interesa por el bienestar laboral de cada trabajador
	Se interesa por los objetivos personales de cada trabajador
	Promueve ascensos para los trabajadores del grupo
Poder	Delega responsabilidades
	Delega autoridades
	Consigue adeptos aunque no pertenezcan al grupo de trabajo

En cuanto a las necesidades de afiliación se observa que estar siempre del lado del grupo para no defraudarlo es la actividad que aparece mayormente mencionada. No obstante, no es una situación que se presentaba al 100% en el proceder de los líderes ya que esto dependía totalmente de las causas y que *el líder promueve la amistad entre los compañeros porque es una forma de ser que trae consigo...* que le permite conocer como se llevan los integrantes del grupo o quien congenia con cada cual.

El interés que mostraron los líderes por conocer los problemas personales que los trabajadores pudieran tener se reveló menor al desinterés que manifestaron sobre el mismo tema. Debido, a que los trabajadores aludieron, que al líder no le competía interesarse por los problemas personales de ellos. Sin embargo, en los casos en los que sí se interesaba el líder, mayormente elegido por votación, se enteraba porque sus compañeros de trabajo algunas veces faltaban o porque bajaban su rendimiento.

Por otra parte, el cumplimiento de las necesidades de logro es la segunda opción de la que los líderes se han valido para tener al GT motivado. Los resultados del uso de estas estrategias son muy opuestos. Por ejemplo, si bien los líderes se interesan por el bienestar laboral de sus trabajadores no promueven ascensos como una forma de mejorar su condición laboral.

En algunos casos, se refirió a que el líder se interesaba por el bienestar laboral del grupo pero en uno de ellos, se aludió que lo hacía porque el grupo mismo se lo pedía. En otros casos se refirió a que esto era una situación que no le competía.

De igual forma, los líderes se muestran un poco más interesados por conocer los objetivos personales que por conocer los problemas personales de los trabajadores. Conocer estos últimos corresponde al cumplimiento de una necesidad afiliativa, que en aspectos generales esta por encima de la primera pero en aspectos particulares no.

Finalmente, las acciones que van en cumplimiento de las necesidades de poder se presentaron en menor grado. Pero, se rescata que los líderes comúnmente sí delegan responsabilidades en las tareas que los trabajadores desempeñan, pero son mínimos los casos en los que delegan autoridad sobre ellas.

Es importante aclarar, que los trabajadores mencionaron que delegar responsabilidad no es una situación que le corresponda al líder. Delegarla es una situación que todo el grupo acuerda y el líder, en el mejor de los casos coordina.

Se presentó el caso de un trabajador en el que su líder de grupo no delegaba responsabilidad alguna porque *el hace todo solo*, situación que más que agradarle a sus compañeros de grupo les molesta.

Conforme la estructura que se desarrolló en la primera dimensión se analiza el tipo de necesidad que el líder está cumpliendo en los GT a partir de la forma en que llegó a ser líder del grupo.

Cuadro 14
**Tipo de necesidades cumplidas por los líderes
 conforme su proceso de elección**

Proceso de selección del líder		Tipo de necesidad de mayor a menormente cumplida por el líder según las actividades que realiza		
Votación	Participante	Afiliativa	Logros	Poder
	No participante	Afiliativa	Logros	Poder
Imposición		Afiliativa	Logros	Poder

Sorpresivamente, se observa que para el caso de los líderes que fueron elegidos por votación, sin importar si es líder VP, líder VNP o líder IMP el resultado es el mismo. Es decir, las necesidades de afiliación siguen siendo las necesidades mayormente cumplidas, seguidas de las necesidades de logros y finalmente, de las necesidades de poder.

En cuanto a los líderes que fueron elegidos por votación, se puede señalar que el resultado es coherente con el tipo de líder que se ha venido desempeñando.

Los líderes por votación se caracterizaron por estar del lado del grupo, por promover la amistad, por interesarse por el bienestar laboral y delegar responsabilidad sobre algunas actividades para cohesionar al GT y con ello mejorar su desempeño. De igual forma, mencionaron que buscaban bonos o recompensas para sus compañeros y aunque dicha actividad no estuviera en sus posibilidades indica, como ya se mencionó, el interés que tienen por mejorar las condiciones de trabajo de sus compañeros.

Mientras que en los líderes IMP, el cumplimiento de las necesidades de afiliación y de logros puede deberse a la lucha que inician para ganarse la confianza del GT. Este proceder, refiere a la idea de que todos los líderes impuestos por la empresa son una forma más de restarle poder al GT. Sin embargo, el que un caso presentara

cumplimiento de necesidades de poder por encima de la de logros permite descartar que todos los líderes impuestos tengan dicho objetivo.

Finalmente, el que todos los líderes coincidieran en cumplir necesidades de poder en menor grado puede responder, a lo que se ha venido mencionando por la mayoría de los trabajadores, el líder no tiene la facultad de delegar responsabilidad o poder sobre alguna actividad o algún compañero de GT, el líder es la persona que coordina dicha situación, es un integrante más del GT y su liderazgo no es sinónimo de autoridad.

En cuanto a aquello que los líderes realizan y que resultan del agrado de sus compañeros se mencionó mayormente el hecho de que los líderes no se creen jefes, no ordenan y respetan mucho a sus compañeros. De igual forma, trabajan bien, son dinámicos, toman en cuenta las opiniones y reconocen el trabajo desempeñado por el grupo.

Algo en lo que enfatizaron es el apoyo que reciben por parte de sus líderes, pues éstos se preocupan por su bienestar y tratan “en la medida que pueden” de recompensarlos y beneficiarlos a través de su influencia como líder.

Llama la atención el caso de un trabajador que refiere que su líder de grupo hace más o menos lo que los mismos integrantes le dicen, lo que muestra que las actividades que el líder realiza y que agradan al GT grupo son aquellas que simplemente cumplen lo que al grupo mejor le parezca.

Por otra parte, pocos casos expresaron que algunas actividades realizadas por el líder les causan desagrado. Entre estos, se encuentra el ejemplo de un trabajador que se aludió previamente y que señala que su líder de grupo no delega responsabilidades porque *el lo quiere hacer todo* y se interesa por el bienestar laboral de sus compañeros porque los mismos integrantes del GT se lo piden.

Resulta lógico entender que este líder además de ser IMP no cumple necesidades de poder que tenga el GT y se caracteriza por ser un líder de tipo experto y coercitivo. Lo que permite suponer, que el liderazgo ha influido fuertemente en la aparición de

subgrupos que han perjudicado al GT y que se desarrolle una visión negativa de lo que es el mismo.

Sin embargo en aspectos particulares, los líderes VP y los líderes IMP se muestran mayormente afiliativos en comparación con los líderes VNP. La misma tendencia se muestra para las necesidades de logro. Mientras que para las necesidades de poder, se observa que el primer lugar se sigue reservando para el mismo tipo de líder, pero el segundo lugar lo comparten tanto los líderes VNP como los líderes IMP.

Cuadro 15
Tipo de necesidades cumplidas
según el proceso de elección de los líderes

Tipo de necesidad	1er. lugar	2do. lugar	3er. lugar
Afiliación	VP	IMP	VNP
Logros	VP	IMP	VNP
Poder	VP	VNP y IMP	

En el cumplimiento de las necesidades afiliativas, los líderes comúnmente promueven la amistad entre los compañeros. Pero en aspectos particulares, los líderes por VP y los líderes por VNP prefieren estar del lado del GT para no defraudarlo. Mientras que los líderes IMP después de la primera optan por conocer las redes asociativas que se dan dentro del GT.

En cuanto al cumplimiento de las necesidades de logro, la totalidad de los líderes se interesan por el bienestar de sus compañeros pero, sólo los líderes por VP y por VNP se interesan además de esto por conocer sus objetivos personales.

Finalmente, en el cumplimiento de las necesidades de poder, todos los líderes delegaron responsabilidades a sus compañeros pero, sólo los líderes por VP delegaron, aún en cantidad mínima, autoridad sobre ellas.

Opinión de los líderes de GT

Al igual que los trabajadores las respuestas de los líderes corresponden primeramente al cumplimiento de necesidades de afiliación y posteriormente al cumplimiento de las necesidades de logros y de poder. Dentro del cumplimiento de las primeras ambos líderes están de acuerdo en estar siempre del lado del grupo para no defraudar a sus compañeros y en desacuerdo en conocer las redes asociativas que se dan dentro del GT.

Respecto a promover la amistad entre los compañeros de trabajo coinciden en no estar de acuerdo con este proceder. Sin embargo, mientras que uno esta totalmente en desacuerdo el otro ni aprueba ni desaprueba esta acción.

Conocer los problemas personales que puedan tener los trabajadores del grupo es una acción en la que están encontrados, mientras que uno esta de acuerdo con esta acción el otro esta en desacuerdo.

Por otra parte, respecto al cumplimiento de las necesidades de logros del GT ambos líderes resultaron en desacuerdo en cuanto a interesarse por el bienestar laboral y por los objetivos personales de los trabajadores, mientras que uno aprobaba ambas acciones el otro las desaprobaba totalmente. Finalmente, en cuanto a promover ascensos para sus compañeros ambos líderes coincidieron en no estar de acuerdo ni en desacuerdo con esta situación.

Respecto al cumplimiento de las necesidades de poder ambos líderes coinciden en no estar de acuerdo ni en desacuerdo sobre la delegación de responsabilidades. Mientras que en la delegación de autoridad ambos están en desacuerdo.

En cuanto conseguir adeptos aunque no pertenezcan al GT uno mencionó que esta de acuerdo mientras que el otro está en desacuerdo. Finalmente los líderes mencionaron que de todo lo que hacían saber que era exactamente lo que le agradaba al GT era difícil de responder. Sin embargo, el saber escuchar y el ayudar a los trabajadores eran acciones bien recibidas por sus compañeros de trabajo y de grupo.

Cuadro 16

Dimensión de análisis Liderazgo - Motivación

Entrevistado	Combinación de tipo de liderazgo			Observación	Lo que le agrada o desagrada del líder de GT
	Afiliación	Poder	Logros		
T1	Afiliación	Poder		Conoce los problemas personas que podamos tener para enterarse porque faltamos	No se cree jefe
T2	Afiliación	Logros	Poder		Hace favores
T3	Afiliación	Logros		No delega responsabilidades porque hace todo solo Se interesa por el bienestar laboral porque se lo pedimos	(guarda silencio por unos momentos) Nada más la conversación y hace bien el trabajo y el de todos "El lo quiere hacer todo"
T4	Afiliación	Poder	Logros		Es un apoyo, se lleva bien con todos y funciona como un enlace
T5	Afiliación	Logros			Se preocupa por lo que hace falta en la línea
T6	Afiliación	Logros	Poder	Promueve la amistad porque creo que es su forma de ser	Nos atiende y nos pone atención en lo que respecta al trabajo
T7	Afiliación	Logros			Es buena onda
T8	Afiliación	Logros	Poder		Nos apoya y es movido Es una buena persona y es buen amigo "Su forma de ser te gana"
T9	Afiliación	Logros	Poder	Conocer los problemas personas de los trabajadores es parte de su papel	Reconoce cuando hacemos las cosas bien "nos hace sentir bien" Nos ayuda pero también nos llama la atención "Entendemos que el líder es responsabilidad del grupo como el grupo es responsabilidad del líder"
T10	Afiliación	Poder		Más que delegar responsabilidades coordina Conocer los problemas personales le compete al supervisor	Nos apoya en cuestión laboral
T11	Afiliación	Logros			Se preocupa por nuestro bienestar
T12	Afiliación	Logros	Poder		Esta de nuestra parte
T13	Afiliación			Al líder no le corresponde interesarse por el bienestar laboral Y estar siempre del lado del grupo depende de la causa	No nos ordena Funciona como un enlace "hace más o menos lo que le decimos"
T14	Afiliación	Logros	Poder		Le gusta el trabajo
T15	Afiliación	Logros		Delegar autoridad y responsabilidad es algo que todo el grupo acuerda No promueve la amistad porque no le compete andar diciendo como llevamos	Nos toma en cuenta y se interesa por nosotros y por el GT
T16	Afiliación	Poder	Logros		Respeto la forma de trabajar Busca solución a los problemas sin afectar a la persona "tiene influencia con los jefes", lo que nos ha beneficiado para tener más apoyo
L1	Afiliación			La amistad es algo que se da sola Más que delegar responsabilidad se invita a hacer el trabajo	Que los escuchaba
L2	Afiliación	Logros	Poder	El líder no delega responsabilidades, es el grupo que mediante acuerdos responsabiliza a cada cual sobre alguna cosa	Estoy al pendiente de ellos y los ayudo

V

AMPLIANDO LA EVIDENCIA: ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

Este capítulo expone en forma descriptiva la información proporcionada por las 2 entrevistas a profundidad que fueron aplicadas a los trabajadores que conforman los GT de la planta Ford. Ambas entrevistas fueron realizadas posteriormente a las 18 primeras debido a que fueron éstas las que arrojaron la información que permitió detectar los dos casos especiales de GT.

El primer caso refiere a las menciones que hace un trabajador respecto a su GT, citando que es un grupo autónomo y auto-administrado ¡pero no empoderado! mientras que el segundo, refiere a un trabajador que alude a que su GT es autónomo y auto-administrado.

De igual forma que el capítulo anterior, la información se presenta en torno al conocimiento que tienen sobre su GT y su posición como integrante del mismo y a las dimensiones de estudio ya propuestas en la investigación. Sin embargo, se desarrolla a manera de introducción, un punto que versa sobre los aspectos particulares de los informantes que propiciaron que se desarrolle el presente capítulo.

Finalmente, se desarrolla un apartado que alude al grado de integración y de eficiencia que presentan sus GT, así como su relación y el entendimiento general que tienen con su autonomía, su auto-administración y su grado de empoderamiento.

Antecedentes

El primer caso, denominado L2, corresponde a un trabajador de sexo masculino cuya edad es de 29 años y cuenta aproximadamente con 8 años de antigüedad en la planta, siendo el departamento de carrocería su área de trabajo actual. El segundo caso, denominado T15, corresponde a un trabajador también del sexo masculino pero con 36 años de edad y con 16 años de experiencia., siendo el departamento de pintura su área de trabajo.

Caso 1, trabajador L2.

El trabajador L2 señaló que del total de los 8 años que lleva laborando en la planta, 4 son los que ha acumulado como líder de un GT y son los últimos 9 meses el tiempo que lleva desempeñándose como tal en su GT actual, el grupo “3631”.

Afirma que la experiencia; la influencia que tiene como líder; la búsqueda de algún tipo de recompensa y de simpatizantes tanto dentro como fuera del grupo; el interesarse por el bienestar laboral y finalmente por los objetivos y por los problemas personales de cada trabajador son algunas de las acciones que le permiten tanto resolver problemas como integrar al grupo y motivarlo a ser eficiente.

Respecto a la presencia de conflictos comentó que ante la misma diversidad que los caracteriza centralizarse en los orígenes y en la búsqueda de soluciones tras acuerdos del grupo es el proceder que les ha permitido como grupo salir adelante.

EL COLEGIO

“Creo que ahora estamos estables, nos consideramos un equipo, ahora tenemos buena mentalidad... creo que se ha mejorado desde que se integraron los GT, se ha mejorado en todos los sentidos (jefes, compañeros, grupos), la gente es más responsable que antes que se empezara con los grupos pequeños tanto que ahora nos manejamos solos...”

“... En mi grupo nos manejamos solos, no al 100% porque la empresa no nos ha dado la autonomía total, pero mi grupo es estable, autónomo y auto-administrado pero no es empoderado, el líder de manufactura es quien tiene el poder...”

“... Cuando empezamos con eso de los GT yo creí que no llegaríamos a lo del empoderamiento pero en mi GT actual yo creo que si podemos”.

Caso 2, trabajador T15.

Por otra lado, el trabajador T15 comentó que pertenece al GT de los “Reparadores” conformado por 11 personas, en este grupo ya lleva más de tres años y es un GT que ya existía antes de que el sistema los conformara como tal, *nosotros no llegamos al grupo de trabajo, el grupo de trabajo llegó a nosotros* refiere.

Resalto que el grupo de los reparadores tiene aproximadamente 3 o 4 años de vida y que en general los trabajadores que lo conforman se llevan muy bien, tanto que en los momentos libres nadie se aísla ni se separa, a lo que él agrega *por la misma naturalidad del trabajo.*

Comento, que cohesionar al grupo para mejorar su desempeño laboral, utilizar la experiencia para resolver los problemas sin culpar a las personas, conocer todas las posiciones y las tareas que cada uno desempeña, estar siempre del lado del grupo para no defraudarlo e interesarse por el bienestar laboral de los trabajadores son algunas de las actividades que el líder del grupo de los reparadores realiza.

Respecto a la presencia de conflictos en el GT mencionó que existe *más de felicidad que de amargura*, a lo que alude que esas pequeñas amarguras se dan porque siempre hay presión en el trabajo por tener el menor número de reparaciones que sea posible. Sin embargo, tanto el como sus compañeros de grupo están capacitados para solucionar las cosas, concentrarse sólo en ello y no dejarse afectar como grupo.

Finalmente T15 señala:

“en mi grupo de trabajo siempre hemos sido independientes, cuando llegó el SPF nosotros ya éramos un GT autónomo y auto-administrado debido a que nosotros estamos en control de calidad... antes estábamos solos y aunque pertenecíamos a pintura no las teníamos que barajear, por eso aprendimos a ser autónomos sabemos que hacer, como hacerlo...”

“... ahora nos mandaron un líder de manufactura pero siempre se la lleva en pintura y nosotros como siempre hacemos solitos la chamba y creo que se debe a la experiencia...”

Trayectorias laborales

En términos generales los trabajadores entrevistados son hombres que iniciaron su historia laboral en la planta alrededor de los 20 a 21 años cumplidos, mientras que L2 con 29 años de edad lleva un total de casi 8 años en la empresa T15, con 36 años cumplidos, lleva 16 años laborando en la misma.

L2 menciona, que desde que llegó a la planta fue integrado al departamento de carrocería, lo ubicaron en el área de manejo de materiales específicamente en planeación y logística de materiales, una sub-división de la anterior.

“Cuando llegué aquí no me integraron a un GT, bueno si, era un grupo grande como de 20 personas, la empresa me ubicó aquí y me dijo: ¡tu te vas para allá, al área de carrocería!, en este grupo duré un año y además de tener un jefe todos hacíamos lo mismo”.

Posteriormente y antes de llegar a su actual GT, L2 fue cambiado a otros grupos dentro de los cuales, sabía que pertenecía a ellos por tener compañeros que laboraban sobre los mismo, un jefe definido y una serie de reuniones de vez en cuando realizadas.

Sin embargo, no todos los grupos por los que L2 ha pasado han significado para el lo mismo, menciona, que el grupo al que perteneció en el área de “sub-ensambles” le permitió entrenarse en todas las estaciones que lo conformaban y con ellos adquirir un grado mayor de conocimiento laboral.

No obstante, fue con el grupo de los “Coyotes” con el que se integró a los grupos pequeños y con el grupo “Pistolas” ubicado en el área de pisos del Focus que se desempeñó por primera vez como líder de un GT.

Finalmente, su experiencia en grupos previos a su GT actual ha sido buena y le ha permitido reconocer mejor el beneficio que trae consigo trabajar dentro de un GT:

“... se trabaja más a gusto, más independiente de los demás, más a gusto trabajar con 6 o 7 gentes que estando 40, ¡imagínese!...”.

Cuadro 17
Trayectoria laboral del trabajador L2

	Departamento Carrocería		Grupo			Observación
	Área	Subdivisión	Nombre	No. personas	Duración	
1	Manejo de materiales	Planeación y logística de materiales	No	20	1 año	Sabía que estaba en un grupo porque teníamos un jefe, todos trabajamos y hacíamos lo mismo y teníamos de vez en cuando reuniones
2	Sub-ensambles		No	Como unos 20	1 año	Sabia que estaba en este grupo porque hacía lo mismo que en el anterior, cuando llegué a este grupo empecé a entrenarme en una estación y luego en otra hasta que aprendí todo lo que tenía que hacer
3	Pisos del Focus		No	40	6 meses	A partir de estos seis meses se empezaron a integrar los grupos pequeños
4	Pisos del Focus		Coyotes	8	1 año	Empezamos a trabajar diferente porque ya hacíamos las cosas entre nosotros, muchas cosas que teníamos que hacer entre muchos se batallaba para ponernos de acuerdo y entre más poquitos era mejor, había más comunicación, más pronto nos poníamos de acuerdo para las cosas
5	Pisos del Focus		Pistolas	9	3 años	Fue mi primer grupo como líder, y los 3 años duré como líder, entré aquí porque quitaron unas estaciones y mucha gente la mandaron para otras partes, hubo movimientos y se formó este grupo, que desapareció cuando terminó el ciclo del Focus.
6	Closure CD3		3631	5	9 meses	GRUPO ACTUAL

Por otra parte, el trabajador T15 desde que llegó a la empresa fue ubicado en el departamento de pintura, específicamente al área de pulido en la sub-división, o mejor dicho en la estación, “cabina de cera”.

Respecto a la forma en que fue integrado, menciona que fue la empresa quien lo colocó aquí ya que en ese tiempo al personal de nuevo ingreso le asignaban las estaciones. De igual manera, comentó que la estación cabina de cera era el grupo al que pertenecía y en el cual laboró por un año.

Posteriormente y antes de llegar a su actual GT, T15 fue cambiado tanto a otras áreas de trabajo como a otros grupos dentro de los cuales, sabía que pertenecía a ellos por estar ubicados siempre muy aparte del trabajo en línea.

El estar integrado siempre en GT que no estuviera posicionado sobre la línea de producción, contribuyó a que T15 así como sus compañeros en turno formaran una idea particular de lo que era el GT y para lo que se conformaba dentro de la empresa.

Menciona, que los grupos en los que ha laborado, previos a su GT actual, nunca tuvieron un nombre se definían por el área o la sub-división en la que trabajaban y fue a partir de su cuarto grupo que le tocó experimentar no sólo el paso a los grupos pequeños sino también el cambio de área.

Finalmente, su paso por los grupos anteriores a su GT actual, el grupo de los “reparadores”, ha sido muy buena y le ha permitido heredar no solo experiencia laboral sino entender los beneficios que ha traído consigo el trabajo en equipos, como él mismo refiere:

“... desde que se conformaron los GT las cosas han cambiado... ahora mi GT además de ser autónomo es auto-dirigido y esto es el resultado al que se llega cuando el trabajo lo va enseñando a uno y uno va aprendiendo... adquiriendo la experiencia que lo hace llegar a uno hasta donde esta”.

Cuadro 18 Trayectoria laboral del trabajador T15

	Departamento Pintura		grupo			observación
	Área	Subdivisión	Nombre	No. Personas	Tiempo permanecido	
1	Pulido	Estación “Cabina de cera”	X1	8	1 año	
2	Spot pulido	Spot Línea de regreso	X2	8-10	3 años	
3	Reparaciones	Estación “Cambio de partes”	X3	7	3 años	El grupo estaba en control de calidad, en aquel tiempo el grupo de reparadores era de pintura y me llevaron ahí porque tenía experiencia en la línea de regreso pues también se hacían cambio de partes y tal vez por eso fui candidato a que me cambiaran aquí.
Control de calidad						
4		Línea de calle	X4	15-16	2 años	En aquel tiempo control de calidad se hizo cargo de las reparaciones de pintura y pintura liberó a la gente para que se fuera a control de calidad
Pintura						
5	Reparaciones		X5	7	3 años	
6	Control de calidad	Reparaciones	Reparadores	11	4 años	GRUPO ACTUAL

Conocimiento sobre el GT y su posición como integrante del mismo.

Actualmente L2 integra un GT que recibe el nombre de “3631” y lleva un tiempo de vida de 9 meses aproximadamente. El grupo está conformado por 5 personas en total y está ubicado en el área de Closure CD3 en el departamento de carrocería.

Cada persona que lo integra tiene a su responsabilidad un elemento (seguridad, costos, calidad o FTPM) aunque un compañero por el momento, no tiene un elemento definido. Por su parte, el elemento que está bajo su responsabilidad es el de FTPM que incluye mantenimiento y entrega, aunque sólo se está dedicando a la elaboración de indicadores de paros y gente.

El grupo 3631, tiene como función preinstalar e instalar las salpicaderas a los vehículos por lo que están estrechamente ligados con el grupo previo que instala el cofre y el grupo posterior que instala la defensa trasera y el tapón de gasolina.

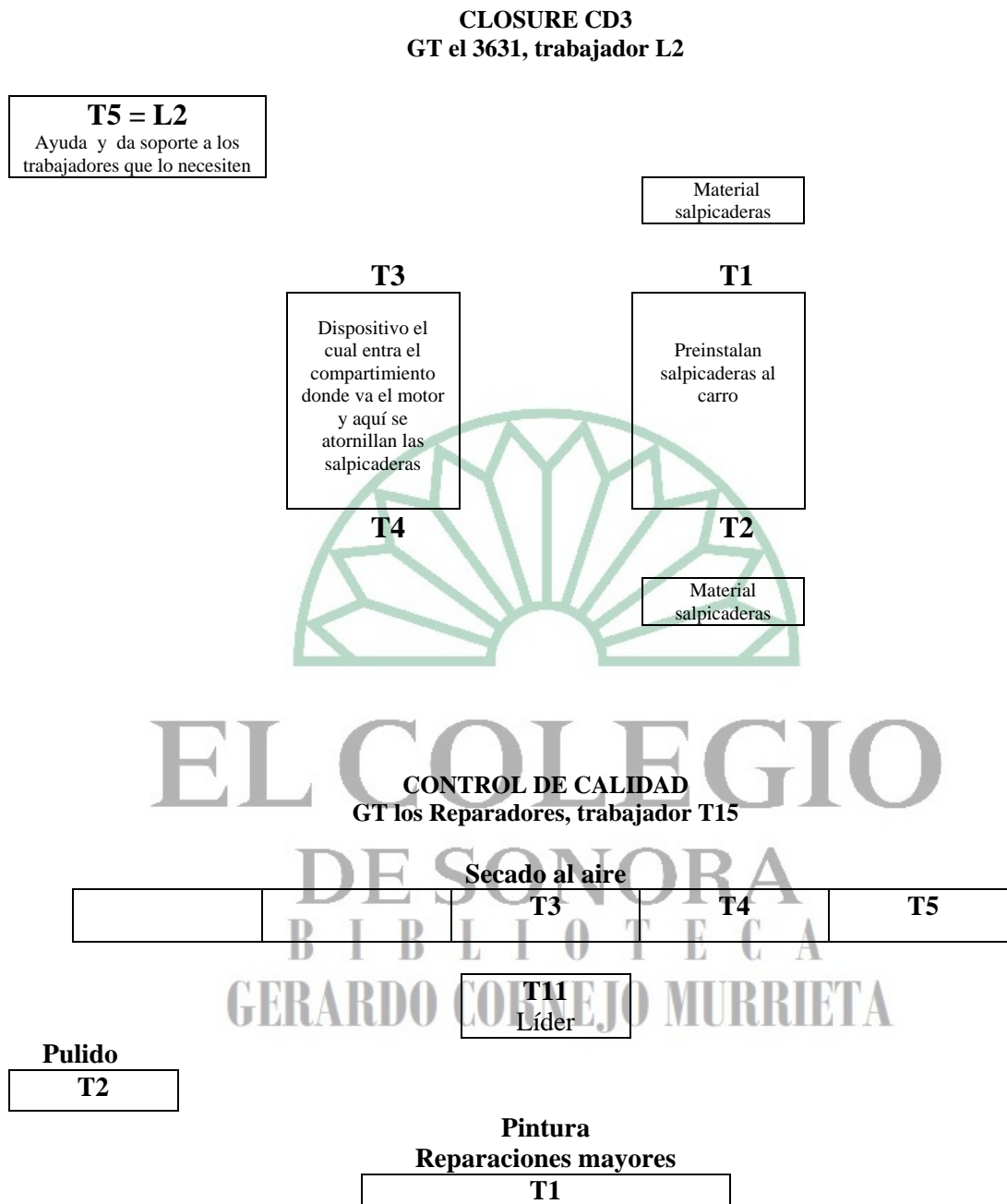
Por otra parte, actualmente T15 integra el GT de los “Reparadores” y lleva un tiempo de vida de 4 años desde que se conformó como tal. El grupo está conformado por 11 personas y está ubicado en el área de reparaciones en el departamento de pintura.

El GT se compone principalmente de los elementos de entrega, seguridad, costos, FTPM (mantenimiento) y calidad los cuales, junto con otros están a cargo de él y de cada uno de sus compañeros. El grupo de “reparadores” mantiene como función principal realizar el número menor de reparaciones que sea posible. Es decir, funciona como un grupo inspector de calidad razón por la cual, se ubica en el área de control de calidad en la sub-división de reparaciones.

Ambos trabajadores señalaron que como GT tienen toda la libertad para desempeñar sus tareas de la forma que les parece la más adecuada, siempre y cuando ésta haya sido previamente acordada por el grupo. Finalmente, comparten la visión de que el GT es un grupo integrado por personas que tratan de hacer eficiente la producción cumpliendo con los objetivos de calidad, seguridad y resolviendo los problemas que se presenten, donde las situaciones particulares serán aludidas posteriormente.

Figura 6

Áreas en las que laboran los trabajadores L2 y T15



T6, Patio.- entrega las reparaciones hechas a la salida de la planta

T7 y T8, Línea.- Revisan y retocan las unidades, “reparan lo que se pueda reparar para que no llegue al área”.

T9 y T10, Estación 80.- Se encuentran en el área de pintura inspeccionando lo que pueda llegar en mal estado y lo regresan al área de pintura.

T11, Líder.- Ubicado donde se le necesite.

Dimensión de estudio: Liderazgo/Poder

El trabajador L2 mencionó que de 8 años que lleva laborando en la planta, 4 son los que ha acumulado como líder, el grupo de los “pistoleros” fue su primer grupo como líder y fue elegido por un acuerdo entre sus compañeros, mientras que en el grupo actual, el 3631, la empresa lo colocó diciéndole *tú te vas para allá y te vas a quedar como líder de este grupo* siendo hasta el día de hoy, el único líder que ha tenido el mismo grupo.

Por otra parte, T15 refiere que su líder de grupo lleva 2 años, fue elegido por votación y desde que se conformó el grupo de los reparadores ha sido el único líder. Tanto él como sus compañeros nunca le han comentado las razones por las que lo eligieron, ni éste se los ha preguntado, argumentando que *no es necesario decir lo que a leguas se ve ¡es movido el muchacho!*

Respecto a la serie de actividades que los líderes realizaban, tanto L2 como T15, estuvieron de acuerdo con que el líder cohesionaba al grupo para mejorar el desempeño laboral, utiliza su experiencia para resolver los problemas sin culpar a las personas, conoce todas las posiciones y tareas que cada integrante del grupo desempeña y trata de estar del lado del grupo para no defraudarlo.

Ambos refieren a que la forma en que se cohesionan los GT para ser más eficientes es concientizándolos de cuáles son las necesidades o los problemas que el grupo tiene, de integrarlos a la situación proporcionando la información adecuada y acordando entre todos cuál es la mejor forma de trabajar, a lo que agregan, dando un rol o una responsabilidad específica a cada integrante del grupo.

Sin embargo, L2 comentó que para mejorar el desempeño laboral no basta con tratar de unir a los integrantes del grupo sino unirse con aquellos grupos con los que el trabajo está relacionado.

Por ejemplo, su GT mantiene estrecha relación con el GT que ocupa su área en el otro turno, mencionó que las bitácoras y el correo electrónico les ha permitido tener buena comunicación sin embargo, el que ya no haya tiempo de traslape entre un turno y otro

les ha brindado la oportunidad de estrechar su relación debido al contacto personal que se ha suscitado.

En cuanto a utilizar la experiencia para resolver los problemas sin culpar a las personas, ambos trabajadores coinciden en que esto es fundamental, mencionan que lo importante no es buscar culpables sino ir hacia el origen para dar soluciones y comentaron que el GT tiene total libertad de resolver los problemas de la forma que les parece la más adecuada. Sin embargo, si el problema es de connotaciones mayores más que libertad de resolverlo tienen toda la libertad de canalizarlo.

Respecto a esto el trabajador L2 menciona:

“Hay problemas que podemos resolver, pero hay problemas que no podemos resolver, primero nosotros... pero si no lo podemos sacar tenemos que elevarnos... pero si podemos lo hacemos al 100% pero si no podemos, por lo que sea, tenemos gente que nos da el soporte, porque para eso están dentro de la planta... sin embargo, nosotros mostramos todo el interés porque estamos concientes que es para mejorar nosotros mismos...”

Respecto a estar siempre del lado del grupo para no defraudarlo ambos trabajadores aludieron que esta actividad es muy importante tanto para el líder como para el grupo mismo pues el líder, comenta T15, es un trabajador como cualquier otro por lo tanto necesita de sus compañeros tanto como sus compañeros necesitan de él. A lo que L2 agrega:

“Yo soy parte del grupo, si me pongo de lado de otra gente entonces no me estoy poniendo conmigo ¡me estoy defraudando a mi mismo! Porque yo soy parte del grupo”.

Por otro lado, en cuanto a las actividades que van en la búsqueda de bonos o recompensas para motivar a los trabajadores a ser eficientes y utilizar la influencia o la posición que se tiene como líder para el bien del grupo mismo y para conseguir seguidores tanto dentro del grupo como fuera de este ambos trabajadores emitieron estar en desacuerdo el uno del otro.

Mientras que T15 expone que la búsqueda de bonos, recompensas o algún tipo de reconocimiento es una situación que esta fuera del alcance del líder, y el que no se aproveche de la posición que tiene como tal o busque seguidores tanto dentro como fuera del grupo es una cuestión de actitud que al menos en su grupo no se ha dado.

L2 refiere, a que si bien hay un sistema de reconocimientos en la planta ya establecido trata de buscar algo que motive a sus compañeros de grupo, sobre todo cuando el grupo ha trabajado bien. Sin embargo, tanto él como el grupo están concientes de sus limitaciones pero el “promover” consideran no le hace daño a nadie.

De esta forma, L2 reitera *yo me veo como parte del grupo y como líder pido las cosas a nombre de él...* pero es el grupo quien la mayor parte de las veces es el que le pide que busque algún tipo de recompensa porque *empezamos bien, estamos trabajando bien, sacamos todo a tiempo y esta el sistema de reconocimientos ¡pues entonces hay que pedirlo!*

Considera que el utilizar la posición que tiene como líder no es sinónimo de aprovecharse de ella para el bien de él mismo, *como líder nos hacen mas caso... creo que es porque como líderes se supone que conocemos un poquito más lo que es el sistema de trabajo...*

Utilizando este proceder L2 ha conseguido algunas cosas para trabajar mejor, específicamente mejorar las condiciones de trabajo tanto en el lugar como en el equipo, esto se dio porque estuvo presionando mucho *...el grupo sabe y se da cuenta de lo que consigo, esto les gusta porque van a trabajar más a gusto y a la larga es mejor.*

En cuanto a conseguir seguidores dentro de sus grupos y fuera de éste, L2 refiere a que es importante porque esta situación alude a que como líder trabaja bien,

“Si alguien no trabaja bien lo hacen a un lado... trabajando bien es la única forma que consigues de que te respeten y te sigan... para mi esto es muy importante porque quiero seguir siendo líder, ¡me gusta ser líder! y me gusta que se den cuenta los demás de que trabajo bien...”

Esta situación aumenta sus probabilidades de que sea promovido a otras áreas de trabajo, especialmente a las áreas de soporte que son áreas en las que se enseña y se aprende mucho, para L2 esto es importante porque cambiar a una de estas áreas para aprender muchas cosas es uno de sus objetivos laborales.

Dimensión de estudio: Poder/Conflicto

La presente dimensión muestra tanto los rasgos comunes como la heterogeneidad que existe en los conflictos presentados en los GT de los entrevistados. Ambos trabajadores enfatizaron que el hecho de que se presenten este tipo de situaciones no significa que la relación que se desarrolla en su equipo sea mala.

Por el contrario, ambos trabajadores mencionaron que la relación que mantienen tanto con sus compañeros de grupo como con sus líderes es muy buena, mientras que la relación que mantienen con la empresa y con el personal ligado al sistema productivo que no pertenece a su grupo ni a algún otro GT, en general no es buena ni mala ya que la relación que se da con éstos es mínima como para determinar que es muy buena.

Sin embargo, tanto L2 como T15 mencionaron que las razones por las que en sus GT existen o han existido problemas o pequeños conflictos son innumerables ya que la naturaleza de los mismos es heterogénea y algunas veces impredecible.

Ambos coinciden que éstas son algunas de las razones por las que la temática de los conflictos en sus grupos ha sido dirigida más que a las causas del problema a la búsqueda de soluciones de los mismos.

En este punto en particular, ambos expresaron que en la búsqueda de soluciones el grupo tiene la completa libertad para resolver los problemas en la forma en que mejor le convenga es decir, realizando las acciones que consideren pertinentes, por lo que emitir el mayor número de opiniones o sugerencias por parte de todos enriquece la calidad de los acuerdos a los que se lleguen para la solución de los mismos.

De esta forma, los comentarios sobre este tema van ligados a sentimientos de unión, de conciencia de las capacidades y los límites que tienen como trabajadores y como equipo, de valoración a la participación, de disponibilidad y de mentalidad abierta.

Dimensión de estudio: Liderazgo/Motivación

En la presente dimensión ambos trabajadores coincidieron en que el líder en sus GT se interesa por el bienestar laboral de los trabajadores y estar siempre del lado del grupo para no defraudarlo.

Esta situación, refiere a que los trabajadores deben estar a gusto en su lugar de trabajo ya que los problemas laborales no solo afectan a la persona sino al grupo mismo y el que el líder se interese por esto, reafirma su igualdad como trabajador y su unidad como grupo.

Por otra parte, la pareja coincidió en que promover la amistad e interesarse por conocer las redes asociativas, promover algún tipo de ascenso y delegar autoridad son algunas de las actividades que no son realizadas por el líder de grupo.

Ambos refieren a que la amistad no se promueve ya que es algo que se da por sí sola por lo tanto, al líder esta situación no le compete como tampoco andar averiguando quien se lleva mejor con quien.

Respecto a promover algún tipo de ascenso expresaron rotundamente que no está dentro de sus capacidades como líder. Sin embargo, L2 expresó que algunas veces él ha sugerido este tipo de situaciones cuando algún trabajador se lo merece porque considera que reconocer y dar a conocer el esfuerzo de sus compañeros es muy importante.

En cuanto a delegar cierta responsabilidad o autoridad sobre algo mencionaron que no son actividades propias del líder sino una capacidad que tiene el grupo para tener un buen funcionamiento a través de acuerdos.

Por otro lado, interesarse por conocer los problemas y los objetivos personales de los trabajadores son situaciones en las que ambos entrevistados están en opiniones encontradas.

T15 menciona que hay que estar concientes de que se está hablando de trabajo, no de las relaciones sociales que puedan entablarse en el grupo. Por lo tanto, si el líder y los

trabajadores desarrollan la capacidad de separar lo uno de lo otro y entienden, que los primeros a diferencia de los segundos no tienen como espacio de solución el área de trabajo no tiene porque afectar en gran medida el desempeño del grupo. Pero, que el líder se interese por conocer este tipo de situaciones es una cuestión de actitud más que de una actividad que tenga que desempeñar como tal.

Por su parte, L2 refiere a que él sí se interesa por conocer tanto los problemas como los objetivos personales de sus compañeros ya que esto le ha permitido estar al tanto cuando sus compañeros se sienten bien o no dentro del grupo y a que se debe.

De la misma forma, le ha permitido dar el paso del compañerismo a la amistad y por ende sensibilizarse ante los objetivos que quisieran cumplir sus compañeros dentro del grupo y de la empresa,



“Muchas veces uno como líder, como compañero o como amigo puede ayudarle, entonces si él me dice “mira sabes que, yo me quisiera ir a otra área a trabajar por estas razones” pues uno lo va ayudando porque su felicidad es la felicidad del grupo”.

De esta forma, L2 crea el marco de confianza entre él y un compañero de trabajo sin embargo, vuelve a reiterar,

“Yo me acerco con mis compañeros, llevo el compañerismo a una amistad... les hago saber que en mí tienen un compañero, un amigo y un camarada pero lo que yo no hago es que esta situación se de entre otros dos, pues esto se tiene que dar entre ellos por sí solos y no tiene que ser ni condicionada ni impuesta por mí”.

GERARDO CORNEJO MURRIETA

Integración y eficiencia

En el capítulo teórico se desarrolló que los GT, tras la implementación de FPS, surgieron dentro de la empresa como parte de una estrategia que busca la auto-administración y el mejoramiento continuo a partir de la visión de mantener y mejorar los estándares de calidad de la compañía.

Dicha auto-administración se caracteriza por la facultad que tienen los GT de tener funciones de auto-dirección y liderazgo es decir, un empoderamiento que les permite tener el control y la planeación de su propio proceso de trabajo, en cuya visión se engloba el mejoramiento continuo tanto del factor productivo y tecnológico como del factor humano.

De esta forma, ambos trabajadores mencionan que la empresa les brinda un marco de referencia de lo que es el GT y para que está dentro de la empresa, pero es la experiencia adquirida lo que les ha permitido forjar su propia visión de lo que es y hacia donde va el GT que conforman.

Mientras que para L2 es un grupo de personas que cumplen con los objetivos dados por la empresa y por ellos mismos, cuidando su trabajo y cuidándose como grupo. Para T15, su GT es un equipo conformado por personas integradas que trabajan dentro de la empresa, de la forma que consideran la más adecuada, para hacer la producción más eficiente.

El trabajador L2 alude que en su GT la integración se procura a través del involucramiento de todos los que conforman su equipo, con esto se logra que participen activamente tomando decisiones dentro y para bien del grupo.

Comenta que la eficiencia de su grupo depende en gran parte de que no sólo se apeguen a los métodos de trabajo dados por la empresa, sino que estén comunicados de los cambios que en ellos se presentan o se dan por el grupo mismo y que se ejecuten en forma integrada por todos los que conforman al GT.

En cambio para T15, la integración se da porque tanto él como cada uno de sus compañeros tienen claramente entendido que el equipo se está unificando a partir del principal objetivo que tienen en común que es el trabajo.

Por lo tanto, separan la relación social de la relación laboral a sabiendas de que la primera influye fuertemente en la segunda. Sin embargo, todos los integrantes deben tener en claro que ésta no debe influir más de lo conveniente por el bien del grupo mismo.

De esta forma, su integración como GT no necesariamente va de la mano con su eficiencia como equipo ya que trazar adecuadamente sus objetivos laborales y estar comunicados constantemente les ha permitido salir y seguir adelante. A esto se agrega, la claridad que tienen de la naturaleza de su trabajo,

“...nosotros somos un grupo de reparadores, estamos al final del proceso productivo... ¡estamos solos!... para ser más eficientes tendríamos no necesariamente que intervenir en todo lo anterior, pero si que se componga todo lo que está detrás de nosotros para que no lleguen tanta reparaciones que hacer”.

Sin embargo, T15 alude que están perfectamente enterados de esta situación y que entienden el papel que les toca jugar en todo el proceso, por eso como grupo entender las capacidades y los límites que tienen en cuestión laboral es un aspecto trascendental para desarrollarse como equipo y obtener la autonomía y la auto-administración en la medida que les sea posible.

Mientras que en el proceso de autonomía la naturaleza de su trabajo jugó un papel trascendental, no sólo poniendo el marco de referencia sino obligándolos a buscar y concretar la libertad total, fue la experiencia laboral que les permitió iniciar el proceso de auto-dirección concretándose oficialmente con la llegada de FPS.

De esta forma, la autonomía y la auto-administración que el GT ha logrado le han permitido, por un tiempo, tener el control de su proceso de trabajo y planear el mejoramiento continuo. Sin embargo, esta situación fue eliminada de alguna manera por la empresa al imponer en su área de trabajo un líder de manufactura.

T15 alude a que esto obedece a que por mucho tiempo estuvieron solos pero con la llegada de FPS, específicamente la llegada del nuevo proyecto Fusión, tanto su área de trabajo como el número de personal que labora en la misma creció por lo que la empresa colocó un líder de manufactura que obtuviera el control del área y por ende el control de los GT que la conforman. No obstante, T15 menciona que su grupo se sigue manejando solo pues este líder de manufactura ni siquiera de vez en cuando les da la vuelta.

Por otra parte y respecto a la autonomía y la auto-administración, L2 refiere a que su grupo es autónomo porque cualquier cosa que quiera el GT hacer en cuanto a su trabajo, se pone de acuerdo y lo hace. Mientras que su auto-administración se refleja en la capacidad que tiene el GT de manejar y administrar por si solo el proceso de trabajo que le corresponde para llegar al objetivo que se impuso.

Conforme lo mencionado por ambos trabajadores y lo citado en la parte teórica respecto al empoderamiento y el liderazgo que los GT podrían llegar tras una autonomía y una auto-administración en su proceso de trabajo se puede entender que ambos grupos que conforman los presentes entrevistados están en un grado de madurez avanzada.

Madurez que puede ser entendida como un grado de empoderamiento. Sin embargo, respecto a este tema ambos entrevistados mencionaron lo siguiente.

Para T15 el empoderamiento tal y como lo define la empresa es un proceso del cual el grupo de los reparadores hecho mano poco tiempo después de que fue conformado y refiere, como se ha venido desarrollando, que fue tanto la naturaleza de su trabajo como la experiencia adquirida y desarrollada por cada uno de los que conforman al grupo lo que hizo que adquirieran un grado de madurez en su equipo y un fuerte control sobre su proceso de trabajo.

Sin embargo, T15 señaló fuertemente *a grandes rasgos llevamos un buen avance pero una cosa es lo que diga la empresa y otra es lo que vivimos nosotros...* Reiteró que nadie mejor que ellos saben lo que pasa en su GT y están conscientes que el empoderamiento al que logren llegar es tan solo una cuestión relativa pues la empresa no les dará el empoderamiento total y de dárselos, el mismo proceso productivo no lo permitiría.

Por otra parte, el trabajador L2 mencionó que si bien su GT es estable, autónomo y auto-administrado no es empoderado ya que su grupo no tiene el poder al 100%.

Refiere al igual que T15, que el estar conscientes de la naturaleza de su trabajo les permite entender el proceso del empoderamiento, alude que si bien el proceso productivo propicia el empoderamiento de los GT no lo concreta pues al mismo tiempo se conforma de ciertos elementos que se lo impiden.

Menciona que esos elementos bien podrían ser, al menos en su caso, la estrecha relación que tiene su GT tanto con los grupos anteriores como con los posteriores a él en la línea y con la estrecha relación que mantiene con el GT que labora en su misma área pero en diferente turno:

“... no podemos hacer cualquier cambio sin que sepa algún otro grupo... está involucrada mucha gente y muchas cosas...”

Sin embargo, L2 comenta que hay una situación más importante que ésta y sobre la cual, “cree él” recae el mecanismo que les impide lograr el empoderamiento

“... en mi grupo en lo que respecta al trabajo nos manejamos solos casi al 100% pero no tenemos la capacidad de mover alguna herramienta ¡porque no sabemos!, un dispositivo no lo movemos ¡porque no nos han dado el entrenamiento!...”

Explica que para este tipo de situaciones existe un grupo de soporte pero si la empresa le diera a su GT el entrenamiento adecuado podría por fin tener el control total sobre su proceso de trabajo e incluso sería el inicio para desaparecer de la planta ese grupo de soporte.

De igual forma, mencionó que el hecho de que su GT tenga un líder de manufactura que mantiene el poder dentro de su área de trabajo, es una muestra de que la empresa aún no los considera un grupo empoderado. Sin embargo, refiere que gracias a que su equipo ha logrado mantenerse autónomo y auto-administrado cada vez menos el líder de manufactura interviene en su labores, por lo que menciona *siento que nos toma más en cuenta...si va haber un cambio se acerca al grupo, nos lo dice y nos pregunta que como la vemos, que sugerimos...* y finalmente, comenta que las sugerencias emitidas por su equipo siempre son bien recibidas.

VI

RELACIONES Y EXPLICACIONES

En este capítulo se presentan y se discuten los resultados trascendentales que fueron obtenidos por la totalidad de las entrevistas aplicadas, tanto a los trabajadores como a los líderes que conforman los GT de la planta Ford y que fueron descritas en los dos capítulos anteriores.

En primer lugar, se presenta un resumen de la información general proporcionada por la totalidad de las entrevistas, un cuadro comparativo que muestra, en forma general y conforme las dimensiones de estudio, la similitud y la heterogeneidad que existe en la práctica de los GT y, finalmente, un esquema que evidencia lo anterior a partir del proceso de selección del líder del GT.

En segundo lugar, el análisis se enfoca en cada una de las dimensiones de estudio propuestas en la investigación, en la relación que existe entre una y otra y en la forma en que influyen o determinan la integración de los GT, con el objetivo de acercarnos a la verificación de las hipótesis presentadas en el planteamiento del problema.

Finalmente, se evalúa en forma general el desarrollo de los GT, se exponen los elementos específicos que inciden en el empoderamiento y se comprueban o rechazan las hipótesis planteadas en la investigación.

Cabe aclarar que, para este último apartado, se retoma el modelo de las cinco etapas de desarrollo de Stephen Robbins referido en el capítulo teórico, con la finalidad de cumplir el objetivo general de la presente investigación que consiste en entender y determinar el nivel de desarrollo que presentan los GT y la manera en que afectan o benefician al mismo las dimensiones de estudio.

Resumen de resultados

A manera de recordatorio, se alude que la totalidad de los trabajadores son casados, asimismo, en promedio, mayormente de sexo masculino, edad 35 años, preparatoria como nivel de estudio y antigüedad de 12 años en la empresa. Lo que deduce que alrededor de los 23 años la totalidad de los trabajadores incursionó a la vida laboral dentro de la planta Ford.

La empresa es la principal responsable de ubicar a cada trabajador en un GT. Sin embargo, mediante una minoría de casos se observó que los trabajadores tienen la libertad de conformar a un determinado GT toda vez que cuenten con la aceptación de los integrantes del nuevo grupo y que tengan el conocimiento y la capacitación adecuada para manejar el elemento¹³ que les sea designado o que haga falta cubrir.

En aspectos generales, los dos últimos puntos permitieron clarificar que conformar un GT no es sinónimo de integración pero, contar al menos con uno de ellos contribuía a esta situación. En este sentido, el último punto incidía fuertemente al evidenciar que la designación de un elemento proporcionaba al trabajador orientación en el GT y justificación a su existencia dentro del mismo.

Por otro lado, se observó que los trabajadores tienen la facultad de dar un nombre a su GT. Sin embargo, una minoría de los casos mostró que dicha soberanía era interrumpida por algunos supervisores que desaprobaban tal actividad y que, aclaraban, a los trabajadores que cuestionaban este evento que no era asunto de su incumbencia.

La mayoría de los trabajadores aludió que en sus GT existían “pequeños grupos” conformados por ellos mismos y que no pertenecían a cuestiones laborales, siendo los grupos de amistad los comúnmente mencionados. Los beneficios son que les ha permitido conocerse mejor, acrecentar su confianza, reafirmarse como unidad y disminuir barreras en la toma de acuerdos y, los efectos negativos, se dan con la aparición de alianzas que no favorecen al GT o excluyen a algún individuo.

¹³ Se recuerda que los elementos de seguridad, costos, mantenimiento, entrega, calidad, medio ambiente y materiales son las principales funciones que cumplen los trabajadores en el GT y que coordinan el funcionamiento del mismo.

Tocante a la visión que se tiene del GT al que se pertenece, se obtuvo que la mayoría respondió que es un grupo de personas que trabaja para cumplir objetivos y resolver problemas, un tanto agregó que son personas que logran conformarse como equipo, enfocándose en la reducción de costos, en el aumento de la calidad y la mejora continua para eficientar la producción y, finalmente una minoría, que no tenían una idea clara de lo que era el GT o que era una forma de separarlos para tener mayor control sobre ellos.

No obstante, dentro de la segunda visión, se muestran paradójicamente dos casos en los que sus trabajadores ni siquiera conocen el nombre de su GT. Lo que parece ser que tener un amplio entendimiento de lo que son los GT corresponde más a una cuestión de conocimiento teórico, probablemente adquirido en procesos de capacitación, que a una cuestión de relación social y laboral que no necesariamente influye en la integración del mismo.

En cuanto a la forma de elección de los líderes¹⁴ de GT se encontró que el proceso de votación fue la forma más común en la que se eligió a los mismos, mientras que una minoría se tuvo que conformar con un líder impuesto por la empresa a través de los supervisores y los especialistas.

En aspectos generales, se encontró que la mayoría de los GT presentan un liderazgo respaldado principalmente en actividades de experiencia, referencia y recompensa y se caracterizaron, por cumplir mayormente necesidades de afiliación y de logros.

Finalmente, respecto al manejo de conflictos se encontró que la mayoría de los GT optan primeramente por los acuerdos y la adaptación como alternativas de solución. Unos cuantos eligen la evasión y el enfrentamiento y, finalmente, una minoría opta por la colaboración.

En sentido particular y respecto al proceso de selección del líder, se encontró que los líderes VP muestran un liderazgo mayormente sustentado en actividades de experiencia

¹⁴ A manera de recordatorio se aclara que para identificar rápidamente el proceso de elección de un líder se utiliza las siguientes referencias: **VP** para los líderes elegidos por votación y cuyo trabajador entrevistado participó en el proceso de elección; **VNP** para los líderes elegidos por votación y cuyo trabajador entrevistado no participó en el proceso de elección debido a que llegó al GT posteriormente a esta y finalmente, **IMP** para los líderes que fueron impuestos por la empresa ya sea a través de los supervisores o los especialistas.

y referencia. De igual forma, estos líderes muestran primordialmente conflictos originados al interior del GT donde los acuerdos, se presentan como la estrategia de solución debido a que los trabajadores mostraron buen nivel de disposición y participación en asuntos internos al grupo. Finalmente, los líderes VP se caracterizaron por tener los niveles más altos en el cumplimiento de necesidades de afiliación, de logros y de poder.

En los líderes VNP, se encontró que muestran un liderazgo mayormente sustentado en actividades de experiencia y referencia. Sin embargo, muestran los niveles más bajos en el cumplimiento de necesidades de afiliación y logros. De la misma manera, muestran conflictos originados entre la totalidad del GT y la empresa, las razones se atribuyen a los constantes cambios en el modelo productivo y a los posibles recortes que, según los trabajadores, se ven venir. Debido a que los trabajadores llegaron al GT una vez que estaba conformado, presentan bajo nivel de participación e incidencia en asuntos internos y una fuerte concentración en cuanto lo que pasa al exterior del mismo. Por lo tanto, la adaptación a los conflictos, mostrada como la estrategia mayormente utilizada, puede responder a la poca capacidad que tiene el GT de hacer algo al respecto y a la sumisión de los mismos ante tal problemática.

Finalmente, los líderes IMP se caracterizaron por sustentarse mayormente en actividades de experiencia y coercitividad, lo que indica que, ante la falta de oportunidad que los trabajadores tienen en cuanto a elegir al líder del grupo, repercute en la aceptación del mismo y, por ende, en las actividades que tiene que desarrollar para guiar e incluso controlar al GT. En cuanto a los conflictos, se encontró que no tienen un origen definido y el manejo puede ser, en igual probabilidad, mediante acuerdos o evasión de los mismos. Respecto a esta última, se observa que su presencia responde a la apatía que los trabajadores sienten hacia los líderes al tener actitudes coercitivas y a la apatía hacia los mismos conflictos presentados. Finalmente, los líderes IMP cumplen mayormente necesidades de afiliación y de logros como una forma de ganarse la confianza del GT y menormente necesidades de poder posiblemente porque su imposición tenga como objetivo restar el mismo en el GT.

CUADRO 19



EL COLEGIO
DE SONORA
B I B L I O T E C A
GERARDO CORNEJO MURRIETA

CUADRO 20



**EL COLEGIO
DE SONORA
BIBLIOTECA
GERARDO CORNEJO MURRIETA**

Relaciones entre las dimensiones de estudio y las etapas de los GT

En aspectos generales, la lógica que mantiene la relación de los resultados estriba en que los GT presentan una cantidad diversa de conflictos y en la solución de los mismos intervienen tanto las actividades y las actitudes generadas por el líder del grupo como por los trabajadores del mismo.

Sin embargo, en el desarrollo de los GT los conflictos no siempre tienen el papel protagónico. Conforme a algunos ejemplos, se pudo observar que el tipo de liderazgo así como las necesidades o los requerimientos de los integrantes del GT influyen de alguna manera en lo mencionado.

Hasta este momento, se tiene como resultado general que el tipo de liderazgo desarrollado mayormente está sustentado en actividades de experiencia, referencia y recompensa, el tipo de necesidades principalmente cumplidas por los líderes son de afiliación y de logros y, finalmente, el manejo de conflictos, tanto por el líder como por el GT, fundamentalmente es mediante acuerdos.

Liderazgo/Poder frente a Liderazgo/Motivación

El esquema evidencia que todos los tipos de liderazgos desarrollados se muestran mayormente afiliativos y posteriormente cumplen necesidades de logros y de poder.

Cuadro 21
Necesidades cumplidas en los GT conforme el tipo de liderazgo

Tipo de líder	Número de necesidades cumplidas por el líder*		
	afiliación	logros	poder
Experto	46	31	13
referencia	38	26	16
recompensa	24	15	10
coercitivo	10	6	4

* Los números indican la totalidad de las necesidades cumplidas conforme el tipo de liderazgo.

Sin embargo, en el análisis del tipo de líder que mayormente se muestra inclinado al cumplimiento de una necesidad en específico se encuentra que en las necesidades de afiliación y logros, los liderazgos expertos y referenciales aparecen con las puntuaciones más altas. Mientras que los líderes coercitivos aparecen con las menores.

Por otro lado y respecto al cumplimiento de necesidades de poder, los líderes referenciales se muestran a la cabeza mientras que los expertos los secundan.

En general, en cuanto al cumplimiento de las necesidades de poder por los líderes en los GT, se observa la presencia de niveles mínimos debido a que dicha facultad, según lo expresado por los entrevistados, está fuera de las capacidades que se tiene como líder de grupo.

Sin embargo, la diferencia que los liderazgos muestran entre sí, evidencia la capacidad que tienen los líderes para ejercer algún tipo de poder al interior del GT y, probablemente, cuanto más experto y referencial sea el líder, mayores serán sus oportunidades de ejercer el poder. Mientras que menor sea su referencialidad y mayor sea su coercitividad, los niveles de poder que pueda cumplir para su GT serán menores.

Liderazgo/Poder frente a Poder/Conflicto

En el cruce de la dimensión entre el liderazgo desarrollado por los líderes con la dimensión concerniente a la forma en que éstos, con el GT, inciden en el manejo de conflictos, se encontró que los tipos de liderazgos mayormente desarrollados optan principalmente por las estrategias de acuerdos, de evasión y de adaptación para la solución de los mismos.

Es decir, los líderes que en su mayoría se mostraron expertos, referenciales y recompensativos optan primeramente por los acuerdos. Pero, posteriormente, los expertos eligen la adaptación y la evasión. Mientras que los referenciales y recompensativos eligen primero la evasión y posteriormente la adaptación a los conflictos.

Cuadro 22
Manejo del conflicto en los GT conforme el tipo de liderazgo

Tipo de liderazgo	Estrategias utilizadas en el manejo de conflictos*				
	acuerdos	adaptación	Evasión	enfrentamiento	colaboración
experto	8	6	5	4	3
referencia	7	4	5	4	3
recompensa	4	1	3	2	2
coercitivo	2	2	1		

* Los números indican la totalidad de las estrategias que fueron utilizadas para manejar los conflictos conforme el tipo de liderazgo que se presentaba en el GT.

La estrategia de enfrentamiento al conflicto respecto al tipo de liderazgo se limita al trinomio mayormente mencionado y aparece en un número mínimo de menciones como una de las últimas opciones de la que los GT echaron mano para la solución de conflictos.

Sin embargo y respecto a la ubicación del conflicto, se observa que el enfrentamiento adquiere niveles importantes, en específico, para la solución de conflictos que surgen al interior de los GT y cuyos líderes se caracterizan por ser expertos y referenciales¹⁵.

Cuadro 23
Manejo y ubicación del conflicto en los GT conforme el tipo de liderazgo

Tipo de Liderazgo	Estrategia utilizada en el manejo de conflictos respecto a su ubicación				
	GT			GT - EMP	GT - PROV
Experto	Acuerdos	Enfrentamiento		Adaptación	Evasión
Referencia	Acuerdos	Enfrentamiento	Evasión	Adaptación	Evasión
Recompensa	Acuerdos	Evasión			
Coercitivo				Adaptación	

Se encontró que los conflictos presentados entre el GT y la empresa corresponden a las cargas de trabajo que impone esta a los primeros y a la dificultad de los trabajadores muestran en la asimilación del nuevo proceso productivo y, mayormente, se manejan por la adaptación, lo que permite suponer que los GT, sin importar el nivel de desarrollo

¹⁵ Se recuerda que los conflictos presentados al interior del GT deben mayormente a las diferencias internas entre los trabajadores que conforman al grupo y las diferencias que surgen en el desarrollo del mismo donde los acuerdos representan la estrategia utilizada para la solución de los mismos. Sin embargo, en casos particulares, el enfrentamiento al conflicto no se limita a elegirse para solucionar problemáticas que se ubican al interior del GT sino que su opción también se presento para solucionar conflictos que se presentan entre el GT y la empresa.

que tengan, optarán por esta estrategia, posiblemente, como una muestra diplomática del papel subordinado que tienen ante la empresa.

La estrategia de evasión se mostró en los líderes expertos y referenciales, mayormente entre los conflictos presentados por el GT y otros grupos externos a la empresa, en específico, con los proveedores debido a la ineficiencia que esta mostrando el producto y la maquinaria que abastecen a la planta.

Por lo tanto, dicha estrategia se muestra como un referente de que la experiencia contribuye, en algunos casos, a clarificar cuales son las capacidades y los límites que tiene el GT mientras que la referencia posiblemente favorece a que la estrategia propuesta por el líder o por el GT rápidamente sea aceptada.

Poder/Conflicto frente a Liderazgo/Motivación

El esquema muestra la tendencia general que los trabajadores tienen en cuanto al manejo más común de conflictos comparado con el tipo de necesidades mayormente cumplidas.

Cuadro 24
Necesidades cumplidas y manejo de conflictos en los GT

Manejo de conflictos	Necesidades cumplidas*		
	Afiliación	Logros	Poder
Acuerdos	8	7	5
Adaptación	6	5	3
Evasión	4	3	3
Enfrentamiento	4	3	2
Colaboración	3	3	3

* Los números indican la totalidad de las necesidades cumplidas conforme las diferentes estrategias utilizadas para el manejo de conflictos en los GT.

Se observa que los GT que resuelven mayormente los conflictos mediante acuerdos presentan mayores niveles de afiliación, de logros y de poder, debido a que estos GT se caracterizaron por tener principalmente líderes expertos y referenciales.

En cuanto a las estrategias de adaptación y evasión, se muestran niveles medios de menciones, tal y como se ha venido mostrando en la generalidad de los resultados.

Sin embargo, la estrategia de enfrentamiento, pese a que muestra en el esquema niveles de afiliación, de logros y de poder mínimos, se caracterizó por estar presente en los GT cuyos niveles de necesidades cumplidas son altos y cuyos líderes mayormente son expertos y referenciales, lo que significa que el bajo nivel que se muestra en la tabla se debe a la cantidad mínima de elección de esta estrategia por los GT.

Poder/conflicto frente a Liderazgo/Poder y Liderazgo/Motivación

Independientemente del tipo de liderazgo desarrollado, se observa que en los GT cuya necesidad principalmente cumplida es la de logros, los acuerdos aparecen en su totalidad como la estrategia primera y mayormente mencionada. Mientras que para los GT cuyas necesidades cumplidas son las de afiliación y poder, los acuerdos aparecen en mayoría pero la evasión a los conflictos es una estrategia que los acompaña.

EL COLEGIO DE SONORA
BIBLIOTECA
GERARDO CORNEJO MURBIETA

Cuadro 25
Manejo de conflictos en los GT conforme
el tipo de liderazgo y el tipo de necesidades cumplidas

Tipo de liderazgo	Tipo de necesidades cumplidas								
	Afiliación			Logros			Poder		
Experto	acuerdos	adaptación	evasión	acuerdos	adaptación	evasión	acuerdos	evasión	adaptación
Referencia	acuerdos	evasión	enfrentamiento	acuerdos	adaptación	evasión	acuerdos	evasión	adaptación
Recompensa	acuerdos	evasión	enfrentamiento	acuerdos	evasión	enfrentamiento	acuerdos	evasión	enfrentamiento
Coercitivo	acuerdos	adaptación		acuerdos	adaptación		acuerdos	adaptación	

Cabe aclarar que dicha estrategia se muestra, en conjunto con los acuerdos, como primera opción mayormente en los líderes recompensativos pero, en la generalidad, la evasión en conjunto con la adaptación aparece como segunda elección de la cual los GT echaron mano sin importar el tipo de liderazgo y el tipo de necesidades cumplidas.

Lo que permite deducir, que los acuerdos aparecen como primera opción porque los GT presentan en su mayoría conflictos internos al grupo y dicha estrategia posibilita solucionarlos al propiciar, en primera instancia, el intercambio de opiniones y sugerencias.

De esta forma, se evidencia que cuanto mayor experto y referencial sea el líder del GT y cuanto mayor sea el cumplimiento de necesidades afiliativas, el grado de cohesión en el GT será más fuerte. Lo que a su vez explica, el porqué los acuerdos son la estrategia mayormente utilizada.

Sin embargo, el que todos los tipos de liderazgos presenten mayores cantidades de afiliación y opten primeramente por los acuerdos no permite generalizar la idea anterior debido a las diferentes prácticas normativas de la gerencia que pueden tener un efecto mayor en los GT, del que hasta este momento se cree.

Por otro lado y como ya se mencionó, las estrategias de adaptación aparecen como segunda opción en la generalidad de los GT. Sin embargo, en el cruce de las tres dimensiones, esta estrategia se desplaza al tercer lugar y deja el segundo para la estrategia de evasión.

Esto se torna entendible a partir de que la evasión se presentó mayormente como una iniciativa de respuesta ante diferencias internas al GT y como una iniciativa de indiferencia ante los conflictos de índole externa al GT, particularmente entre el grupo y los proveedores.

No obstante, el evento clave que propició que esta apareciera más que la estrategia de adaptación es que la minoría de liderazgos legitimados, cuya forma de solucionar los conflictos era mediante adaptación a las circunstancias, no logra para efectos del presente trabajo ser un indicativo sustancial y, por ende, fue omitido en el cruce general.

En cuanto a la estrategia de enfrentamiento, pese a que se presentó en una minoría de los GT, se percibe que los líderes de dichos grupos se muestran mayormente referenciales y recompensativos pero también en su totalidad presentan principalmente actividades de experiencia.

Cabe aclarar que, en la generalidad de los casos, los líderes expertos, referenciales y recompensativos son los que mayormente llevan a cabo este tipo de estrategias pero en sentido particular, los líderes expertos que utilizan esta táctica no lograron ser un número significativo y, por ende, no aparecen en el esquema.

La conjugación de tipos de liderazgos permitió evidenciar que los GT, cuyos líderes muestran referencialidad y cumplen mayor cantidad de necesidades afiliativas, optan por el enfrentamiento de conflictos debido a que comúnmente son GT que se inclinan por la toma de acuerdos. Sin embargo, estos GT se despegan del resto al evidenciar que el enfrentamiento de conflictos permite lograr cohesividad entre los integrantes, tanto como la cohesividad de los mismos permite enfrentar los conflictos.

Por otro lado, los líderes recompensativos optaron por el enfrentamiento como estrategia que no sólo posibilita la solución de conflictos sino que también permite al GT obtener una serie de logros o beneficios que son concretados, a partir de las actividades recompensativas del líder. De esta manera, la incidencia de dicha actividad se muestra a partir de la satisfacción de los trabajadores ante los incentivos que sus líderes logran para ellos.

Sin embargo, la presencia de dicha estrategia en el cumplimiento de necesidades afiliativas y de poder, hasta este momento, no responde directamente a la recompensatividad del líder sino a la experiencia y a la referencialidad del grupo mismo al tener una fuerte cohesividad y conciencia de los límites y las capacidades que tienen como GT.

En cuanto a los líderes coercitivos, se observa que las estrategias tomadas responden a la tendencia general de que los conflictos, al interior del GT, se resuelven mediante acuerdos y los conflictos que surgen entre el GT y la empresa se solucionan mediante adaptación.

Sin embargo, los GT cuyos líderes son coercitivos muestran niveles de afiliación mínimos como reflejo de la dispersión que existe entre los integrantes del GT. La respuesta a esta situación se dirige a la naturaleza de elección de los líderes al caracterizarse por ser impuestos como tal por la empresa.

El siguiente esquema muestra, en forma particular, la totalidad de los trabajadores entrevistados y el desarrollo que sus GT están mostrando a partir del conocimiento que el trabajador tiene de su grupo y, a partir de las dimensiones de análisis con el objetivo de facilitar la evaluación final de los GT mediante el modelo de las cinco etapas de desarrollo de los grupos, propuesto para dicha evaluación.



EL COLEGIO
DE SONORA
B I B L I O T E C A
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Cuadro 26

Fragmentos de las trayectorias laborales de los GT que conformaron la muestra

T1	En este GT se observa el inicio de relaciones que cohesionan a los miembros y la intervención de personas externas que inciden en la toma de decisiones que sólo a los integrantes del grupo les compete. T1 refirió que su GT es un conjunto de personas que se ayudan en el trabajo, unos más que otros y que han formado subgrupos de amistad que hasta el momento, no han beneficiado ni han perjudicado al grupo mismo. Sin embargo, en el manejo de conflictos se observa que el desempeño del líder y del GT va respaldado fuertemente en la experiencia y la referencia del primero para el cumplimiento de afiliación y de poder hacia los segundos. Es decir, el GT acepta positivamente que el líder se apoye en su experiencia para que en conjunto con este se resuelvan los problemas mediante acuerdos sin necesidad de culpar a las personas. De igual forma, el GT se caracterizó por pautas que contribuyen a la productividad como lo es el caso de la delegación de autoridad sobre las tareas que llevan a cabo los trabajadores.
T2	El GT se caracteriza por relaciones sociales que crecen fuera del área laboral que benefician al grupo mismo al permitir a los integrantes darse cuenta de los problemas que en este se suscitan y buscar posibles soluciones. De igual forma, se identifica por un líder impuesto por los supervisores que se define por actividades de afiliación y recompensa que contribuyen al bienestar personal y laboral de los trabajadores. Además, otorga a sus compañeros de trabajo autoridad sobre las tareas que realizan pero, no evita que el GT considere que los problemas que se presenten son de cada quien según el área donde surjan. Por lo tanto, los evaden como grupo y los solucionan mediante el que resulte responsable.
T3	El GT se identifica por el inicio de relaciones entre los trabajadores que surgen como respuesta ante la imposición de un líder que se determina por actividades coercitivas, dichas uniones reafirman amistades añejas pero propician nuevas alianzas que repercuten en la integración. Si bien, las cuestiones de aumento de trabajo se manejan por acuerdos pero, las diferencias internas que han surgido en el GT conllevan a la apatía entre los mismos compañeros y a una visión negativa de lo que es el grupo debido a que los supervisores, además de imponer al líder, dejaron en claro que era un asunto que no les importaba por lo tanto, no les queda más que adaptarse a la situación. Esto explica, la actitud del líder de restarle poder al GT acaparando todas las actividades e interesándose por conocer las redes asociativas que se están formando y, la inconformidad de algunos trabajadores por perder participación en el proceso de trabajo y la exigencia del bienestar laboral que creen tener.
T4	El GT se define por aceptar una estructura laboral que funciona para su desarrollo. Esto se ve claramente en la aceptación de un líder impuesto debido que a los trabajadores no les interesó desempeñarse como tal. Los subgrupos que han surgido ni benefician ni perjudican porque según T4, <i>el trabajo es el trabajo y tiene que salir</i> . Cabe agregar, que la aceptación que el GT tiene de su líder se debe principalmente que la acción de buscar los culpables ante un problema no es con fines represivos sino de retroalimentación. Por lo tanto, el líder representa para el GT un apoyo en el cumplimiento de objetivos y un enlace entre este y la empresa. De esta forma, los problemas se caracterizan por ser de naturaleza interna al grupo debido a la necesidad que tienen los trabajadores de sobresalir y el acuerdo entre todos de si se merece tal atribución es el que da la aprobación de tal necesidad.
T5	El GT se caracteriza por tener una estructura laboral definida que tras la aceptación del mismo resulta funcional. De esta forma, se torna entendible que el GT se muestra pasivo al hacer lo que la empresa le dice ya que <i>el trabajo es el trabajo y tiene que salir</i> . Una situación que llama la atención y que probablemente incide en la pasividad mencionada es que T5 no participó en la elección del líder. Por lo tanto, el compromiso y el bajo involucramiento en su GT se refleja en las respuestas emitidas <i>ahora todos estamos más controlados</i> . Si bien, menciona que las diferencias en su grupo son mínimas las sugerencias y los acuerdos se presentan como la solución de las mismas pero es el desempeño del líder el que contribuye mayormente a esta situación pues su experiencia y su afinidad hacia el GT se refleja en la preocupación que tiene este por sus compañeros y por lo que les hace falta en cuestión laboral.
T6	T6 muestra en sus respuestas que se encuentra en una etapa de incertidumbre en cuanto a la ubicación que va a tener como integrante de un GT, si bien mencionó que se encuentra laborando en uno expresó que no se siente integrado puesto que no le han dado un elemento a su responsabilidad. Sin embargo, ve al GT como un conjunto de personas que mejoran las condiciones del área, cumplen objetivos y forman subgrupos que corresponden a cuestiones de amistad que hasta el momento, ni benefician ni perjudican al grupo puesto que al igual que T4 y T5, <i>el trabajo es el trabajo y se tiene que hacer</i> . Algo que contribuye más al bajo sentido de pertenencia que tiene T6 con su GT es que al ingresar a éste no le tocó participar en el proceso de elección de su líder. Sin embargo, comenta que éste tiene un buen desempeño y se interesa por el bienestar laboral y social de sus compañeros de grupo.

T7	<p>El GT nació a partir del proyecto Fusión y al momento de la entrevista, tenía poco tiempo de vida pero ya había definido ciertas normas, como las tareas y las actividades que cada integrante desempeñaría, y otras estaban por definirse. El trabajador T7 refirió que todos los integrantes del GT se llevaban muy bien, situación que probablemente incidía en un sentido de integración que impedía la formación de subgrupos y en una ausencia de problemas de naturaleza interna al mismo. No obstante, dicha situación no evitaba que los conflictos se presentaran en forma externa al GT es decir, entre este y otro donde la adaptación a las circunstancias fue la postura que caracterizó al manejo de dichos conflictos. En cuanto al desempeño del líder, T7 refiere a que éste fue propuesto por el supervisor pero el GT lo aceptó porque consideró que era el mejor para desempeñar tal función. Así mismo, alude que se caracteriza por buscar que todo el GT lo siga y por utilizar su influencia y posición para mejorar el bienestar laboral de sus compañeros. Sin embargo, T7 señala que el líder por supuesto, también sacaba provecho.</p>
T8	<p>La característica principal de este GT, según lo referido por T8, es que la empresa convocó a los trabajadores a participar en la conformación de este grupo y fue este mismo trabajador quien se ofreció para integrarlo. T8 se refiere a su GT como un conjunto de personas que no sólo trabaja para cumplir objetivos sino para reducir costos y aumentar la calidad. Agrega, que el buen desempeño tanto del líder como de todos los integrantes ha contribuido a la unión y a la buena relación que todos mantienen. Esto, les ha permitido salir adelante ante los conflictos presentados y la evasión ante los mismos, especialmente los que tiene su origen con los proveedores, se torna entendible toda vez que la capacitación para solucionar dichos problemas esta en proceso y los conocimientos adquiridos no son dominados aun por la totalidad de los trabajadores del GT.</p>
T9	<p>El GT se caracteriza por ser funcional y por cumplir los objetivos mediante el apoyo y la colaboración de los trabajadores. Esto, ha resultado trascendental en el manejo de conflictos al permitir mediante acuerdos y enfrentamientos salir adelante. En este punto, la clave es la disposición que los integrantes han mostrado al realizar reuniones extra oficiales cuando se ha necesitado y al entrenar a los nuevos compañeros que se van incorporando al GT. Respecto a esto, T9 menciona que el GT ha obtenido satisfacción porque los nuevos traen la mentalidad abierta y permiten que se les enseñe haciendo sentir útiles e importantes a los que ya conformaban el GT. De igual forma, el líder contribuye cuando los reconoce públicamente por hacer su trabajo bien y reafirma que el líder es responsable del GT tanto como el GT es responsable del líder.</p>
T10	<p>El GT se caracteriza por una estructura de trabajo en la que los integrantes en forma responsable se involucran en el proceso de trabajo con el objetivo de conseguir la calidad. De igual forma, es un GT donde las relaciones personales han provocado cohesión entre unos miembros del grupo y entre otros no. Esta situación, ha provocado el surgimiento de subgrupos que se han visto favorecidos o desfavorecidos según el grado de proximidad o lejanía hacia el líder. No obstante, T10 alude que su líder en general tiene un buen desempeño al respaldarse en su experiencia para resolver problemas y al estar del lado del grupo cuando estos últimos se presentan. Entre estos, menciona que los más comunes son los problemas que han tenido con el mal abastecimiento de los proveedores y la indiferencia ante un asunto que no es su responsabilidad es el manejo que se le ha dado a la situación.</p>
T11	<p>Por primera vez, un trabajador mencionó que el GT es un conjunto de personas que se comunican y logran conformarse como equipo. No obstante, esta definición colisiona con el hecho de que T11 no sabe cual es el nombre de su GT. Lo que parece aludir que esto corresponde a un conocimiento teórico adquirido en el proceso de capacitación y no en la integración y la buena comunicación que los miembros del grupo hayan desarrollado. Sin embargo, esto le basta para entender porque los subgrupos de amistad que se han formado ni benefician ni perjudican al GT debido a que son pocos los momentos de esparcimiento que se tienen para compartir. Comenta, que estos últimos se han incrementado a partir de los problemas de abastecimiento y calidad del proveedor, refiriendo que al no poder hacer nada porque no depende de ellos la evasión y la indiferencia es la actitud mostrada ante estas situaciones. Finalmente, en cuanto al desempeño del líder aludió que fue impuesto, castiga y busca culpables ante un problema pero también se preocupa por el bienestar exclusivamente laboral de los trabajadores.</p>
T12	<p>Ante un posible recorte con los trabajadores de mayor antigüedad, el GT muestra un conflicto que preocupa fuertemente a la mayoría de sus integrantes. Respecto a esto, T12 mencionó que es poco lo que pueden hacer por lo que, adaptarse a la situación y apoyarse en estos momentos es lo mejor. Sin embargo, enfatizó en que tanto el como sus compañeros se han reunido dentro y fuera de la empresa para informarse más sobre la situación. En dichas reuniones han dado cuenta que el líder del grupo los apoya y utiliza su influencia y posición para ayudarlos, puesto que a él también le tocaría dicho recorte. Agrega, que el conflicto ha provocado divisiones entre los que posiblemente sufrirán un recorte y los que no, lo que ha repercutido en la idea negativa de lo que es el GT y las personas que lo integran.</p>

T13	<p>Conforme lo emitido por T13, el GT se caracteriza por ser un grupo de personas enfocadas en la calidad y el mejoramiento continuo y en dicha búsqueda los integrantes se relacionan y forman subgrupos que han permitido conocerse más y eliminar las barreras en la toma de acuerdos para la solución de conflictos. Respecto a estos, T13 enfatizó que en aspectos generales son totalmente impredecibles pero en la actualidad surgen debido a un proceso de adaptación por el que están pasando. En dicho proceso, la participación de todos los miembros en la solución de problemas les ha permitido sacar el trabajo adelante y al líder integrarse como un enlace entre el GT y la empresa, un elemento que promueve la amistad entre los compañeros con el objetivo de cohesionar al GT pero, un elemento que depende de las causas para estar del lado del grupo y hacer mas o menos lo que este le indica.</p>
T14	<p>El GT se encuentra en la adaptación de un nuevo proceso productivo y una nueva maquinaria que lo obliga a reacomodar a sus integrantes y a enfatizar en el entrenamiento. En dicho proceso de adaptación el desempeño del líder se caracteriza por cohesionar al GT mediante la promoción de la amistad y las actividades de experiencia. Sin embargo, se caracterizo por permitir que sus compañeros de grupo adquirieran autoridad sobre las actividades que les corresponden, pero también lo hizo por buscar a los culpables cuando se presenta un problema y castigar la indisciplina. De esta forma, permite entender como T14 refiere a los GT como una forma de trabajo que la empresa utiliza para separar y tener mayor control sobre los trabajadores.</p>
T15	<p>El GT se caracteriza por ser un grupo de personas integradas que tienen claramente definido que su unificación es a partir del principal objetivo que mantienen en común que es el trabajo. Por lo tanto, se enfocan en resolver problemas y en eficientar la producción a partir de trazar adecuadamente los objetivos laborales. El líder mediante la comunicación contribuye a que sus compañeros entiendan la naturalidad del trabajo al concientizarlos sobre los alcances y los límites que tienen como GT. Esto, ha sido trascendental en el manejo de la constante presión que tienen por cumplir ciertos objetivos donde, el acuerdo es la estrategia comúnmente utilizada para la solución de conflictos. Sin embargo, el GT se ha distinguido fuertemente por enfrentarlos debido a que sus integrantes saben que hacer y como hacerlo gracias a la experiencia adquirida. Esta última, cumple un papel fundamental en la autonomía y la auto-administración que el GT ha alcanzado y que finalmente, se concretó con la llegada de FPS.</p>
T16	<p>El GT mostró que las diferencias y las afinidades que tienen los trabajadores respecto a la forma de hacer el trabajo han provocado conflictos y alianzas que no favorecen a la totalidad del GT, especialmente en la toma de decisiones. Sin embargo y a pesar de que, T16 mencionó que son un GT auto-administrado que mediante la colaboración y los acuerdos solucionan sus problemas, se observa que según las dimensiones de los conflictos el GT pierde autosuficiencia al tener constante supervisión e intervención de los especialistas y el líder de manufactura. Ambas acciones, han sido referidas por T16 como una forma de trabajo que no permite que el GT enfrente solo sus problemas y con ello logre su autosuficiencia. No obstante, la continua relación que mantiene el GT con los superiores y la influencia que tiene el líder del grupo con estos mismos les ha permitido obtener ciertos beneficios.</p>
L1	<p>El GT se caracteriza por tener un líder que llegó al grupo tras su propio ofrecimiento para conformarlo y posteriormente asumió tal responsabilidad por una votación de sus compañeros de trabajo. L1 menciona que su GT es un grupo de personas que cumplen objetivos impuestos por la empresa y realizan las mejoras que sean necesarias. Es un grupo que presenta conflictos de diversa índole y como cualquier otro GT, lo que lo diferencia es la forma en que los afrontan argumentando que como líder no sólo invita a sus compañeros a hacer el trabajo y solucionar los problemas sino que les da la oportunidad de tomar la decisión de hacer bien las cosas. De esta manera, contribuye a que los trabajadores se sientan escuchados y como una parte importante en la integración del GT.</p>
L2	<p>El GT se mostró como un conjunto de personas integradas que cumplen con los objetivos impuestos, tanto por la empresa como por el grupo mismo, y contribuyen en conjunto con otros GT a la producción eficiente. Se observa, que el líder se caracteriza por concientizar al GT sobre sus alcances y sus limitaciones, por respaldarse en la comunicación adecuada y por relacionarse con otros GT vinculados directamente a su área para contribuir a la eficiencia integral del sistema. Mientras que el GT se muestra como una unidad activa que permite guiarse y exige beneficios que considera merecer. Ambos y en conjunto, según lo referido por L2, conforman un GT autónomo y auto administrado debido a la capacidad con la que manejan su proceso de trabajo y a la libertad con la que cuentan para solucionar los problemas que se presentan. Esta situación es posible gracias a la buena mentalidad y a la capacitación adecuada brindada por la empresa y es concretada a partir de la llegada de FPS.</p>

Evaluación final de los GT

La mayoría de los GT se caracterizó por tener una estructura que ha sido definida por la empresa y que permite tener un buen funcionamiento. De la misma forma, se identificó por el inicio y la reafirmación de relaciones estrechas entre los trabajadores que conformaban al GT, la ausencia de subgrupos y la conformación de los mismos que cohesionan y dispersan la relación entre los miembros y la institucionalización de las reglas que han de proceder en el GT para su actividad¹⁶.

Por otra parte, algunos GT se caracterizaron por tener una estructura funcional de trabajo que, en diferentes grados, muestra pautas tanto adquiridas como desarrolladas por el grupo mismo con el objetivo de aumentar la eficiencia y la calidad¹⁷.

Finalmente, una minoría de ejemplos se caracterizó por una serie de conflictos que inciden en la conformación del GT y, por ende, en su integración. De igual forma, dicha minoría se caracterizó por el inicio de relaciones entre los trabajadores y por la cohesión entre unos y otros como consecuencia de los conflictos presentados¹⁸.

De esta forma, la mayoría de los GT se desplazan entre la etapa de normatividad y de actuación, unos cuantos entre esta última y la de transformación y una minoría, entre la etapa de tormenta y normatividad.

El siguiente esquema muestra la evaluación general de los GT conforme las etapas de desarrollo en las que se encuentran las dimensiones de análisis. La evaluación de cada dimensión es a partir de los acontecimientos que las identifican y que reflejan la etapa, según el modelo de Stephen Robbins, que explica teóricamente dichos eventos.

La evaluación general de cada GT se ubica en las etapas que mayormente fueron mencionadas a partir de las dimensiones de análisis y, la puntuación de las mismas, responde al promedio de las etapas por las que el GT se mueve.

¹⁶ Integra a los trabajadores: T1, T5, T13, T11, T7, T14, T10, T4, T16, T2 y T6.

¹⁷ Integra a los trabajadores: T15, L2, T9, L1 y T8.

¹⁸ Integra a los trabajadores T12 y T3.

Cuadro 27		ETAPAS EN LA EVALUACION GENERAL DE LOS GT					Moda	Promedio
		1 Formación	2 Tormenta	3 Normatividad	4 Actuación	5 Transformación		
T1	Conocimiento sobre el GT						4	4
	Liderazgo/poder							
	Poder/conflicto							
T2	Liderazgo/motivación						3 → 4	3.43
	Conocimiento sobre el GT							
	Liderazgo/poder							
T3	Poder/conflicto						2 → 3	2.67
	Liderazgo/motivación							
	Conocimiento sobre el GT							
T4	Liderazgo/poder						3 → 4	3.50
	Poder/conflicto							
	Liderazgo/motivación							
T5	Conocimiento sobre el GT						4	4
	Liderazgo/poder							
	Poder/conflicto							
T6	Liderazgo/motivación						3 → 4	3.20
	Conocimiento sobre el GT							
	Liderazgo/poder							
T7	Poder/conflicto						4	3.75
	Liderazgo/motivación							
	Conocimiento sobre el GT							
T8	Liderazgo/poder						4	4.25
	Poder/conflicto							
	Liderazgo/motivación							
T9	Conocimiento sobre el GT						4 → 5	4.75
	Liderazgo/poder							
	Poder/conflicto							
T10	Liderazgo/motivación						3 ← 4	3.50
	Conocimiento sobre el GT							
	Liderazgo/poder							
T11	Poder/conflicto						3 → 4	3.80
	Liderazgo/motivación							
	Conocimiento sobre el GT							
T12	Liderazgo/poder						2 → 3	2.88
	Poder/conflicto							
	Liderazgo/motivación							
T13	Conocimiento sobre el GT						3 → 4	3.80
	Liderazgo/poder							
	Poder/conflicto							
T14	Liderazgo/motivación						3 → 4	3.71
	Conocimiento sobre el GT							
	Liderazgo/poder							
T15	Poder/conflicto						5	5
	Liderazgo/motivación							
	Conocimiento sobre el GT							
T16	Liderazgo/poder						3 → 4	3.43
	Poder/conflicto							
	Liderazgo/motivación							
L1	Conocimiento sobre el GT						4	4.25
	Liderazgo/poder							
	Poder/conflicto							
L2	Liderazgo/motivación						4 → 5	4.80
	Conocimiento sobre el GT							
	Liderazgo/poder							

Nota.- La moda representa la etapa o las etapas que mayor número de veces se repitieron en las dimensiones de análisis y el promedio indica la suma de todos los valores que corresponden a las etapas mencionadas entre el número de veces que las mismas se refirieron.

De esta forma, la mayoría que se caracterizó por GT que se desplazan entre las etapas de normatividad y de actuación¹⁹ presentan un promedio de 3.65 mientras que el conjunto de GT que se caracterizaron por desplazarse entre las etapas de actuación y transformación²⁰ arrojan una media de 4.61 y, finalmente, la minoría que se caracterizó por GT que se desplazan entre las etapas de tormenta y normatividad²¹ mostraron un promedio menor de 2.78.

Respecto al proceso de elección de líderes se encontró que los VP se ubican generalmente en la etapa de actuación con un promedio de 4.14. Los líderes VNP muestran una puntuación menor y se desplazan entre la etapa de normatividad y actuación. Finalmente, los IMP se dirigen de la etapa de actuación hacia la etapa de tormenta con un promedio de 3.35

Cuadro 28
**Etapas de desarrollo y promedios de los GT
conforme el proceso de elección del líder**

Proceso de elección del líder	Etapas de desarrollo		Desplazamiento en las etapas	Promedio
	Actuación	Normatividad y Transformación		
VP	Actuación	Normatividad y Transformación	← 4 →	4.14
VNP	Normatividad y actuación	Tormenta	3 ← → 4	3.40
IMP	Normatividad	Actuación	3 ← 4	3.35

Conforme el tipo de liderazgo desarrollado se encontró que para los casos de los líderes expertos, referenciales y recompensativos, los GT respectivos se desplazan de la etapa de normatividad hacia la etapa de actuación.

¹⁹ Se recuerda que se integra por los trabajadores: T1, T5, T13, T11, T7, T14, T10, T4, T16, T2 y T6.

²⁰ Se recuerda que se integra por los trabajadores: T15, L2, T9, L1 y T8.

²¹ Se recuerda que se integra por los trabajadores T12 y T3.

Cuadro 29
**Etapas de desarrollo y promedios de los GT
conforme el tipo de liderazgo**

Liderazgo/Poder		
Tipo de líder	Desplazamiento en las etapas	Promedio
Experto	3 → 4	3.82
Referencial	3 → 4	3.88
Recompensa	3 → 4	3.90
Coercitivo	3 ← 4	3.42

Sin embargo, los líderes recompensativos se acercan más a la etapa de actuación al arrojar una media de 3.90 debido a que la totalidad de los mismos se muestra acompañada por el liderazgo de tipo experto que contribuye a aumentar los niveles de puntuación. Mientras que los líderes referenciales y expertos, mostraron un promedio menor de 3.88 y 3.82, respectivamente.

En cuanto a los líderes coercitivos y legitimados se encontró que sus respectivos GT se acercan más a la etapa de normatividad y presentan bajos promedios.

Por otra parte y conforme el tipo de necesidades mayormente cumplidas por los líderes, se observa que la totalidad de los GT, sin importar el tipo de necesidad cumplida, se desliza de la etapa de normatividad hacia la etapa de actuación.

Cuadro 30
**Etapas de desarrollo y promedios de los GT
conforme el tipo de necesidades cumplidas**

Liderazgo/Motivación		
Necesidad cumplida	Desplazamiento en las etapas	Promedio
Afiliación	3 → 4	3.82
Logros	3 → 4	3.80
Poder	3 → 4	3.77

Sin embargo, los GT que presentan mayormente cumplimiento de necesidades de afiliación y de logros reportan promedios más altos en el desarrollo de sus GT respectivamente.

Por otro lado y en cuanto a las estrategias llevadas a cabo para solucionar conflictos, se observa que los GT que optaron por los acuerdos y los enfrentamientos se encuentran entre las etapas de actuación y transformación y por lo tanto, presentan medias mayores.

En cambio, los GT que optaron por la colaboración no lograron reportar un promedio significativo debido a la minoría de casos en los que esta estrategia se llevó a cabo. Por el contrario, las estrategias de adaptación aparecieron mayor número de veces respecto a la evasión pero los GT que optaron por esta última se caracterizaron por desplazarse de la etapa de normatividad hacia la etapa de actuación.

Cuadro 31
Etapas de desarrollo y promedios de los GT
conforme el tipo de estrategias utilizadas en el manejo de conflictos

Poder/Conflicto		
Manejo de conflictos	Desplazamiento en las etapas	Promedio
Acuerdos	4 →	4.02
Adaptación	3 →	3.34
Evasión	3 → 4	3.95
Enfrentamiento	4 → 5	4.70
Colaboración	3 → 4	3.69

Los siguientes esquemas muestran los cruces de las tres dimensiones de análisis conforme las etapas de desarrollo que están mostrando los GT, con el objetivo de resaltar la información que permita aterrizar sobre las hipótesis planteadas.

Como resultado general, se obtiene que en el cruce del liderazgo con el cumplimiento de necesidades de afiliación los GT se desplazan, en su totalidad, entre las etapas de normatividad y actuación. Sin embargo, los promedios más altos se obtuvieron en los líderes recompensativos que cumplen mayormente necesidades de afiliación, posteriormente, en los líderes referenciales que cumplen mayor cantidad de necesidades de afiliación y de poder y, finalmente, en los líderes expertos que cumplen mayor cantidad de necesidades afiliativas.

Cuadro 32
**Etapas de desarrollo y promedios de los GT
conforme el tipo de liderazgo y el tipo de necesidades cumplidas**

Tipo de liderazgo	Desplazamiento en las etapas	Promedio en las necesidades cumplidas por el líder		
		Afiliación	Logros	Poder
Experto	3 → 4	3.82	3.81	3.80
Referencia	3 → 4	3.85	3.80	3.83
Recompensa	3 → 4	3.86	3.85	3.80
Coercitivo	3 → 4	3.61	3.60	3.55

En el cruce del liderazgo con el manejo de conflictos, se observa que los GT que se desplazan en etapas mas avanzadas y cuyas medias son mayores, son aquellos que enfrentan los conflictos y se caracterizan por presentar líderes principalmente recompensativos, referenciales y expertos.

Mientras que los GT que se caracterizaron por desplazarse de la etapa de actuación hacia la etapa de normatividad y presentar promedios menores, fueron aquellos que se caracterizaron por tener líderes coercitivos y adaptarse mayormente a los conflictos

Cuadro 33
**Etapas de desarrollo y promedios de los GT
conforme el tipo de liderazgo y las estrategias utilizadas
en el manejo de conflictos**

Tipo de liderazgo		Desplazamiento en las etapas y promedios obtenidos conforme el tipo de liderazgo y las estrategias utilizadas en el manejo de conflictos				
		Acuerdos	Adaptación	Evasión	Enfrentamiento	Colaboración
Experto	etapa	3 → 4	3 → 4	3 → 4	4 →	3 → 4
	promedio	3.97	3.58	3.89	4.26	3.76
Referencia	etapa	3 → 4	3 → 4	3 → 4	4 →	3 → 4
	promedio	3.95	3.61	3.92	4.29	3.79
Recompensa	etapa	3 → 4	3 → 4	3 → 4	4 →	3 → 4
	promedio	3.96	3.62	3.93	4.30	3.80
Coercitivo	etapa	3 ← 4	3 ← 4	3 ← 4		
	promedio	3.71	3.36	3.68		

Por otro lado y en cuanto al cruce del manejo de conflictos con el tipo de necesidades cumplidas, se observa que los GT que se desplazan de la etapa de actuación hacia la etapa de transformación, tuvieron las medias más altas. De igual manera, se caracterizaron por enfrentar los conflictos y presentar niveles altos tanto de afiliación y de logros como de poder.

Cuadro 34
Etapas de desarrollo y promedios de los GT
conforme la estrategia utilizada en el manejo de conflictos
y el tipo de necesidades cumplidas

Manejo de conflictos		Desplazamiento en las etapas y promedios obtenidos conforme las necesidades cumplidas y las estrategias utilizadas en el manejo de conflictos		
		Afiliación	Logros	Poder
Acuerdos	Etapas	3 → 4	3 → 4	3 → 4
	Promedio	3.92	3.91	3.90
Adaptación	Etapas	3 → 4	3 → 4	3 → 4
	Promedios	3.58	3.57	3.56
Evasión	Etapas	3 → 4	3 → 4	3 → 4
	Promedios	3.94	3.88	3.86
Enfrentamiento	Etapas	4 →	4 →	4 →
	Promedios	4.26	4.25	4.24
Colaboración	Etapas	3 →	3 → 4	3 → 4
	Promedios	3.46	3.75	3.73

Los GT que manejaron los conflictos mediante acuerdos y evasión se ubican entre la etapa de normatividad y de actuación y tienen como característica promedios que se ubican en el nivel medio de los mismos. Mientras que los GT que manejaron los conflictos mediante la adaptación, se trasladan en las mismas etapas pero presentan menores niveles de medias.

Con el objetivo de llegar a resultados más detallados, se realiza simultáneamente un cruce entre las tres dimensiones de análisis y se obtiene que los GT más desarrollados son aquellos que tienen líderes recompensativos que cumplen mayormente necesidades de afiliación y de poder y optan por enfrentar a los conflictos. Posteriormente, los secundan los GT cuyos líderes son referenciales que cumplen principalmente necesidades afiliativas y enfrentan los conflictos²².

Mientras que los GT que presentaron menores niveles de desarrollo, pese a que optaron por el acuerdo como estrategia para la solución de conflictos, se caracterizaron por ser grupos en los que se cumplen cantidades mínimas de afiliación y logros y por tener líderes coercitivos.

²² el primer conjunto de GT que mostraron el nivel de desarrollo más alto se compone del trabajador T9 y el líder L2. Mientras que el otro y que mostró niveles de desarrollo posteriores al primer grupo, se compone de los mismos casos en conjunto con el trabajador T15 y el líder L1.

Cuadro 35
**Etapas de desarrollo y promedios de los GT
conforme el cruce de las tres dimensiones de análisis**

Dimensión Liderazgo/Poder	Dimensiones Liderazgo/Motivación y Poder/Conflicto								
	Afilación			Logros			Poder		
Experto	Acuerdos	Adaptación	Evasión	Acuerdos	Adaptación	Evasión	Acuerdos	Evasión	Adaptación
Etapas	4	3 →	3 → 4	4 →	3 →	4	4 →	3 → 4	3 →
Promedio	4.02	3.24	3.95	4.25	3.13	4.06	4.10	3.98	3.26
Referencia	Acuerdos	Evasión	Enfrentamiento	Acuerdos	Evasión	Adaptación	Acuerdos	Evasión	Adaptación
Etapas	4 →	3 → 4	4 → 5	4 →	4	3 →	4 →	3 → 4	3 →
Promedio	4.21	3.95	4.70	4.25	4.06	3.25	4.10	3.98	3.26
Recompensa	Acuerdos	Evasión	Enfrentamiento	Acuerdos	Evasión		Acuerdos	Evasión	Enfrentamiento
Etapas	4 →	3 → 4	4 → 5	4 →	4 →		4 →	4 →	4 → 5
Promedio	4.25	3.98	4.78	4.25	4.11		4.33	4.11	4.78
Coercitivo	Acuerdos	Adaptación		Acuerdos	Adaptación				
Etapas	3	3 →		3	3 →				
Promedio	3.09	3.19		3.09	3.19				

Con estos elementos y en aspectos generales, se confirma parcialmente la primera hipótesis debido a que la experiencia y la referencialidad de la que el líder goza respecto a los demás, le permite en primera instancia, saber cuáles son las necesidades primordiales que los integrantes del GT tienen y, por ende, cumplirlas en la medida de sus posibilidades y, en segunda y a partir de este proceder, aumentar su influencia sobre los demás y contribuir en forma general a la cohesión que el GT tiene.

Sin embargo y en aspectos particulares, la evidencia arrojó que el desarrollo de los GT, en el caso de los líderes expertos y referenciales, depende principalmente de la forma en que se manejaron los conflictos y, posteriormente, del tipo de necesidad cumplida, puesto que las estrategias de acuerdos y de enfrentamiento contribuyeron a que los GT aumentaran sus niveles de desarrollo en comparación con aquellos grupos que optaron por las otras estrategias.

De esta forma, se observa que en los GT cuyos líderes se caracterizaron por ser expertos y por cumplir mayor cantidad de necesidades de logros, los acuerdos se convirtieron no

sólo en la estrategia que les permite mostrar un nivel óptimo de desarrollo sino en el reflejo del involucramiento e intercambio de opiniones que hacen los trabajadores.

Mientras que para los casos con líderes referenciales mayormente afiliativos, los acuerdos, pese a que contribuyeron en general a mejores niveles de desarrollo que los casos con líderes expertos, no lograron los mismos efectos.

Es decir, la estrategia de enfrentamiento en estos GT refleja no sólo el alto grado de cohesividad entre los integrantes del grupo sino posibilita tomar en cuenta otros aspectos probablemente adquiridos o generados por el grupo mismo y que contribuyen a generar pautas que los acercan a su transformación como equipo.

De igual forma, la estrategia de enfrentamiento se observó en los casos de líderes recompensativos que cumplen mayormente necesidades afiliativas y de poder. Los niveles de desarrollo que mostró el conjunto de estos GT fueron los más altos en comparación con la totalidad de los demás y, al igual que la hipótesis anterior, permiten aceptar parcialmente la segunda hipótesis y confirmar, una vez más, que la estrategia en el manejo de conflictos incide en los niveles de desarrollo presentados por los GT.

En aspectos particulares, se observa que la generalidad de las estrategias tomadas por los líderes recompensativos muestra niveles óptimos de desarrollo en los GT. Por lo que la aceptación parcial de la segunda hipótesis refiere a que los líderes recompensativos que se encausaron al cumplimiento de las necesidades de logros, no obtuvieron niveles de integración considerables en comparación con aquellos que se identificaron por cumplir necesidades de poder.

Se agrega al análisis, la importancia que adquirió en los mismos líderes el cumplimiento de necesidades afiliativas, pues al igual que en el cumplimiento de las necesidades de poder, el enfrentamiento a los conflictos contribuyó, como ya se aludió, a que estos GT obtuvieran los niveles de desarrollo más altos.

Sin embargo, la evidencia muestra que los enfrentamientos de conflictos en las necesidades de afiliación y de poder se relacionan directamente con la experiencia y la

referencialidad que también caracteriza a estos líderes y que comúnmente acompaña a la recompensatividad de los mismos.

Así que el enfrentamiento se muestra, al igual que en los líderes referenciales, como la estrategia que permite solucionarlos y como el reflejo de la fuerte cohesividad entre los integrantes del GT.

No obstante, los ejemplos demostraron que los GT aprovechaban las actividades recompensativas de los líderes y, el enfrentamiento al conflicto, se mostraba como una herramienta que sostenía y contribuía a seguir desarrollando dicha recompensatividad en el líder del GT.

Esto se evidenció a partir de la satisfacción que los integrantes de los GT mostraron al obtener ciertos beneficios y a partir de la exigencia de los mismos ante los objetivos logrados.

Por otra parte y en cuanto a los líderes legitimados, la cantidad mínima de casos y los niveles mínimos en que cumplían las actividades respectivas a tal liderazgo no permiten, en el presente trabajo, aceptar la hipótesis que plantea su incidencia en la integración del GT.

Sin embargo, la ausencia de las mismas, en la generalidad de los resultados, permite rechazar la hipótesis planteada debido a que se muestra como un indicador de que la integración de los GT no depende en aspectos importantes de este tipo de liderazgo puesto que los trabajadores lo consideraron inoperante al aludir, constantemente, que el líder del GT ocupa el mismo lugar que cualquier otro integrante.

Finalmente, en cuanto a los casos de GT que se caracterizaron por tener líderes coercitivos se observa que los conflictos manejados por adaptación, en el cumplimiento de las necesidades afiliativas y de logros, obtuvieron un nivel de desarrollo mayor en comparación con los GT que optaron por el acuerdo en el cumplimiento de ambas necesidades.

Lo que permite, rechazar la hipótesis al evidenciar que el desarrollo del GT no depende primeramente del cumplimiento del algún tipo de necesidad pues cuanto más se adapte a los conflictos, caracterizados por surgir entre este y la empresa, tendrá mejor funcionamiento.

Sin embargo, la hipótesis no se descarta completamente debido a que los bajos niveles de afiliación, que caracterizaron a estos GT, refieren a la desunión de sus integrantes que en la inconformidad por tener líderes impuestos, por parte de la empresa, conforman subgrupos que dividen a la totalidad de los mismos, acentúan las diferencias internas y desfavorecen la toma de acuerdos.

Con la finalidad de entender en forma particular, los elementos que inciden en el desarrollo de los GT se enfatiza en la individualidad de los mismos puesto que el GT con mayor crecimiento, no conforma el conjunto de GT que se caracterizó por obtener mejores niveles de desarrollo. Mientras que el GT que ocupó el segundo lugar si integra dicho conjunto.

Esta situación responde a que el trabajador, respectivo al GT que ocupó el primer lugar, evidenció que el líder se caracteriza principalmente por ser experto y referencial y omitir las actividades recompensativas en su desempeño.

De igual forma, éste, en conjunto con el trabajador que integra el GT que se posicionó en el lugar número dos, fue llevado a las entrevistas a profundidad que se realizaron en la presente investigación.

A partir de dichas entrevistas, se obtuvieron resultados trascendentales que están implícitos en las dimensiones de análisis, contribuyen notoriamente a la actuación y transformación de sus GT y por ende se reflejan como elementos característicos que inciden en el proceso de su empoderamiento.

Ambos trabajadores, en la dimensión de liderazgo/poder, enfatizaron que el éxito en el desarrollo del GT depende en gran medida de que el líder del grupo mediante la comunicación adecuada logre concientizar a sus compañeros sobre los alcances, las limitaciones, las necesidades y los problemas que tiene el GT.

En cuanto a la dimensión poder/conflicto, ambos enfatizan que emitir el mayor número de opiniones y sugerencias enriquece la calidad de los acuerdos y favorece el enfrentamiento a los mismos debido a que cuentan con completa libertad para resolverlos.

Finalmente, en la dimensión liderazgo/motivación, mostraron niveles altos de afiliación y de logros y comparten la idea de que la unidad del GT depende fuertemente de la igualdad entre los trabajadores y el líder y, de comprender que el líder no es sinónimo de poder.

Por lo tanto, el GT elimina la posibilidad de desarrollar un liderazgo legitimado al tener la capacidad de brindar autoridad y de llevar la misma a la colectividad del GT como una facultad que contribuye a su funcionamiento.

No obstante, las diferencias entre ambos casos, contribuyen a las discrepancias en sus niveles de desarrollo y evidencian que el GT de T15 mostró mayor integración, al entender los límites y las capacidades del líder y al apoyarse en la experiencia y la referencialidad colectiva de todos los integrantes del GT para la solución de conflictos y la obtención de su autonomía.

Sin embargo, los aspectos trascendentales apuntan a la comprensión que el GT tiene de la naturaleza de su trabajo y del papel que les toca desempeñar en el mismo, incluso desde antes de la llegada de FPS y, al evidenciar al espacio laboral y al trabajo que en este se suscita como el elemento primero y central que justifica la existencia del grupo y por ende, su relación personal.

Por lo tanto, el GT separa claramente los problemas y los objetivos personales de los laborales lo suficiente para no afectar la relación de los integrantes y el desempeño eficiente del GT.

Mientras que para L2, las diferencias estriban en que su GT, a pesar de conocer los límites y las capacidades que tiene este como líder de grupo, propicia la referencialidad y la recompensatividad del mismo al llevarlo más allá de dichas facultades

evidenciando, que el líder tiene la capacidad de dirigir tanto como el GT de ser dirigido e inferir en la forma de dicha dirección.

De igual forma, se observó que el líder del GT visualiza el ámbito personal como portador de entendimiento de lo que en el ámbito laboral se suscita y, finalmente, se evidenció que la empresa aun juega el papel principal en la emisión de los elementos que contribuyen al desarrollo del GT, en específico, la capacitación adecuada y, por ende en su transformación como equipo.

No obstante, dicha transformación ha sido posible a partir de la disposición de cada uno de los trabajadores que integran al grupo y, a partir del apego a los métodos de trabajo que propician la eficiencia y la auto-administración.



EL COLEGIO
DE SONORA
B I B L I O T E C A
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Conclusiones

En este apartado se proyectan, a partir de los resultados más trascendentales y conforme a las temáticas manejadas, una serie de tendencias observadas que sirven como entendimiento del presente trabajo y como contribución a futuras investigaciones.

De la dimensión de Liderazgo/Poder

De acuerdo al tipo de liderazgo desarrollado y definido a partir del uso que hace del poder, se afirma que la experiencia es la principal cualidad por la que un líder es elegido como tal ya sea por la empresa o por los trabajadores.

De igual forma, el tipo de liderazgo que posteriormente se desarrolla depende centralmente de la incidencia de éstos últimos, al evidenciar que los líderes impuestos al GT por la empresa desarrollan actividades coercitivas mientras que los elegidos por los trabajadores desarrollan referencialidad y recompensatividad.

EL COLEGIO

De la dimensión de Poder/Conflicto

En cuanto a la forma en que se manejaron los conflictos, la investigación evidenció que la mayoría de los GT optó por los acuerdos como estrategia de solución no sólo porque se presentaron mayormente al interior del GT sino porque la empresa, probablemente, condiciona tal actividad como una norma que rige el funcionamiento de los grupos y, por ende, los trabajadores la llevan a cabo.

Sin embargo, la minoría que optó por el enfrentamiento a los conflictos descarta la generalización de la idea anterior y refleja, de alguna manera, el grado de cohesión y de autonomía que caracteriza a dichos GT.

A partir de los resultados que evidencian a la adaptación como la estrategia que soluciona los conflictos presentados entre el GT y la empresa y a la evasión como la estrategia que sobrelleva a los conflictos mostrados entre el GT y los proveedores, se puntualiza que el comportamiento del GT, en el primer caso, responde posiblemente a

un proceder diplomático del papel subordinado que guarda el grupo respecto a la empresa y, en el segundo, manifiesta que la indiferencia es el resultado de un desconocimiento del GT en el manejo de nuevas tecnologías y, por ende, de la desapropiación del conflicto.

De la dimensión de Liderazgo/Motivación

Conforme el tipo de necesidades cumplidas se observó que la totalidad de los líderes cumplen mayormente necesidades afiliativas, posteriormente necesidades de logros y, finalmente, necesidades de poder.

A partir de estos resultados y de observar que el tipo de liderazgo desarrollado no influía en el orden de cumplimiento de las mismas se enuncia, en primera instancia, que tal situación refleja el panorama general del tipo de necesidad que los GT mayormente desean.

Sin embargo, la diferencia entre los niveles de cumplimiento entre una y otra y entre si misma, conforme los líderes participantes, permite aseverar que las capacidades y los límites que los líderes tienen como tal, el tipo de liderazgo desarrollado, la naturaleza de su elección y las necesidades particulares de los trabajadores y del grupo mismo, influyen trascendentalmente en dicha situación e impiden aceptar totalmente la idea de que el orden en el que aparecen el tipo de necesidades cumplidas refleja la generalidad que los GT desean.

Conclusiones generales

Conforme el trabajo desarrollado y las hipótesis planteadas, se puede determinar que la experiencia y la referencialidad del líder influyen en buena medida en la integración del GT al permitirle a éste conocer las necesidades primordiales de sus compañeros de grupo, cumplirlas en la medida de sus posibilidades y aumentar su influencia sobre los demás.

La forma en que se manejaron los conflictos en los GT, cuyos líderes se caracterizaron por ser expertos y referenciales, expresa que no es el cumplimiento de necesidades lo

que propicia fundamentalmente el desarrollo de los grupos, al evidenciar que las estrategias de acuerdos y de enfrentamientos son las que contribuyeron a que los mismos aumentaran sus niveles de desarrollo en comparación con aquellos grupos que optaron por otro tipo de estrategias.

Puede afirmarse que los acuerdos son la estrategia establecida por la empresa para manejar los conflictos en los GT debido a que posibilitan, en primera instancia, la relación entre los integrantes del grupo y, por otro lado, la estrategia de enfrentamiento brinda a los integrantes de los GT la oportunidad de desarrollar actitudes que generan pautas que los acercan a su transformación como equipo.

En el caso de los líderes recompensativos, la integración de los GT obedeció, al igual que los liderazgos anteriores, al tipo de estrategia utilizada para manejar los conflictos y el enfrentamiento a los mismos volvió a aparecer como el elemento central que propicia el desarrollo de los GT.

La evidencia muestra que los enfrentamientos de conflictos en las necesidades de afiliación y de poder se relacionan directamente con la experiencia y la referencialidad que también caracteriza a estos líderes y que comúnmente acompaña a la recompensatividad de los mismos.

Según los planteamientos de Maccoby en torno a la motivación como función que determina que los seguidores estén tan dispuestos a ser conducidos como el líder lo esté para dirigirlos, se llega a la conclusión que los GT aprovechan las actividades recompensativas de los líderes para obtener una serie de beneficios y el enfrentamiento al conflicto se muestra como una herramienta que contribuye a seguir desarrollando dicha recompensatividad en el líder del GT.

En relación a los líderes legitimados, la cantidad mínima de casos y los niveles mínimos en que se cumplían las actividades respectivas a tal liderazgo no permiten, en el presente trabajo, aceptar la hipótesis que plantea su incidencia en la integración de los GT.

No obstante, la ausencia de las mismas, en la generalidad de los resultados y en específico en los GT que mostraron mayor cohesión entre sus integrantes, permite rechazar la hipótesis planteada debido a que se muestra como un indicador de que la integración de los GT no depende en aspectos importantes de este tipo de liderazgo puesto que los trabajadores lo consideraron inoperante al aludir, constantemente, que el líder del GT ocupa el mismo lugar que cualquier otro trabajador.

En cuanto a la presencia de líderes coercitivos en los GT, se observa que cuanto más se adapte el GT a los conflictos, caracterizados por surgir entre éste y la empresa, tendrá mejor funcionamiento.

Sin embargo, la hipótesis no se descarta completamente debido a que los bajos niveles de afiliación que caracterizaron a estos GT, refieren a la dispersión de sus integrantes que en la inconformidad por tener líderes impuestos, por parte de la empresa, conforman subgrupos que dividen a la totalidad de los mismos, acentúan las diferencias internas y desfavorecen la toma de acuerdos.

Finalmente, al hacer el cruce de las dimensiones se confirma que la experiencia del líder, el cumplimiento de afiliación por el mismo en el GT y la toma de acuerdos, como estrategia en el manejo de conflictos, contribuyen al funcionamiento y la estabilidad de la estructura interna del GT al proporcionar los elementos primarios que cumplen con las normas que rigen el funcionamiento del mismo.

Sin embargo, se evidencia que un GT en la búsqueda de su transformación a un verdadero equipo, la referencialidad, la afiliación y los acuerdos, pese a que individualmente tuvieron los niveles y puntuaciones más altos, necesitan, conforme los resultados de la investigación, un liderazgo recompensativo o referencial que cumpla mayor cantidad de necesidades de poder y/o de logros y, en conjunto con el GT, opte por el enfrentamiento como nueva estrategia para la solución de conflictos.

Conforme a los planteamientos de Robbins, Montebello y Buzzota respecto a la serie de etapas por las que pasan los GT en la búsqueda de su desarrollo, se concluye que en su conformación como equipo no son estáticos, puesto que las relaciones laborales y personales inciden trascendentalmente en los eventos que los GT enfrentan.

De esta forma, se propicia el surgimiento de ciertos elementos que inciden de manera distinta entre un GT y otro en el empoderamiento de los mismos. En aspectos particulares, se encontraron las siguientes observaciones implícitas en el desarrollo de las dimensiones de análisis que favorecieron de manera trascendental en la integración de los GT que mostraron los niveles de desarrollo más altos:

Fuerte compromiso del trabajador con el GT que conforma a partir del entendimiento del principal objetivo que justifica la existencia de los mismos: “el trabajo”. Entendimiento de la naturalidad del trabajo y del papel que les toca desempeñar como GT dentro del mismo.

Separación de la relación laboral de la relación personal lo suficiente como para no afectar el desempeño del GT y el desempeño de los trabajadores que lo conforman.

Experiencia, referencialidad y recompensatividad entre todos y cada uno de los trabajadores que conforman al GT, así como el entendimiento de las capacidades, los límites y las problemáticas que enfrentan los GT dentro de la empresa y, por ende, los individuos que los conforman.

Actitud y disposición por parte de los trabajadores que conforman los GT y la empresa para brindar y recibir capacitación adecuada, respeto y comunicación que contribuyan a la auto-administración y autonomía en el proceso de trabajo.

A partir de estos resultados, se evidencia la fuerte relación que juega el liderazgo, el poder, el conflicto y la motivación en los GT y, al mismo tiempo, la fuerte interconexión y dependencia que existe entre los mismos y entre cada individuo que conforma a un GT.

No obstante, dichos resultados dieron cuenta, en forma pertinente a la presente investigación, que la integración de los GT no puede ser aislada y determinada a una serie de procesos en específico que se limitan a la relación del GT y los individuos que lo conforman con la empresa.

Por lo tanto, se rescata la importancia de otras investigaciones que desarrollan líneas complementarias que contribuyen a las tendencias encontradas en la presente investigación.

Es importante desarrollar una observación más profunda en el campo del comportamiento grupal puesto que la investigación permitió conocer que la integración de los GT también se ve afectada o fortalecida por una serie de condiciones externas a la empresa y a los grupos, como lo fue el caso del uso de las tecnologías proporcionadas por los proveedores, los valores que los trabajadores se forman al exterior de la empresa y el desarrollo de los mismos al interior de ella, al traslaparse con una serie de recursos internos a la organización, como lo fue el caso del entrenamiento y la capacitación adecuada que contribuye al desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades de los integrantes de los GT.

Finalmente, tanto los lectores como las organizaciones pueden encontrar, en esta investigación, contribuciones significativas para el entendimiento de las relaciones sociales y laborales que se suscitan en el desarrollo de los GT. Sin embargo, es importante que se observen los alcances y las limitaciones del presente trabajo con el objetivo de aprovechar sus cualidades para contribuir a la práctica de los GT y en investigaciones posteriores.



EL COLEGIO
DE SONORA
BIBLIOTECA
GERARDO CORNEJO MURRIETA

BIBLIOGRAFIA

Babson, Steve y Huberto Juárez Núñez (1998), *Enfrentando el cambio. Obreros del automóvil y producción esbelta en América del Norte*, México, BUAP y Wayne State University.

Blanchard, Ken (2002), "Turning the organizacional pyramid upside down" en Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith y Richard Beckhard (comps), *The leader of the future*, Estados Unidos, Jossey-Bass publisher, pp. 81-86.

Bouzas, Alfonso y Enrique de la Garza (1998), *Flexibilidad del trabajo y contratación colectiva en México*, México, UNAM y Editorial Cambio XXI.

Bowen, David E. y Edward E. Lawler (1994), "Total Quality-oriented human Resources managment" en *Human Resource Managment*, Estados Unidos, Austen Press, pp. 77-91.

Cañez, Luis (2004), "Grupos de trabajo autodirigidos", ponencia presentada en la semana cultural de ingeniería, México, Sonora.

Collins, Jim (2001), "Level 5 leadership, the triumph of humility and fuece resolve" en *Harvard Business Review*, febrero, 79, 2, pp. 67-76.

Coriat, Benjamín (1992), *Pensar al revés*, México, siglo XXI.

Covarrubias, Alejandro (2003), "Ford Futura, los retos y las oportunidades" en *Horizontes*, julio – diciembre, 8, 16, Hermosillo, pp. 334-34.

_____ (2004), "Ford Futura", ponencia presentada en el foro El nuevo proyecto Ford: implicaciones para la competitividad y el desarrollo de Sonora, México.

_____ (1992), *La flexibilidad laboral en Sonora*, México, Hermosillo, El Colegio de Sonora y Fundación Friedrich Ebert.

_____ y Adalberto Moreira C. (2005), *La industria Automotriz en las Américas*, Brasil, entrelinhas próxima publicación, [En línea]. Disponible: http://www.colson.edu.mx/rel_ind/acova/introd.pdf 20 de febrero del 2005.

_____ y Jesús Grijalva (1998), “Flexibilidad y productividad laboral: el caso de la planta Ford Hermosillo” en Francisco Zapata (comp), *¿Flexibles y productivos?*, México, El Colegio de México, pp. 175-228.

Covey, Stephen R. (2002), “three roles of the leader in the new paradigm” en Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith y Richard Beckhard (comps), *The leader of the future*, Estados Unidos, Jossey-Bass publisher, pp. 49-159.

Drucker, Peter F. (2002), “prólogo” en Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith y Richard Beckhard (comps), *The leader of the future*, Estados Unidos, Jossey-Bass publisher, pp II – XV.

Fernández, Carlos (2003), *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas.

Galanes, G, E. M. Eisenberg y H. L. Godall (1997), *Organizational communication Balancing creativity and Constraint*, E.U.A, St. Martin' Press.

García, Lourdes (2005), “a un año del anuncio de Ford, Hermosillo se transforma” en *SonoraEs*, enero, 10, pp. 6-8.

Gofee, Robert y Gareth Jones (2001), “Followership it's personal, too” en *Harvard Business Review*, diciembre, 79, 11, pp. 148.

Grijalva, Gabriela (2003), *Productividad y empleo en el sector privado de Hermosillo, 2003*, Hermosillo, El Colegio de Sonora.

Herrera, Jaime (2005), "Automotriz y autopartes jugador de importancia global" en *Latin Source*, [En línea] disponible:

http://www.intermundo.com.mx/fijas/6/Articulos/automotriz_y_autopartes.htm).

Herzberg, Frederick (2003), "One more time: how do you motivate employees?", *Harvard Business Review*, enero, 81, 1, pp. 87-96.

Hesselbein, Frances (2001), "all in a day work", en *Harvard Business Review*, diciembre, 79, 11, pp. 54-66.

Ishikawa, Kaoru (1997), *¿Qué es el control total de calidad?*, Colombia, Norma.

Kotter, John P. (1996), "what leaders really do", en Richard M. Steers, Lyman W. Porter y Gregory A. Bigley (comps), *Motivation and leadership at work*, Estados Unidos, McGraw-Hill, pp. 620-627.

Krieger, Mario (2001), *Sociología de las organizaciones*, Argentina, Prentice Hall.

Maccoby, Michael (2004), "Why people follow the leader: the power of transference" en *Harvard Business Review*, septiembre, 82, 9, pp. 76-85.

Manville, Brook y Josiah Ober (2003), "Beyond empowerment: building a company of citizens" en *Harvard Business Review*, enero, 81, 1, pp. 48-53.

McClelland, David C. y David H. Burnham (2003), "Power is the great motivador" en *Harvard Business Review*, enero, 81, 1, pp. 117-126.

Melchor, Rosa Leonor (1998), *Percepciones laborales y cultura del trabajo en Ford Hermosillo, participación cooperativa y ámbito extrafabril*, México, Hermosillo, El Colegio de Sonora, Tesis de maestría en Ciencias Sociales, Estudios Regionales.

Montebello, Anthony R. y Victor R. Buzzotta (1994), "Work teams that work" en *Human Resources Managment*, Estados Unidos, Austen Press, pp. 456-466.

Nicholson, Nigel (2003), "How to motivate your problem people" en *Harvard Business Review*, enero, 81, 1, pp. 56-65.

Parlad, C. K. y M. S. Krishnan (1999), "the new meaning of Quality in the information age" en *Harvard Business Review*, septiembre – octubre, 77, 5, pp. 109-118.

Prentice, W. (2004), "Comprendiendo el liderazgo" en *Harvard Business Review*, enero, 82, 1, pp. 17.

Pries, Ludger (coord), Gabriela García y Cesar Gutiérrez (2000), *Entre el corporativismo productivista y la participación de los trabajadores globalización y relaciones industriales en la industria automotriz mexicana*, México, Porrúa.

Robbins, Stephen (1998), *Fundamentos de comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall.

Robbins, Stephen (2001), *Organizational Behavior*, Estados Unidos, Prentice Hall.

Sandoval, Sergio (2003), *Hibridación, modernización reflexiva y procesos culturales en la planta Ford Hermosillo*, México, Plaza y Valdez editores.

_____ (1987), *Los enlaces económicos y políticos de la Ford Motor Company en Hermosillo. Internalización productiva y nuevas tecnologías*, México, El Colegio de Sonora. Tesis de Maestría en Ciencias Sociales, Estudios Regionales.

Schein, Edgar H. (2002), "Leadership and organizational cultura" en Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith y Richard Beckhard (comps), *The leader of the future*, Estados Unidos, Jossey-Bass publisher, pp 59-69.

Spear, Steven y Kent Bowen (1999), "Decoding the DNA of the Toyota Production Sistem" en *Harvard Business Review*, septiembre – octubre, 77, 5, pp. 97-106.

Steers, Richard, Lyman W. Porter y Gregory A. Bigley (1996), *Motivation and leadership at work*, Estados Unidos, McGraw-Hill.

Summer, Lawrence H. (2003), “The authority of ideas” en *Harvard Business Review*, agosto, 81, 8, pp. 144.

Tedlow, Richard S. (2001), “What titans can teach us” en *Harvard Business Review*, diciembre, 79, 11, pp. 70-79.

Wetlaufer, Suzy (1999), “Organizing for empowerment: an interview with Roger Sant and Dennis Bakke” en *Harvard Business Review*, enero – febrero, 77, 1, pp. 100-123.

Work, John W. (2002), “leading the organization of the future” en Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith y Richard Beckhard (comps), *The leader of the future*, Estados Unidos, Jossey-Bass publisher, pp. 71-79.



EL COLEGIO
DE SONORA
B I B L I O T E C A
GERARDO CORNEJO MURRIETA

Anexos

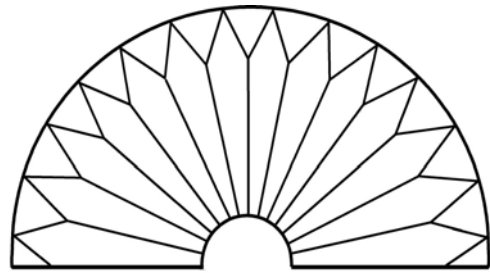


EL COLEGIO

DE SONORA

B I B L I O T E C A

GERARDO CORNEJO MURRIETA



EL COLEGIO DE SONORA

**INTEGRACION
DE LOS GRUPOS DE TRABAJO.
ESTUDIO DE CASO EN
FORD MOTOR COMPANY HERMOSILLO**

EL COLEGIO

Cuestionario

Aplicado a trabajadores que conforman el grupo de trabajo

DE SONORA
BIBLIOTECA

GERARDO CORNEJO MURRIETA

El presente cuestionario forma parte de un estudio que tiene como objetivo conocer el grado de integración y de eficiencia productiva de los grupos de trabajo, específicamente los que se encuentran ubicados en las áreas de estampado, carrocería, pintura y ensamble final de la planta Ford Motor Company Hermosillo.

Los resultados serán presentados en la tesis de Maestría en Ciencias Sociales con especialidad en Relaciones Industriales de El Colegio de Sonora. La información obtenida será de carácter confidencial y con fines estrictamente académicos por lo que agradecemos de antemano su colaboración y garantizamos su seguridad.

Instrucciones: lea con cuidado y responda en los espacios en blanco acorde a lo que se le pregunta en caso de tener alguna duda pregunte a la persona que le aplica el cuestionario.

DATOS DEL INFORMANTE

folio	
-------	--

Edad (años cumplidos)	
-----------------------	--

Sexo	
M	H

Último grado de estudio	
-------------------------	--

Estado civil	
--------------	--

Antigüedad en la empresa	
--------------------------	--

Área de trabajo			
Estampado	Carrocería	Pintura	Ensamble final

II. CONOCIMIENTO GENERAL SOBRE EL GRUPO DE TRABAJO Y SU POSICION COMO INTEGRANTE DEL MISMO.

2.1 Dentro de la planta Ford, ¿pertenece a algún grupo de trabajo?

2.2 ¿De que manera fue integrado al grupo de trabajo?

2.3 ¿Qué visión tiene del grupo de trabajo al que pertenece?

2.4 Dentro del grupo de trabajo al que pertenece ¿Existe algún tipo de grupo que la empresa no haya establecido? ¿a que tipo refiere?

2.5 De ser afirmativo, ¿Cómo ha beneficiado o perjudicado al grupo de trabajo?

DIMENSIONES DE ESTUDIO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO

1.- Liderazgo – Poder

1.1 El líder del grupo de trabajo al cual usted pertenece ¿Cuánto tiempo lleva como líder del grupo?

1.2 ¿Cómo fue elegido?

1.3 Responda que tan de acuerdo o en desacuerdo esta usted con las siguientes afirmaciones en cuanto a las actividades que realiza su líder de un grupo de trabajo.

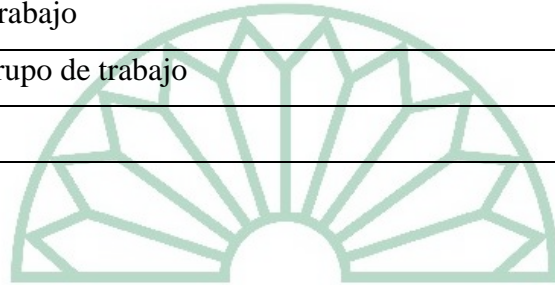
El líder de grupo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	en desacuerdo
Cohesiona al grupo para mejorar nuestro desempeño laboral			
Utiliza su experiencia laboral para resolver los problemas			
Utiliza o busca bonos y recompensas como una forma de agradecer y de motivarnos a ser trabajadores eficientes.			
Utiliza la influencia y la posición que tiene como líder del grupo para el bien del grupo mismo.			
Consigue que todos los miembros del grupo seamos sus seguidores			
* Promueve ascensos para los trabajadores del grupo, siempre y cuando se lo merezcan.			
Castiga la indisciplina			
Reprime			
* Consigue adeptos aunque no pertenezcan al grupo de trabajo			
Resuelve problemas sin culpar a alguien			
Conoce todas las posiciones y tareas que cada quien debe desempeñar.			
Resuelve problemas y busca al o a los culpables			
* Está siempre de lado del grupo de trabajo para no defraudarnos			

* Afirmaciones que serán utilizadas en la dimensión de análisis Liderazgo-Motivación.

2 Poder – Conflicto

2.1 Refiriéndose al grupo de trabajo al que pertenece ¿qué tan buena o mala es la relación que mantiene con...

	<i>Buena</i>	Ni buena ni mala	mala
Los compañeros que conforman el grupo de trabajo al cual usted pertenece			
El líder del grupo de trabajo			
los supervisores del grupo de trabajo			
La empresa			



2.2 ¿Existen conflictos en el grupo de trabajo al cual pertenece?

EL COLEGIO

DE SONORA

2.3 ¿Cuáles son las razones por las que existen dichos conflictos?

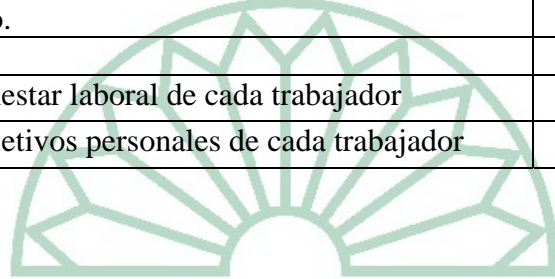
BIBLIOTECA
GERARDO CORNEJO MURRIETA

2.4 ¿Cómo se manejan?

3 Liderazgo – Motivación

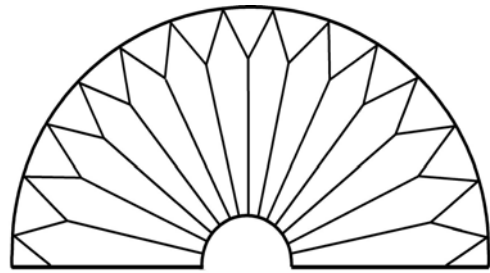
3.1 Responda que tan de acuerdo o en desacuerdo esta usted con las siguientes afirmaciones.

El líder de grupo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	en desacuerdo
Promueve la amistad entre los compañeros que conforman el grupo de trabajo			
Conoce las redes asociativas dentro del grupo de trabajo			
Delega responsabilidades			
Conoce los problemas personales que puedan tener los trabajadores del grupo.			
Delega autoridad			
Se interesa por el bienestar laboral de cada trabajador			
Se interesa por los objetivos personales de cada trabajador			



3.2 De todo lo que el líder del grupo hace ¿Qué cree usted que le agrada al grupo de trabajo?

EL COLEGIO
DE SONORA
BIBLIOTECA
GERARDO CORNEJO MURRIETA



EL COLEGIO DE SONORA

**INTEGRACION
DE LOS GRUPOS DE TRABAJO.
ESTUDIO DE CASO EN
FORD MOTOR COMPANY HERMOSILLO**



EL COLEGIO

Cuestionario
Aplicado al líder del GT

**DE SONORA
BIBLIOTECA**

GERARDO CORNEJO MURRIETA

El presente cuestionario forma parte de un estudio que tiene como objetivo conocer el grado de integración y de eficiencia productiva de los grupos de trabajo, específicamente los que se encuentran ubicados en las áreas de estampado, carrocería, pintura y ensamble final de la planta Ford Motor Company Hermosillo.

Los resultados serán presentados en la tesis de Maestría en Ciencias Sociales con especialidad en Relaciones Industriales de El Colegio de Sonora. La información obtenida será de carácter confidencial y con fines estrictamente académicos por lo que agradecemos de antemano su colaboración y garantizamos su seguridad.

Instrucciones: lea con cuidado y responda en los espacios en blanco acorde a lo que se le pregunta en caso de tener alguna duda pregunte a la persona que le aplica el cuestionario.

I. DATOS DEL INFORMANTE

folio	
-------	--

Edad (años cumplidos)	
-----------------------	--

Sexo	
M	H

Último grado de estudio	
-------------------------	--

Estado civil	
--------------	--

Antigüedad en la empresa	
--------------------------	--

Área de trabajo			
estampado	carrocería	pintura	Ensamble final

II. CONOCIMIENTO GENERAL SOBRE EL GRUPO DE TRABAJO Y SU POSICION COMO LIDER DEL MISMO

¿Cuánto tiempo tiene como líder del GT?

EL COLEGIO

¿De qué manera fue elegido como líder del GT?

DE SONORA

BIBLIOTECA

¿Qué visión tiene de lo que es ser líder del GT al que pertenece?

2.4 Dentro del GT al que pertenece ¿Existe algún tipo de grupo que la empresa no haya establecido? ¿A que tipo refiere?

De ser afirmativo, ¿Cómo ha beneficiado o perjudicado al grupo de trabajo?

III. DIMENSIONES DE ESTUDIO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO

1 Liderazgo – Poder

Como líder de un GT ¿qué es lo que se le ha indicado que debe de hacer y lo que no debe de hacer?

Como líder de un GT ¿Qué visión tiene en cuanto a mejorar la integración del grupo?

Como líder del GT ¿qué visión tiene en cuanto a mejorar la eficiencia del grupo?

Responda que tan de acuerdo o en desacuerdo esta usted con las siguientes afirmaciones en cuanto a las actividades de un líder de GT

	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	en desacuerdo
Cohesionar al grupo para mejorar su desempeño laboral			
Utilizar la experiencia laboral que se tiene para resolver los problemas			
Utilizar o buscar bonos y recompensas como una forma de agradecer y motivar a los trabajadores que son eficientes.			
Utilizar la influencia y la posición que se tiene como líder de un grupo para el bien del grupo mismo.			
Conseguir que todo el grupo sea su seguidor			
Promover ascensos para los trabajadores del grupo, siempre y cuando lo merezcan.			
Castigar la indisciplina			
Reprimir a los compañeros			
Conseguir adeptos aunque no pertenezcan al grupo de trabajo			
Resolver problemas sin culpar a alguien			
Conocer todas las posiciones y tareas que cada quien debe desempeñar.			
Resolver problemas y buscar al o a los culpables			
Estar siempre de lado del grupo de trabajo para no defraudarlo			

2 Poder – Conflicto

2.1 Refiriéndose al grupo de trabajo al que pertenece ¿qué tan buena o mala es la relación que mantiene con...

	<i>Buena</i>	Ni buena ni mala	mala
Los compañeros que conforman el grupo de trabajo al cual usted lidera			
los supervisores del grupo de trabajo			
La empresa			

2.2 ¿existen conflictos en el grupo de trabajo al cual pertenece?

2.3 ¿Cuáles son las razones por las que existen dichos conflictos?

2.4 ¿Cómo se manejan?

3 Liderazgo – Motivación

Responda que tan de acuerdo o en desacuerdo esta usted con las siguientes afirmaciones.

Como líder	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	en desacuerdo
Promuevo la amistad entre los compañeros que conforman el grupo de trabajo			
Conozco las redes asociativas dentro del grupo de trabajo			
Delego responsabilidades			
Conozco los problemas personales que puedan tener los trabajadores del grupo.			
Delego autoridad			
Consigo adeptos aunque no pertenezcan al grupo de trabajo			
Me intereso por el bienestar laboral de cada trabajador			
Me intereso por los objetivos personales de cada trabajador			
Estoy siempre de lado del grupo de trabajo para no defraudarlo			
Busco y promuevo ascensos para los trabajadores del grupo			

De todo lo que hace como líder del grupo ¿Qué cree usted que le agrada al GT?
