

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981



*“La problemática de la comunicación y el trabajo en
equipo en la industria automotriz”*

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

MIGUEL ANGEL RODRÍGUEZ DELGADO

DIRECTORA: MTRA. ROCÍO GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ

LECTORES: MTRA. CRISTINA HUERTA SOBRINO

MTRA. RAQUEL MANSUR GARDA

Ciudad de México

2017

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 3 |
| CASO | 4 |
| ANTECEDENTES | 5 |
| Principios que rigen la cultura en MDM | 7 |
| Lema y valores en MDM..... | 7 |
| La Industria..... | 8 |
| El Organigrama y los Roles en MDM..... | 10 |
| La reducción de costos y negociación con proveedores | 11 |
| La Problemática dentro de MDM en el grupo de Powertrain..... | 12 |
| ANEXOS..... | 16 |
| MARCO TEORÍCO..... | 20 |
| El conflicto | 21 |
| Manejo del conflicto funcional | 25 |
| Liderazgo | 25 |
| La clave del liderazgo | 26 |
| Diseño de la estructura organizacional..... | 27 |
| Diseño de la organización desde el lado funcional..... | 29 |
| Ampliación y Enriquecimiento de Puestos | 32 |
| Evaluación del desempeño..... | 33 |
| Modelo de Hackman & Oldham | 33 |
| Comunicación Efectiva | 34 |
| Conceptos clave para la mejora de la comunicación | 35 |
| Asertividad | 37 |
| Habilidades directivas..... | 38 |
| TRABAJO DE CASO | 40 |
| REFERENCIAS & BIBLIOGRAFÍA..... | 46 |

INTRODUCCIÓN

Los problemas de comunicación organizacional que observamos en las empresas generan conflictos y situaciones que atentan gravemente contra la eficiencia, la productividad y el clima laboral de la organización, haciendo muy complicada la posibilidad de mantener la mejora continua de todos los procesos y desde luego alcanzar los objetivos y metas que la misma organización plantea.

En el caso de la industria automotriz esto también sucede, ya que desde luego los problemas de comunicación no están encapsulados en el rubro o tipo de industria. Es por lo anterior y basado en los conflictos que he venido experimentando en los años que he trabajado en esta industria, así como en los últimos meses, que decidí darme a la tarea de recopilar información y analizar uno de los casos que he vivido recientemente en cuanto a conflictos derivados de una mala comunicación.

Espero que mediante este análisis de caso, pueda ayudar a comprender cuales son los principales retos que tenemos en la industria en cuanto a solución de problemas de comunicación organizacional, y desde luego poder llegar a una compilación de posibles soluciones para el caso expuesto, que me permitan poder darle una solución favorable a los retos y conflictos que he venido experimentando.

El desarrollo de este trabajo inicia exponiendo la problemática del caso que se pretende analizar, posterior a eso se procederá a explicar los antecedentes de la empresa donde ocurren los hechos, así como una descripción de la misma, para posteriormente hablar del entorno de la industria y el tipo de cultura que se da en estas organizaciones.

Una vez que se hayan sentado las bases del caso, se pasará a exponer la parte teórica que nos hablará de las técnicas sugeridas por diferentes autores para poder mejorar o resolver aquellos problemas derivados de una mala comunicación organizacional, para que aunado con el entendimiento de la situación de la empresa, se pueda llegar a la conclusión del trabajo, que implicara exponer las posibles soluciones para el manejo del conflicto que se presenta en este estudio de caso.

CASO

En Abril 4 del 2015, el líder de diseño de sistemas de admisión para motores en V de una empresa dedicada al diseño construcción y venta de vehículos automotores, se encontraba en las oficinas de Santa Fe Ciudad de México, realmente consternado ya que tenía que encontrar la forma de reducir el costo de uno de los componentes más caros en uno de los motores más representativos en la historia de la empresa, el problema era que este motor ya había pasado por varias fases de análisis de reducción de costos, y tanto él como el equipo de ingenieros de su misma área no lograban visualizar la forma de poderlo conseguir, y es que aunque a primera vista, todo apuntaba a una cuestión técnica, el líder de proyecto comenzaba a sospechar de un problema de mucho más trasfondo.

El líder de diseño Angel Delgado se encontraba en su cubículo a las 6 de la tarde, quien acababa de salir de una junta con el líder del área de reducciones de costo, se encontraba tomando una taza de té para poder relajarse y analizar la angustiante situación en la que él se encontraba. En este momento algunos de sus pensamientos eran:

Angel Delgado: *Este correo de John Strunk (Jefe de diseño del área de Powertrain en USA) me tiene realmente preocupado, no sé si hay forma de reducir en 3 USD el costo final de nuestro motor 5.0L V8, la verdad es que debido a los múltiples análisis que hemos atravesado con este motor para reducir el costo, veo muy difícil poder alcanzar esta meta. Cada vez que nos reunimos las juntas parecen verdaderas batallas tanto internamente como con el mismo proveedor. Ya me estoy cansando de esta situación, debe de haber una forma de arreglarlo.*

Creo que debo de solicitar una junta con mi manager, el comprador del múltiple y el líder de área de reducciones de costo, para poder platicar junto con ellos, y tratar de llegar a un acuerdo como compañía, no es posible que cada junta pareciera ser que pertenecemos a compañías completamente distintas.

Angel Delgado sabía que la tarea que le habían encomendado no era fácil debido a la etapa del ciclo de vida en el cual este motor se encontraba, pero considerando el volumen de motores que se fabricaban al año (alrededor de 250 mil motores anuales) representaba un ahorro de \$750 mil USD. Por otro lado, la parte técnica no era lo que realmente le preocupaba, ya que el equipo había demostrado ser bastante capaz en identificar áreas de oportunidad en otros diseños carry over (componentes que se encuentran ya en producción), sino lo que realmente le consternaba, es que parecía ser que el equipo estaba atravesando por un problema más de factor humano y falta de cooperación, que de carácter técnico. Eran casi las 7 de la noche y ángel seguía pensando:

Angel Delgado: *Creo que definitivamente esto no puede seguir más así, cada junta que tenemos para resolver el problema de la reducción de costos es un martirio. Las propuestas que se tienen no avanzan, y las juntas siempre terminan con una sensación de incertidumbre.*

Angel Delgado: *No sé qué debo hacer pero ¡esto ya no puede seguir así! En realidad debo de hacer algo, o simplemente esto no va a caminar.*

Creo que en este punto es importante mencionar que Angel no solo se encontraba ante la difícil tarea de reducir el costo del motor 5.0L, sino que además él estaba consciente que el problema no solo involucraba la parte técnica, sino a la vez cuestiones como la poca interactividad que existían entre ingeniería y el área de compras, al punto en que muchas ocasiones las decisiones que tendrían que haber sido tomadas por el comprador de los componentes de admisión, habían sido tomadas por Angel.

ANTECEDENTES

Descripción de la empresa

La empresa Motores De México es una compañía de manufactura de vehículos americana. Esta compañía fue fundada en 1915, y es una de las compañías de manufactura de automóviles más importantes de América.

Motores de México, lleva a cabo todo el proceso de ingeniería, manufactura, distribuye y vende vehículos bajo distintas marcas, y a su vez también vende y distribuye refacciones y accesorios para los vehículos a través de su marca RM (Refacciones de México).

Motores De México (MDM), ocupa la séptima posición dentro de la lista de las compañías de manufactura de autos más grandes del mundo, diseña, lleva a cabo la ingeniería del producto, manufactura y vende autos de pasajeros, vehículos comerciales ligeros, componentes y sistemas de producción a nivel mundial.

MDM es un grupo dedicado a actividades industriales en el sector automotriz a través de las empresas que tiene localizadas en 40 países y que tiene relaciones comerciales con clientes en aproximadamente 150 países.

MDM es una compañía con recursos, tecnología y una red de distribución mundial que le permite competir en el mercado de competencia global. Es el hogar de más de 13000 empleados en USA y cerca de 9200 personas en México. En Norte América, existen:

- 30 facilidades de manufactura.
- 2 facilidades de entrenamiento.
- 5 facilidades de pruebas.
- 10 Centros de negocios enfocados en: ventas, servicio, partes, contratos de servicio e iniciativas de distribuidores.
- 19 Centros de distribución de partes.
- 300 Distribuidores de vehículos de sus marcas.

Motores de Mexico cuenta con un edificio corporativo y un Centro de Ingeniería Automotriz ubicados en Santa Fe, al poniente de la Ciudad de México. Y también cuenta con un gran edificio corporativo en USA en el estado de Michigan y otro en Italia.

MDM cuenta con 7 líneas de productos:

- Una línea de vehículos familiares de lujo con autos y SUV's (Sport utility vehicle=vehículo utilitario deportivo).
- Una línea de vehículos familiares con un toque deportivo con autos y SUV's.
- Una línea de SUV's y vehículos 4x4 (tracción en las 4 ruedas) enfocados a clientes más aventureros.
- Una línea de pickups (camiones) enfocada a proveer vehículos a la pequeña, mediana y gran industria.
- Una línea de vehículos deportivos familiares con el toque del diseño italiano.
- Una línea de vehículos de muy alto desempeño y exóticos.

Las operaciones del grupo relacionadas con la venta en masa de vehículos de pasajeros, vehículos ligeros, partes relacionadas y servicios para los vehículos que distribuye son llevadas a cabo en un concepto de 4 regiones geográficas:

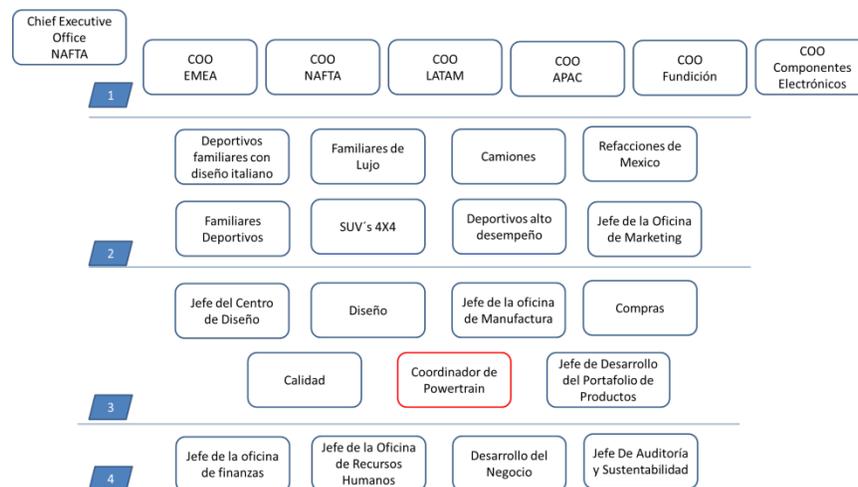
- NAFTA (U.S., Canadá y Mexico),
- LATAM (América del sur y central, excluyendo a México).
- APAC (Asia y países del pacifico).
- EMEA (Europa, Rusia, Medio oriente y África).

Cabe mencionar que el grupo también cuenta con otras compañías relacionadas con el negocio, pero que por razones específicas no forman parte de la clasificación antes mencionada, sino que se encuentran en un grupo llamado “Otras Actividades”, dentro de este grupo encontraremos a las empresas que fabrican componentes automotrices para el grupo.

En cuanto a la estructura de la organización en general podemos decir que desde la perspectiva operacional, el CEO esta soportado por el grupo de consejo ejecutivo (GEC= Group Executive Council), y por un cuerpo de toma de decisión dirigida por el CEO y compuesto por cada una de las cabezas de los 4 principales sectores de operación y de ciertas funciones centrales.

El GEC está compuesto por 4 grupos principales: operaciones regionales, marcas, procesos industriales y las funciones de soporte corporativas.

De forma general el organigrama de MDM luce de la siguiente manera:



- 1) Este nivel está compuesto por las cabezas principales del grupo junto con el jefe ejecutivo de toda la organización. Aquí encontramos a los 4 líderes regionales, más los líderes de las divisiones de componentes de fundición y componentes electrónicos. Estos líderes están encargados de analizar, monitorear y reportar el balance, utilidad o pérdidas que se tienen en cada uno de los grupo, así como el manejo de los recursos destinados para cada uno de estos incluyendo las actividades de manufactura y comerciales.
- 2) Este nivel refleja el enfoque en los grupos y en el énfasis que se le da a cada una de las marcas de la organización. Cada una de las marcas está representada por “Líderes de Marca” quienes son responsables de la mejora continua y desarrollo apropiado del portafolio de producto, así como de la implementación de una adecuada estrategia comercial y de marketing para cada una de las regiones en las que se opera.
- 3) Este nivel está compuesto por los “Líderes de Procesos Industriales”, quienes son responsables de controlar los procesos industriales a través de todas las regiones operativas, así como de optimizar la localización de los grupos y del capital respectivo.
- 4) Este último nivel compone a los líderes que soportan los procesos en general de la organización.

Principios que rigen la cultura en MDM

Motores de México es un grupo automotriz que opera en diversos países, con lo cual satisface las necesidades de sus clientes en cada uno de los mercados nacionales donde opera.

En la compañía la mezcla de personas es tan diversa que podemos considerar a Motores de México como una cultura pluricultural, a pesar de que las raíces de la compañía se centran en la cultura americana e italiana.

En la empresa, se empuja por ofrecer trabajos dinámicos, con un contexto multicultural en donde las personas son evaluadas por sus aptitudes y habilidades, en donde uno es medido en base a la meritocracia y en donde el dialogo, el intercambio y la participación son herramientas usadas para transmitir ideas y proyectos para alcanzar las metas mundiales como una organización en conjunto.

Todo mundo en la organización tiene la oportunidad de participar en un futuro más seguro y exitoso claramente acompañado de un intercambio cultural muy fuerte en donde el know-how ofrece un potencial significativo para el crecimiento personal y profesional de los empleados.

La cultura de MDM se basa en los siguientes principios:

- **Innovación:** Para mantenerse a la vanguardia en la industria del automóvil, es necesario aceptar el cambio, valorar la competencia y pensar en grande. Se necesita una empresa ágil para competir en el mercado mundial.
- **Liderazgo:** Se trabaja con personas que ejemplifican el espíritu empresarial, actúan con integridad y responsabilidad de alcanzar lo que prometen. Se promueve la libertad de pensar por ti mismo, el estímulo para compartir ideas y las recompensas para hacer que valga la pena. MDM es un lugar donde las personas están capacitadas para impulsar el cambio, donde se toman desafíos audaces y donde un espíritu emprendedor está siempre presente. La cultura se posa sobre la colaboración, la curiosidad y el pensamiento no convencional.
- **Pasión:** Para MDM, cada diseño, cada pieza de ingeniería, cada nueva tecnología que conforma su oferta representa oportunidades para innovar, explorar, inventar.
- **Cooperación:** En MDM todos están comprometidos a tratar a todos con dignidad y justicia. Las personas trabajan con personas de diferentes países, diferentes orígenes y diferentes disciplinas que ofrecen totalmente diferentes perspectivas
- **Responsabilidad:** Como ciudadano corporativo responsable, invertimos en nuestras comunidades, ayudamos a construir un ambiente seguro y sostenible para las generaciones futuras y alentamos y promovemos la fuerza laboral del futuro a través de los programas de educación. También estamos comprometidos con nuestros miembros del equipo. Nosotros respetamos los roles de cada uno y apoyamos el crecimiento de los demás.

Lema y valores en MDM

El lema del CEO de MDM es: "Hay un mundo en donde las personas no solo dejan que las cosas sucedan. Ellos las hacen posible. Ellos no verifican sus sueños en la puerta. Ellos se involucran. Ellos toman el riesgo. Ellos dejan una huella. Es un mundo en el que cada nuevo día y cualquier desafío brinda la oportunidad de construir un mejor futuro", bajo este principio es que MDM se rige.

Adicional a esto, MDM se rige por los siguientes valores:

- **Liderazgo:** es un privilegio, una llamada noble, es algo que enriquece la vida de las personas. El grupo se ha construido basado en el liderazgo de las personas y el liderazgo de cambio.
- **Recompensa en base a méritos:** Es un manifiesto y conocido principio en todos los niveles.
- **Abrazamos y saboreamos la competencia:** Constantemente nos esforzamos para ser los mejores.
- **Performance:** Nuestro objetivo es tener el mejor rendimiento del segmento.
- **Cumplir las promesas:** El cumplir nuestras promesas es fundamental para alcanzar nuestra meta de ser una organización creíble y en quien puedan confiar.

La Industria

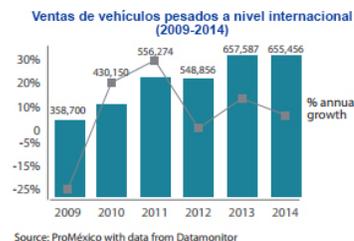
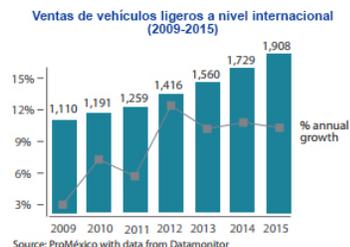
La industria automotriz de México es madura, dinámica y está en continuo crecimiento. Por ejemplo en el 2011, la producción de vehículos ligeros alcanzó un nuevo record histórico con 2.55 millones de vehículos producidos.

A nivel global, México está posicionado como el **octavo productor de vehículos ligeros**. En dos años, México escaló dos posiciones, dejando atrás a la producción de Francia y España.

Actualmente, el sector automotriz representa el 4% del PIB nacional y el 20% de la producción de manufactura. Se estima que la industria automotriz Mexicana continuará creciendo en el futuro. Los pronósticos indican que la producción alcanzará **3.7 millones de unidades en 2016**, claro ejemplo de esto es la apertura de importantes plantas de manufactura como lo es la planta de Audi y la planta de BMW que ya se están construyendo en suelo mexicano.

Las empresas de la industria de vehículos ligeros tienen un total de 18 complejos de producción localizados en 11 estados de México, en donde se realizan actividades que van desde ensamblado y blindaje, hasta fundición y estampado de vehículos y motores. Actualmente, **más de 48 modelos de autos y camiones ligeros son producidos en México**.

En términos de vehículos pesados, las OEMs han alcanzado un importante nivel de desarrollo en el país, realizando actividades que van desde ensamblado, estampado y carrocería, produciendo un amplio rango de modelos para satisfacer la demanda doméstica y de los mercados de exportación. En 2011, México llegó a producir **136,678** vehículos pesados, ubicándose como el **sexto productor global**, después de **China, Japón, India, Estados Unidos y Brasil**. Se estima que la producción de vehículos pesados en México alcanzará los **196.8 miles de vehículos en 2016**.



Fuente: ProMéxico con datos de AMIA 2012

Desde el punto de vista internacional **México es el octavo productor más grande de automóviles, camiones, partes y componentes a nivel mundial.** El destino principal para la exportación mexicana de la industria automotriz es Estados Unidos. Sin embargo, en los últimos años las exportaciones automotrices mexicanas se han diversificado, aumentando la participación de distintos países Latinoamericanos en las exportaciones nacionales.

En el 2011, **quince de cada cien vehículos ligeros producidos en México fueron exportados a países latinoamericanos.** Los destinos principales para estas exportaciones fueron Brasil, Argentina, Colombia y Chile. Europa es otro destino importante para las exportaciones de la industria automotriz mexicana: diez de cada cien vehículos ligeros exportados en 2010 iban dirigidos hacia el mercado Europeo, y con la apertura de las nuevas plantas de manufactura de automóviles Europeos esto también puede llegar a cambiar.

Con respecto a los vehículos pesados, **en 2010 México fue el principal proveedor comercial para Estados Unidos.** En el segmento de vehículos comerciales, México tuvo un 85% de participación en las importaciones de Estados Unidos, superando a Canadá en ese año.



Fuente: ProMéxico con datos de AMIA 2012

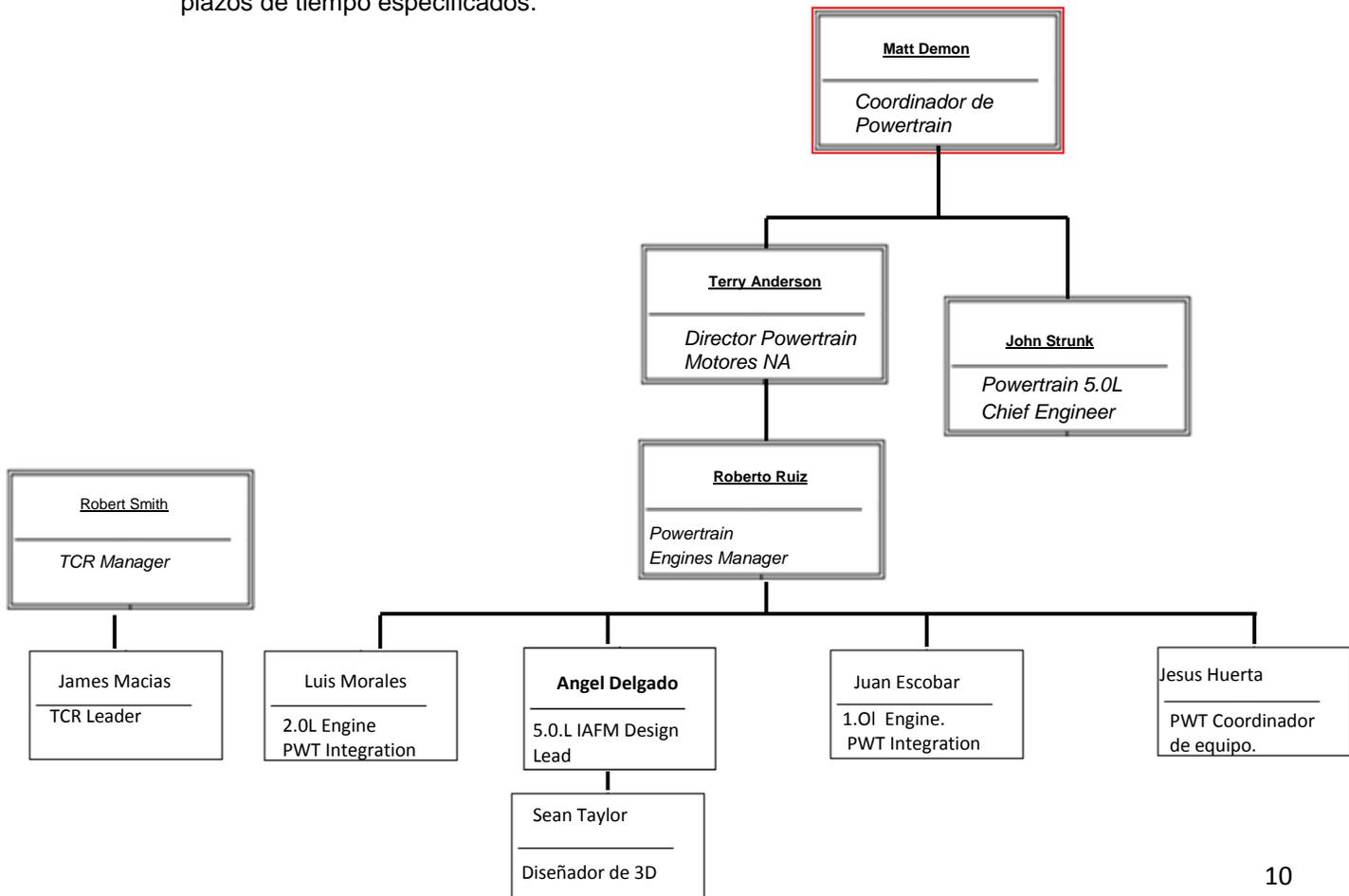
Basado en los gráficos anteriores podemos ver que la gran producción automotriz en México así como los incentivos que ofrecen sus tratados de libre comercio con USA, han ocasionado que diferentes OEM's escojan a México como una plataforma de producción para distintos destinos, lo cual incluso ha traído a armadoras de la talla de Audi y BMW. Por otro lado en los últimos años también se ha notado un cambio importante en la industria automotriz, básicamente el sector ha comenzado a pasar de manera gradual de ser un productor automotriz de maquila a convertirse en una importante región de desarrollo de tecnología automotriz, ejemplo de estos son los grandes centros de diseño de FORD, Chrysler y GM, o incluso la incursión de nuevas marcas en esta área en el país como Mastretta.

El Organigrama y los Roles en MDM

En el caso de MDM podemos ver que internamente cada uno de los grupos maneja diferentes tipos de estructuras de acuerdo a las necesidades de cada área, pero como ya habíamos visto, por el lado de motores, tenemos un coordinador de powertrain quien básicamente se encarga de controlar los procesos dentro de toda el área de powertrain, así como de optimizar la localización de los grupos y del capital respectivo. Debajo del coordinador de Powertrain, encontramos a diversos directores quienes están a cargo de la administración de los diferentes equipos que manejan cada uno de los motores con que la compañía cuenta o está desarrollando, en el caso de Terry Anderson, él es el encargado de los motores “normalmente aspirados”. Posteriormente, tan solo a un nivel abajo se encuentran los Chief engineers quienes son personas con un alto grado de experiencia y conocimiento técnico, sobre los que recae la responsabilidad de que el diseño del motor que se les sea asignado cumpla al 100% con las especificaciones en el tiempo y forma requeridas, a diferencia de los directores, los chief engineers son expertos en el diseño de motores y no tienen gente a su cargo, su labor es ser el vigilante desde el punto de vista técnico, es debido a esto que existe un chief engineer para cada uno de los motores.

Un escalón más debajo de los chief engineers vienen los managers, quienes básicamente tienen a su cargo a los grupos de ingenieros que realizan el diseño, modelado, generación de especificaciones, dibujos, métodos de prueba, etc., de los sistemas que tienen bajo su responsabilidad.

Como ya mencionamos el manager está encargado de administrar diversos grupos de ingenieros a quienes se les asignan sistemas en específico, y a su vez cada uno de estos grupos tiene líderes de equipo quienes son responsables de vigilar que las tareas que se requieren llevar a cabo en cada grupo, sean realizadas por cada uno de los miembros del equipo de manera correcta y en los plazos de tiempo especificados.



La reducción de costos y negociación con proveedores

La industria automotriz enfrenta la problemática de balancear su relación con sus proveedores y demandar a la vez innovación en sus productos por parte de éstos. Al mismo tiempo, las armadoras esperan que sus proveedores mantengan los costos en límites razonables y con un alto grado de calidad. De hecho, en los últimos 10 años, las armadoras han puesto a sus proveedores (Sobre todo a los comúnmente llamados Tier 1, quienes son los que surten la mercancía final a la armadora), bajo una intensa e inagotable presión acerca de los costos, forzando a reducciones que son en promedio de un 3% anual (En el caso de Motores de México). Como resultado de esto, los proveedores que no han logrado ser más eficientes, han visto que su desempeño financiero se ha deteriorado paulatinamente, forzando a algunos a consolidarse y a otros destinándolos a la bancarrota. Pero, una comunidad de proveedores debilitada no es un escenario adecuado para las armadoras, después de todo, los proveedores se han convertido en la fuente primaria de innovación en la industria automotriz.

Sin embargo, las armadoras continúan presionando a sus proveedores a reducir costos. Para permanecer competitivos, los proveedores han volteado a las fusiones, adquisiciones, asociaciones estratégicas (joint ventures) y tercerización de bajo costo en un esfuerzo para aumentar sus ingresos, mantener la participación de mercado, utilizar sus activos en forma más eficiente e incrementar el apalancamiento con las armadoras. Desafortunadamente, los beneficios esperados asociados con estos objetivos frecuentemente no se materializan, dando como resultado mayores presiones a los márgenes de utilidad y al desempeño financiero. Alcanzar una reducción de costos y mejorar los procesos seguirá siendo un reto y un punto de enfoque clave para las armadoras y sus proveedores, tan es así que los proveedores no se pueden dar el lujo de enfocarse en una sola área operativa. Para ser exitoso en este ambiente tan hostil, se tiene que llevar una revisión profunda de toda la organización, y los avances tendrán que ser buscados e implementados en cada una de las áreas que conforman a la empresa.

En el caso de MDM la situación interna no era fácil como ya lo hemos descrito, pero esto no era todo, la relación con los proveedores tampoco se estaba presentando como idealmente se desearía, Angel había notado que los proveedores cada vez tenían menos cooperación en cuanto a los proyectos de reducción de costos, o incluso en muchos casos, los mismos proveedores terminaban llevando a cabo cambios que significaban reducción en los costos finales de los productos, pero estos jamás eran compartidos con Motores De México.

En el caso de los múltiples de admisión Angel sospechaba que su proveedor "Sistemas de Admisión" no era la excepción, y para su sentir el proveedor no comunicaba las cosas como eran debidas, o incluso no comunicaban nada. De hecho hace unos días el proveedor le había mencionado que quería realizar la compra de 4 líneas de producción con las cuales se hacían 4 componentes internos del múltiple de admisión a uno de sus proveedores, bajo el argumento de que habían transferido algunos productos que manejaban en la facilidad de Monterrey (misma donde se manufacturaban los múltiples de admisión de MDM) a otra nueva facilidad que acababan de inaugurar, y tenían que conseguir nuevos productos para poder seguir manteniendo su planta de manufactura en una condición rentable. Desde luego esta iniciativa había sido presentada a MDM como un cambio sin afectación en el costo final de los componentes que se les embarcaba a su planta de ensamble de motores, pero para Angel, algo le decía que esta era una jugada del proveedor, en donde el único beneficiado sería "Sistemas de admisión" y él no estaba dispuesto a dejar que esto sucediera tan fácil.

Angel varias veces había tratado de entablar conversaciones con los proveedores de tal manera que se les hiciera ver la importancia y beneficios que ellos mismos tendrían si es que comenzaban a trabajar junto con MDM a conseguir las metas establecidas, pero tal parecía que a pesar de todos sus esfuerzos, los proveedores simplemente no se mostraban entusiasmados a cooperar con este tipo de iniciativas, tanto se sufría de esta situación que incluso Angel logro a pensar que simplemente los proveedores jamás estarían dispuestos a compartir ahorros bajo la ideología de ellos de: "¿por qué deberían de compartir estos ahorros si podían quedarse al 100% con estos?",

aunque lo que no visualizaban es que eventualmente esto generaba ciertos conflictos que a la larga podrían ser muy difíciles de solucionar, al grado de ser motivo suficiente para que algunos proveedores comenzaran a perder contratos. **(Ver anexo I)**

La Problemática dentro de MDM en el grupo de Powertrain

Era la mañana del 10 de abril del 2015, Angel Delgado había preparado una junta con el Chief Engineer John Strunk, y el manager de motores Roberto Ruiz, con la intención de explicarles las situaciones a las que se comenzaba enfrentar, y los obstáculos que visualizaba como importantes cuellos de botella, que de alguna forma dificultarían el trabajo en equipo para alcanzar la tan deseable meta de reducción de 3 dólares por cada motor 5.0L V8 construido.

Eran las 8 de la mañana, y Angel se encontraba un poco preocupado, ya que no sabía cómo es que se iba a tornar la discusión ya que un día antes, el Chief Engineer John Strunk, durante la junta semanal de plataforma, había tenido una discusión muy fuerte con la compradora Evelin Smith, una compradora de 35 años con una trayectoria ya bastante larga en MDM, pero que parecía ser que nadie en el área de ingeniería conocía, pero que recientemente había adquirido la responsabilidad de los sistemas de admisión para motores V8 en cuanto a él área de compras, esto es uno de los fragmentos más relevantes de esa conversación que se tuvo el 5 de abril:

***John Strunk:** Bueno pasando al tema de las TCR de los múltiples de admisión, como ya saben el director del área de Powertrain nos ha puesto como meta reducir en 3 USD el costo de nuestro motores, y debido a que el múltiple de admisión es el componente más complejo y más caro de todos nuestros motores, le he pedido a Miguel, a Evelin Smith y James Macias que trabajen en conjunto para poder realizar este proyecto que se nos ha encargado. De entrada el objetivo es trabajar en el motor 5.0L, pero la idea es que se trabaje con toda la línea de motores V8 que se encuentran en esta situación.*

***John Strunk:** Evelin, en juntas previas que hemos tenido te he pedido nos apoyes con un desglose del costo de cada uno de los múltiples de nuestros motores V8, y el acuerdo era que para esta junta, nos mostrarías el avance que se tienen acerca de esto.....*

***Evelin Smith:** John, tienes completamente toda la razón, pero al día de hoy aun desconozco los desgloses de estos componentes, como sabes son componentes carry over y desafortunadamente no tenemos en este momento la información, ya he buscado en el sistema pero al día de hoy no he logrado concluir la búsqueda.*

***John Strunk:** ¡Evelin esto es ridículo! Llevo más de 3 semanas solicitando está información y no he logrado obtener absolutamente ¡nada! No es posible que el área de compras no conozca el desglose de lo que estamos pagando al día de hoy por cada uno de estos componentes. ¡Mientras estamos hablando estamos perdiendo mucho dinero por cada uno de los motores que estamos produciendo!*

***John Strunk:** Perdón que te lo diga, pero ¿qué haces aquí? ¡Si después de tres semanas no hemos sido capaces de obtener esta simple información!*

***Evelin Smith:** John ¡ya te he repetido que en el sistema no tenemos registro de estos componentes!*

***John Strunk:** Pues entonces vayan y pregúntele a los proveedores, en verdad por favor no me hagan perder el tiempo..... ¡Necesito está información!*

(Ver Anexo II & III)

Debido a esta junta anterior que se había tenido, en donde la conversación entre John y Evelin había subido de tono bastante, y a que Angel sabía la gran presión que el director del área de Powertrain estaba poniendo sobre John, es que a Angel le preocupada bastante tanto la junta, como la situación en general que el equipo estaba atravesando, al grado que este tema se convirtió en su prioridad número uno en el trabajo.

Pero antes de pasar a esta conversación, creo que valdría la pena relatar, los hechos más importantes de una junta que se había tenido el día 7 abril, justamente dos días posteriores a la junta de plataforma, entre Angel y la compradora de los IAFM's (Así se le conoce a uno de los

componentes del sistema de admisión de un motor de combustión interna: "Integrated Air Fuel Module"), Evelin Smith, en donde también se habían generado ciertas preocupaciones:

Angel Delgado: *Evelin buen día gracias por atender esta junta, la razón de tener esta junta solo contigo es el poder organizarnos y ver cómo es que podemos trabajar en equipo para poder entregarle a John la información que desea.*

Evelin Smith: *Angel, conozco la preocupación de John, pero desafortunadamente no tengo el análisis de costos que nos ha solicitado.*

Angel Delgado: *De acuerdo, creo que lo primero que deberíamos de hacer es tratar de obtener los costos unitarios de cada uno de los componentes de todos los motores en V que tenemos dentro de la compañía....*

Evelin Smith: *¡Pero Angel! Ya me he cansado de repetirles que esa información es algo que apenas estoy consiguiendo, en el sistema he logrado encontrar algunos documentos en donde se describen los costos unitarios de los componentes, pero muchos de estos no han sido actualizados. De hecho le he solicitado ya a los proveedores de manera personal que nos ayuden con esta información, pero deben de entender que tengo muchos otros compromisos que también necesitan mi atención y no creo que sea posible para mí entregarles un análisis de costos, sino hasta dentro de 3 o 4 semanas.*

Angel Delgado: *¡Tres o cuatro semanas!, Por favor Evelin, muy bien sabes que este proyecto es de suma importancia para la compañía, ya que podríamos estar gastando cantidades considerables de dinero de forma innecesaria mientras tu y yo estamos teniendo esta conversación y la planta de motores sigue produciendo. Creo que está más que claro que, esto es una iniciativa que viene desde el director de motores.*

Evelin Smith: *Entiendo y tan así es que le estoy asignando tiempo a este proyecto, pero a pesar de que estoy cerca de tener los costos unitarios, me temo que el poder entregarles un análisis detallado de cuáles son las diferencias en cuanto a costo, será una tarea que me llevará bastante tiempo.*

Angel Delgado: *Ok de acuerdo Evelin, me acabas de decir que no estás tan lejos de tener al menos los costos unitarios de los componentes de los IAFM's. ¿será posible que me pudieras compartir esta información, para así poder analizarla?*

Evelin Smith: *Mmm la información aún no está lista, si quieres podría tratar de compartírtela en un par de días.... Pero te repito el análisis definitivamente me tomara tiempo.*

Angel Delgado: *Ok Evelin, entiendo que estas muy atareada, por favor envíame esta información y yo mismo comenzaré a llevar a cabo el análisis que John está solicitando, solo recuerda que este no es mi rol, en realidad estas actividades deberían de ser realizadas por ti. Sabes bien que está información que se nos está requiriendo es muy importante, me temo que no nos podemos dar el lujo de tardar tanto tiempo para entregarla.*

Evelin Smith: *OK te envío esta información en cuanto está se encuentre completa.*

(Ver Anexo II & III)

Evelin salió de la habitación, y el único pensamiento que se encontraba en la mente de Angel es que no era la primera vez que nuevamente ingeniería terminaría haciendo las actividades que propiamente eran 100% responsabilidad del área de compras, Angel entendía que en general todas las áreas de la compañía contaban con una carga de trabajo considerable, debido a los constantes lanzamientos de producto que se habían estado generando últimamente, sobre todo por el mercado tan cambiante que se tenía en esos días, pero más sin embargo, el notaba que siempre el área de compras se caracterizaba por una respuesta lenta, en algunos casos vaga o incluso en otros simple y sencillamente no se involucraban con el equipó, para él, esto era inaceptable, sobre todo cuando los demás equipos, que al igual que compras se encontraban con cargas muy fuertes de trabajo, tenían una actitud de cooperación y entrega muy diferente a los proyectos.

Eran las 7.50 am del 10 de abril, y Angel no tenía ni idea de cómo comenzar a expresar su sentir y la posible propuesta que se encontraba a unos minutos de exponer, la ansiedad era tan grande, que lo único que pensaba es que le urgía que las 8 am dieran en el reloj para comenzar con la junta.

Angel Delgado: Buenos días John y Roberto, les agradezco el tiempo que se han tomado por asistir a esta junta. La razón por la cual me tome la libertad de citarlos, es debido a la problemática que hemos atravesado sobre todo los últimos días con el tema del proyecto de la reducción de costos de nuestros motores V8.

Angel Delgado: John & Roberto, en verdad desconozco su sentir acerca de todo esto, pero a mi parecer creo que el problema que está saliendo a relucir, que cabe aclarar no es un problema nuevo debido a que ya lo hemos vivido como equipo en otros proyectos similares, quizás tiene que ver con una cuestión más de tipo humano que de algo técnico.

Angel Delgado: Incluso en las últimas juntas que hemos tenido con el proveedor, para ver estos temas u otros con el área de compras y el área de TCR, me ha generado la sensación de que no estamos comportándonos o trabajando en equipo, es como si fuéramos distintas compañías, al grado de que incluso personalmente me ha tocado desempeñar funciones que no deberían ser llevadas a cabo por nosotros, sino por las áreas específicas de esos temas como lo es el caso de las negociaciones con los proveedores, o la organización de los workshops y talleres de TCR.

Roberto Ruíz: John creo que Angel está en lo correcto, a pesar de que la tarea de alcanzar los 3 USD de reducción de costo es algo bastante complicado, creo que el equipo tiene el talento, conocimiento y capacidad para poder llevar un buen análisis técnico y poder descubrir las áreas de oportunidad no solo desde el aspecto del componente en sí, sino incluso en el mismo proceso de manufactura y logística de los múltiples de admisión. Pero de alguna forma tal parece que algo dentro de las relaciones que se dan entre los diversos miembros del equipo, no está quizás funcionando como debería de ser, ocasionando conflictos que podrían terminar en no poder alcanzar nuestras metas, que es algo de lo que estamos sufriendo. A pesar de todas las juntas que hemos tenido, no ha sido posible llegar a un acuerdo común en concreto.

John Strunk: Creo que ustedes dos tienen toda la razón, a pesar de todas las juntas que hemos tenido y de las interminables peleas que se han generado, no hemos sido capaces de llegar a acuerdos tan sencillos como cuál será el plan a seguir, incluso a veces pareciera que el área de compras atiende las juntas sin siquiera todavía entender al 100% cuál es su rol y la importancia de este proyecto para la compañía.

Angel Delgado: Así es John, es por eso que me gustaría contar con su aprobación para poder analizar este tema más del punto de vista humano, es como si la cultura que maneja cada una de las áreas de la compañía fuera totalmente distinta.

Angel Delgado: Sí me lo permiten, me gustaría poder elaborar una propuesta o solución a este problema, pero desde el punto de vista humano, considero que si somos capaces de entender lo que nos está sucediendo, las demás áreas de la compañía podrían verse beneficiadas.

John Strunk: Angel estoy de acuerdo con tu propuesta, y me gustaría que te dieras a la tarea de tomarte estás dos próximas semanas, y dedicarte exclusivamente en mejorar esta situación.

Angel Delgado: De acuerdo John, esta situación definitivamente no puede seguir más, creo que todos nosotros concordamos en que todo esto ha sido muy desgastante a pesar de que tenemos solo algunas semanas de haber comenzado con éste tema.

Angel Delgado: Considero que es importante atacar esto, ya que incluso con el mismo proveedor se están teniendo problemas, pareciera ser que por parte de ellos no hubiera tanta disposición hacia este tipo de proyectos y también eso es algo que definitivamente también se tiene que erradicar.

John Strunk: Bueno pues no se diga más tienes un plazo de quince días, para volvernos a reunir y revisar la propuesta que generes con la finalidad de mejorar esta situación que estamos atravesando e impedir que se de en el futuro con otros proyectos.

John Strunk: *Por favor genera un plan que involucre a todas las áreas ya que incluso he notado que nosotros como ingeniería últimamente estamos llevando a cabo actividades que deberían ser completamente del área de compras como es la negociación de los precios de los componentes.*

Angel Delgado: *Seguro John así lo haremos.*

(Ver Anexo II & III)

Al término de la junta, Angel se sentía mucho más tranquilo al contar con el apoyo de John y Roberto, pero ahora la gran interrogante era ¿Cuál era la causa raíz de este conflicto y como solucionarlo, o generar un propuesta para presentarla en 15 días?

Él sabía que por alguna razón las cosas entre el área de ingeniería, los proveedores y el área de compras estaban experimentando un fuerte desequilibrio que estaba originando muchos conflictos y roces fuertes entre los diferentes equipos, pero a ciencia cierta desconocía la causa raíz de todo esto y era lo que más le preocupaba. ¿Cómo preparar una estrategia en tan solo 15 días cuando no se conocía lo que originaba los conflictos? ¿Cómo estar seguro que la estrategia que decidiera implementar sería la adecuada?

Angel sabía que se le había dado la confianza, y se le había encomendado una tarea con el poder de llevar a cabo un cambio positivo dentro de la compañía, lo cual lo hacía aún mucho más relevante y de cierta forma estresante para él. Para Angel Delgado implicaba un gran reto al cuál jamás se había enfrentado.

Pero también Angel comenzaba a pensar y sospechar que quizás el mismo también era parte del problema, ¿Será que él debería cambiar su comportamiento? ¿Será que quizás la forma en la que él se había estado comunicando con el área de compras, a pesar de que él pensaba que era la correcta, no lo fuera? Estas eran preguntas que tampoco dejaban de aparecer en la mente de Angel.

ANEXOS

ANEXO I

Innovación y nuevas tecnologías, los retos de la industria automotriz

ALEJANDRA OROPEZA

Sólo así las empresas locales podrán mantenerse competitivas, dice Pedro Moneo, CEO de Opinno, durante el Harvard Business Review Summit que se realiza en León, Guanajuato.

Pedro Moneo, CEO de Opinno, empresa partner de HBR en México. [Alejandra Oropeza]

Guanajuato tiene la responsabilidad de impulsar la innovación y desarrollar nuevas tecnologías que sigan haciendo competitiva a la industria local en el sector automotriz, sostuvo Pedro Moneo, CEO de Opinno, empresa partner del **Harvard Business Review Summit (HBR Summit)** que se realiza en León, Guanajuato.

“En la crisis del 91, los proveedores Tier 1, 2 y 3 que había en el sector automotriz fueron expulsados de las cadenas de valor de las grandes marcas y presionados en sus precios; una gran parte reaccionó bajándolos y quebraron, mientras que otros se diferenciaron invirtiendo en innovación”.

Consideró que es importante que las empresas locales que quieran sumarse o mantenerse en la cadena de suministro del sector automotriz apuesten a la innovación y tecnología.

Guanajuato captó durante el año pasado 61 proyectos, que representan una inversión de mil 676 millones de dólares, principalmente pertenecientes al sector automotriz, consolidándose como uno de polos industriales más importantes de esta industria a nivel internacional.

El directivo dijo que **la industria automotriz es un sector con una enorme presión sobre la eficiencia de costos. Sin embargo, advirtió que se está a punto de entrar en un momento de ruptura del sistema automotriz, por los vehículos híbridos y eléctricos.**

“Eso va a ser una revolución equivalente a la de los smartphones. Es un gran momento para que las empresas inviertan en innovación”, refirió.

Respecto a la economía, mencionó que México es un país que ha atravesado muchos cambios regulatorios y que se espera que estos repercutan en una mayor agilidad y eficiencia de la industria.

“Soy un gran convencido de que el futuro de México, aparte de la apertura y la facilidad para hacer negocios, reposa en los jóvenes, que son los que van a realizar los negocios. Hay una gran oportunidad y responsabilidad para construir una gran economía, basada en la innovación, sobre la que va a trabajar toda esa gente joven”, declaró.

Fuente: El Financiero / 2015-03-27

ANEXO II

Experto Analiza la industria Automotriz

Eduardo Gonzalez .

NEGOCIOS

Empresas exitosas priorizan a sus empleados: catedrático

Tomasz Bogdanski, expuso que el problema en las empresas es que buscan resultados inmediatos, sin embargo solo al tener empleados felices podrán obtener dividendos.

EDUARDO GONZÁLEZ

22/05/2015 08:00 PM

Tampico • La educación no solo debiera centrarse en formación de capacidades mentales, sino apostarle a las habilidades blandas que permiten el éxito en la vida humana, consideró Tomasz Bogdanski.

El catedrático de la Universidad Interamericana para el Desarrollo en la Ciudad de México, quien ofreció la conferencia "Educando la Mente y el Corazón", expuso que el problema en las empresas es que buscan resultados inmediatos, siendo que se ha probado que las que actuaron así ya no existen; por el contrario, las que se fijan en el elemento humano son las que trascienden.

Añadió que hoy toda firma cuenta con departamento de Recursos Humanos, lo cual era impensable hace una década, y se ha vuelto muy importante la preocupación por el trabajador en su persona, lo que a la postre dará dividendos a la empresa porque tendrá empleados felices.

Fuente: Milenio.com

Anexo III

UNIVERSIDAD LA SALLE

RETOS EN LA FORMACIÓN DE LOS INGENIEROS Y NECESIDADES DE LA INDUSTRIA

Las ingenieras restringidas a los laboratorios y las líneas de producción quedaron atrás: las empresas industriales quieren verlos en puestos directivos y participando en diversas áreas del negocio. Bilingües e integrados a sus equipos...

Para las empresas del ramo industrial, encontrar a un ingeniero que tenga habilidades de liderazgo equivale a un tesoro invaluable. Este es uno de los resultados más importantes que arrojó el estudio de Manufactura, Ingenierías: Las Mejor Calificadas 2014, en el que, por segundo año consecutivo, expertos en el mercado laboral compartieron su visión acerca del desempeño de los ingenieros egresados de distintas universidades del Valle de México y, por primera vez, de la región del Bajío.

Al igual que en el estudio de 2013, solicitamos a los empleadores de diversos sectores industriales que calificaran a los egresados de las carreras de ingeniería Aeronáutica, Eléctrica, Electromecánica, Electrónica, Computación e Informática, Minas y Metalurgia, Industrial, Mecánica y Química.

Pedimos a los empleadores que identificarán de qué universidades proceden los mejores egresados, con base en sus conocimientos, habilidades y actitudes, así como las destrezas que deben desarrollar los jóvenes ingenieros en la realidad actual de las empresas.

Actualmente, las necesidades de los negocios requieren ingenieros capaces de administrar; pero más importante aún, dirigir equipos de trabajo y desarrollar competencias más "humanas".

Los empleadores consideran que los egresados tienen carencias en su formación profesional al ingresar al mundo laboral; por una parte, los conocimientos teóricos parecen estar cimentados, pero alejados de las necesidades de la empresa.

Los empleadores buscan en los ingenieros el talento joven y renovador; sin embargo, no lo están encontrando con facilidad: 60% de los participantes del estudio consideran que los recién egresados carecen de las habilidades que requieren sus empleados.

Destacan la incapacidad de trabajar en equipo, falta de habilidades de liderazgo, carencia en idiomas, ausencia de vinculación con la práctica profesional y desconocimiento de nuevas tecnologías. Debido a esto, 72% considera que es difícil o muy difícil conseguir a un candidato que cubra los perfiles de los puestos que buscan.

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y VALORES

El perfil requerido para los ingenieros está migrando hacia mayores exigencias. Hoy en día las empresas requieren profesionales con conocimientos sólidos en su área de especialidad, pero también con capacidad de comunicarse efectivamente en español e inglés, que puedan conformar equipos multiculturales y con un alto manejo de tecnología; orientación a resultados, con capacidad para trabajar bajo presión y que tengan visión del negocio.

Fuente: Área de Manufactura Universidad la Salle/ 2014-07-01/
Página/Sección:31,32,34,36,38,40,42,43,44,45,46,47,48,50

MARCO TEORÍCO

El conflicto

La mayoría de las definiciones de conflicto incluyen la idea de que este es una percepción. “Si nadie ve un conflicto, entonces como tal hay un consenso de que este no existe”. Para que inicie un conflicto, la oposición o incompatibilidad y algún tipo de interacción existirán.

Un conflicto se define como: “un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta o está a punto de afectar de manera negativa, algo que a la primera le interesa” (Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson). Esta definición como tal abarca una serie muy amplia de conflictos que se viven hoy en día en las organizaciones:

- Metas incompatibles.
- Diferenciación en la interpretación de hechos.
- Desacuerdos basados en expectativas conductuales.
- Etc.

Muchas personas han escrito acerca del tema del conflicto, pero existen 3 corrientes que en general para mí explican perfectamente bien el papel que tiene el conflicto en los grupos y las organizaciones:

1. Perspectiva tradicional: Está considera al conflicto como un resultado disfuncional que surge de la mala comunicación, la falta de apertura y de confianza entre las personas, y el fracaso de los directivos en su responsabilidad de satisfacer las necesidades y aspiraciones de sus trabajadores. Desde este punto de vista, solo se necesita dirigir la atención a las causas y corregir lo que funcione mal, de tal manera que se mejore el desempeño del grupo y de la organización en general.
2. Perspectiva interaccionista: Promueve los conflictos sobre la base de un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo, que se vuelve con facilidad estática, apática y sin responsabilidad ante las necesidades de cambio e innovación. Esta perspectiva, reconoce que un nivel mínimo de conflicto puede lograr que un grupo siga siendo viable, autocrítico y creativo. Propone que los conflictos funcionales apoyan las metas del grupo y mejoran su desempeño. Cabe mencionar, que esta ideología propone los siguientes tipos de conflictos:
 - Tarea: relacionado con el contenido y las metas del trabajo.
 - Relación: centrado en las relaciones interpersonales.
 - Proceso: relacionado con la forma en que se realiza el trabajo.

Me gustaría mencionar que a los conflictos de relación en su mayoría se les considera disfuncionales, ya que estos disminuyen la comprensión mutua, lo que obstaculiza el cumplimiento de las tareas organizacionales. En contraste, los conflictos de proceso y tarea de bajo nivel, pueden llegar a ser funcionales en ciertas ocasiones.

3. Enfocada a la resolución del conflicto: Esta perspectiva reconoce que existen algunos problemas al fomentar el conflicto, y que los conflictos no son productivos, es decir, quitan tiempo a las actividades o a la interacción con los clientes, y el enojo y el rencor persiste en las personas, incluso hasta cuando parece que los conflictos ya se encuentran terminados. Los conflictos generan estrés, y esto puede ocasionar que las personas tengan una mente más cerrada y que sean más desafiantes. Todos los conflictos reducen la confianza, el respeto y la cohesión del grupo, lo que impacta la visibilidad a largo plazo.

Etapas del proceso de conflicto

Bueno como analizamos en la parte de arriba, cuando tenemos un conflicto en la organización es de suma importancia poder identificarlo, analizarlo y solucionarlo, de tal forma que se impida que este llegue a tener grandes efectos dentro de la organización, pero para poder llevar a cabo lo anterior es importante estar atentos a las etapas básicas del conflicto. De acuerdo con Stephen Robbins, (Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson), el proceso de conflicto está compuesto por las siguientes etapas:

1. **Oposición o incompatibilidad potencial:** En esta etapa se presentan condiciones que generan oportunidades para el surgimiento del conflicto. Dichas condiciones se agrupan en 3 categorías:
 - I. **Comunicación:** Representa las fuerzas opuestas que surgen de las dificultades semánticas, malos entendidos y ruido en los canales de comunicación. Las distintas connotaciones de las palabras, el uso de jerga, el intercambio insuficiente de información y el ruido en el canal de comunicación son barreras para la comunicación y potenciales condiciones antecedentes de los conflictos. Cabe mencionar que el potencial de conflicto aumenta cuando hay muy poca o demasiada comunicación, motivo por el cual hay que ser precavidos en la forma en la que nos comunicamos dentro de las organizaciones.
 - II. **Estructura:** El término estructura, se refiere a variables como tamaño del grupo, el grado de especialización de las tareas asignadas a los miembros del grupo, la claridad jurisdiccional, la compatibilidad con las metas de los miembros, los estilos de liderazgo, los sistemas de recompensa y el grado de dependencia entre los grupos.
 - Cuanto más grande sea el grupo y más especializadas sean sus actividades, mayor es la probabilidad de que exista un conflicto.
 - La antigüedad tiene un comportamiento inverso, la posibilidad de conflicto es mayor cuando los miembros del grupo son más jóvenes y la rotación es elevada.
 - Cuanto mayor sea la ambigüedad con respecto a la asignación de responsabilidades, mayor potencial para el inicio de conflictos existirá (incrementa las peleas en el interior de los grupos por controlar recursos y territorio).
 - Cuando los grupos dentro de una organización persiguen objetivos distintos hay más oportunidad para el conflicto.
 - Los sistemas de recompensa crean conflictos cuando un miembro gana a expensas de otro.
 - Si un grupo es dependiente a otro o si la interdependencia permite que un grupo tenga ganancias a costa del otro, se estimula el surgimiento de fuerzas opuestas.
 - III. **Variables personales:** Incluyen la personalidad, las emociones y los valores. Los individuos con rasgos de personalidad como desagrado, neuroticismo o

autovigilancia tienen más posibilidad de tener problemas con otros individuos y a reaccionar de manera inadecuada cuando surgen los conflictos. De la misma forma las emociones y los valores pueden generar conflictos, sobre todo si las personas no son capaces de respetar las emociones o valores de los demás o si no son capaces de controlar sus propias emociones.

- 2. Cognición y personalización:** Si las condiciones mencionadas en la etapa I afectan negativamente algo que es importante para una de las partes, entonces el potencial de incompatibilidad se complementará en esta segunda etapa. Aquí una o más de las partes normalmente están conscientes de la existencia de las condiciones previas, pero el hecho de que el conflicto sea percibido, no significa que sea personalizado. A lo anterior se le conoce como “**conflicto advertido**”, que es cuando los individuos se involucran emocionalmente y las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración u hostilidad. Es en este nivel en donde se definen los aspectos del conflicto. Cabe mencionar que la definición del conflicto es importante porque suele indicar el conjunto de arreglos posibles.

En esta etapa las emociones tienen un papel importante ya que estas tienen efecto en la formación de percepciones. Las emociones negativas simplifican excesivamente los problemas evitando que se encuentren las causas que los originan, reducen la confianza y generan interpretaciones negativas del comportamiento de la otra parte. Por otro lado las emociones positivas aumentan la probabilidad de encontrar la causa raíz de los conflictos, adoptando un punto de vista mucho más amplio de la situación y a desarrollar soluciones innovadoras a los problemas.

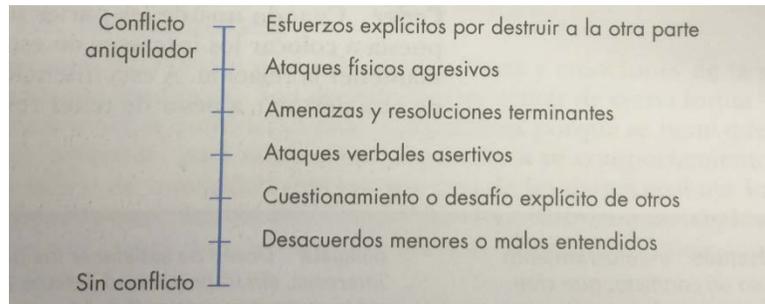
- 3. Intenciones:** Estas intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y el comportamiento que estas manifiestan. Aquí nos referimos a las decisiones que las personas toman y que las llevan a actuar de cierta forma. Muchos conflictos suben de intensidad solo porque una de las partes atribuye intenciones equivocadas a la otra. Cabe mencionar que en muchas ocasiones las intenciones pueden ser muy distintas a lo que la persona pudiera estar reflejando con su comportamiento.

Dentro de las intenciones hay 5 principales que están relacionadas con el manejo de conflicto:

- **Competir:** Se da cuando una persona busca satisfacer sus propios intereses, sin que le importe el efecto sobre las otras partes del conflicto.
- **Colaborar:** Se da cuando las partes en conflicto desean satisfacer por completo los intereses de cada una, existe cooperación y la búsqueda de un resultado que beneficie a todos. Es por esto que aquí los problemas se resuelven aclarando las diferencias entre las personas involucradas.
- **Evitar:** Este se presenta cuando una persona reconoce que existe un conflicto y quiere alejarse de él o eliminarlo. (Ignorar el conflicto o alejarse de las personas con quienes se está generando el mismo).
- **Ceder:** Se presenta cuando una de las partes intenta calmar a un oponente, pudiendo incluso estar dispuesta a colocar los intereses de este por encima de los suyos, sacrificándose para mantener la relación.
- **Transigir:** En esta no existe ni ganador ni perdedor evidente, sino más bien existe la disponibilidad para razonar el objeto de conflicto y aceptar una solución que

proporciona la satisfacción incompleta de los intereses de ambas partes. La característica distintiva de la transigencia es que cada parte pretende ceder algo.

4. **Comportamiento:** Es aquí en donde los conflictos se hacen visibles. Incluye las aseveraciones, las acciones y las reacciones de las partes en conflicto. Si estos conflictos no se resuelven, pueden seguir escalando hasta convertirse en una situación destructiva, los conflictos funcionales estarán confinados al rango inferior como se muestra en la siguiente imagen:



*Stephen Robbins "comportamiento organizacional"

| TÉCNICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS | |
|--|---|
| Técnicas de resolución de conflictos | Descripción |
| Solución del problema | Reunión cara a cara de las partes en conflicto, con la finalidad de identificar el problema y resolverlo por medio de una discusión abierta. |
| Metas supraordenadas | Creación de una meta compartida que no puede alcanzarse sin la cooperación de cada una de las partes en conflicto |
| Evitación | Alejarse del conflicto o eliminarlo. |
| Suavizar | Restar importancia a las diferencias mientras se hace énfasis en los intereses comunes entre las partes en conflicto. |
| Transigir | Cada parte del conflicto cede algo de valor. |
| Mandato de la autoridad | La gerencia usa su autoridad formal para resolver el conflicto y luego comunica sus deseos a las partes implicadas. |
| Alteración de la variable humana | Uso de técnicas de cambio conductual, como la capacitación en relaciones humanas, con la finalidad de modificar las actitudes y los comportamientos que causan conflicto. |
| Iteración de las variables estructurables | Cambiar la estructura formal de la organización y los patrones de interacción de las partes en conflicto por medio del rediseño de puestos, transferencias, creación de puestos de coordinación, y otras medidas similares. |
| Técnicas de estimulación de conflictos | Descripción |
| Comunicación | Uso de mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles de conflicto. |
| Introducción de personas externas | Agregar empleados a un grupo cuyos antecedentes, valores, actitudes o estilos administrativos difieren de los que sustentan los miembros actuales. |
| Reestructuración de la organización | Reacomodar grupos de trabajo, modificar reglas y regulaciones, incrementar la interdependencia y hacer cambios estructurales similares para alterar la situación actual. |
| Designar a un abogado del diablo | Designar a un crítico que, de manera intencional, argumente en contra de la mayoría de las posturas del grupo. |

*Stephen Robbins "comportamiento organizacional"

5. **Resultados:** Son las consecuencias que se generan del intercambio acción-reacción entre las partes en conflicto. Dentro de estos tenemos 2 tipos:

- **Funcionales:** Estos se dan cuando se mejora la calidad de las decisiones, se estimula la creatividad y la innovación, alienta el interés y la curiosidad entre los miembros del grupo, ofrece un medio para expresar los problemas y liberar las tensiones, y fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio. Cabe mencionar que los conflictos funcionales pueden mejorar la calidad de la toma de decisiones al permitir que todos los puntos de vista se tomen en cuenta, fomenta la generación de nuevas ideas, promueve la reevaluación de las metas y actividades del grupo, e incrementa la probabilidad de que el grupo responda al cambio.
- **Disfuncionales:** La oposición descontrolada alimenta el descontento, el cual tiende a disolver los lazos comunes y a la larga conduce a la destrucción del grupo. Entre las consecuencias más indeseables se encuentran una mala comunicación, la reducción de la cohesión del grupo, y la subordinación de las metas del grupo al predominio de la lucha entre los miembros. Cabe mencionar que cuando surgen diferencias de opinión por aspectos demográficos, se generaran conflictos dañinos teniendo como resultado una disminución de la información compartida.

Manejo del conflicto funcional

Hasta este punto ya hemos analizado ¿Qué es el conflicto? Y ¿cuáles son las etapas del conflicto que nos permitirá identificarlo?, pero como ya se ha mencionado, una de las claves para minimizar los conflictos y sobre todo enfocándonos a aquellos contraproducentes, consiste en reconocer las situaciones en que realmente existe un desacuerdo, las situaciones más generales que ocasionan desacuerdos y pueden dar pie a él origen de un conflicto son:

- ✓ Utilización de un lenguaje diferente para referirse al mismo curso de acción.
- ✓ No permitir a los grupos adversarios que elijan las partes de la solución que son más importantes para ellos, para que luego se concentren en la manera en que cada uno puede satisfacer sus principales necesidades.
- ✓ No se permita a los grupos discutir las diferencias de opinión de forma abierta, impidiendo que exista una percepción compartida del problema.
- ✓ Que no se fomente la generación de grupos colectivistas, que son aquellos quienes buscan fomentar las relaciones y el bienestar de un grupo como un todo. Estos grupos son los que estarán más interesados en demostrar las preocupaciones y en trabajar con terceros para resolver las disputas, a diferencia de las culturas individualistas quienes perciben todo de una manera autónoma.

Liderazgo

Hasta este punto me he enfocado en tratar de explicar al conflicto así como las condiciones generales que lo generan, y en algunas técnicas para tratar de evitar la generación de los mismos. Pero uno de los conceptos fundamentales en este tema es el “Liderazgo”, ya que un mal liderazgo muchas veces puede ser la causa de la generación de conflictos dentro de las organizaciones. Por otro lado un buen liderazgo puede reducir o eliminar la generación de conflictos, o motivar a que se generen las condiciones adecuadas dentro de la organización para la resolución de los conflictos que se tengan de la mejor manera posible.

Como se menciona en el libro de Administración contemporánea de Gareth Jones (Gareth R. Jones & Jennifer M. George. (2010). Administración Contemporanea. México: Mc Graw Hill.), “El liderazgo es el proceso por el cuál una persona ejerce influencia sobre las demás, inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización”, “La persona que ejerce tal influencia es un **líder**”. Cuando los líderes son eficaces, la influencia que

ejercen sobre los demás ayuda al grupo u organización a alcanzar sus metas. Cuando no son eficaces, su influencia no sólo no contribuye, sino que evitan que se alcancen las metas establecidas y puede dar pie a la generación de conflictos. Un líder:

- Incrementa la capacidad de la organización para obtener una ventaja competitiva.
- Fomenta un comportamiento ético y la necesidad de administrar justa y equitativamente una fuerza laboral diversificada.
- Ve hacia el futuro, marcan el curso para la organización.
- Atrae, conserva, motiva, inspira, y desarrolla relaciones con los empleados basadas en la confianza y el mutuo respeto.
- Aporta significado y propósito, busca innovación más que estabilidad, e inspira a los empleados para que trabajen juntos en la realización de la visión de los líderes.

La clave del liderazgo

Si como miembros de la organización queremos empujar a que se alcancen las metas establecidas y que esto a la vez ayude a que no se generen aquellas cuestiones que ya hemos descrito que pueden ocasionar la generación de conflictos, entonces debemos entender los puntos clave del liderazgo.

Cada líder tendrá un estilo de liderazgo distinto, es decir, esto se refiere a las formas específicas que empleara para influir en los demás, la forma en que llevara a cabo la planeación, la organización y el control. Estos estilos no solo determinan la forma en que se dirige a los subordinados, sino también como llevan a cabo las tareas de las cuales son responsables.

Cualquiera que sea el estilo o tipo de liderazgo que tenga una persona, uno de los componentes clave para llevar a cabo un buen liderazgo es el “**poder**” (Gareth R. Jones & Jennifer M. George. (2010). Administración Contemporánea. México: Mc Graw Hill.), que tiene el líder para afectar en el comportamiento de los demás y lograr que actúen de cierta forma. Como se menciona en el libro Administración contemporánea” los tipos de poder que existen son:

- **Poder legítimo:** es la autoridad que un gerente posee en virtud del lugar que ocupa en la jerarquía de una organización.
- **Poder de recompensa:** es la capacidad de un gerente para conceder o denegar premios tangibles como aumentos de sueldo, bonos, asignaciones de trabajo, etc. y premios intangibles como felicitaciones verbales, respeto, etc. Tener la capacidad de conceder o denegar premios con base en el desempeño, es una fuente fundamental de poder que permite a los gerentes tener una fuerza laboral fuertemente motivada.
- **Poder coercitivo:** Es la capacidad de un gerente para castigar a otros. Los castigos pueden ser desde reprimendas verbales y reducciones de sueldo u horario de trabajo, hasta incluso el mismo despido. Cabe resaltar que los castigos también pueden tener efectos negativos en la actitud de las personas, por lo que hay que ser muy cuidadosos en la forma en que estos se utilizan, además el uso excesivo de este poder rara vez genera un alto desempeño y desde el punto de vista ético es altamente cuestionable.
- **Poder experto:** Se basa en los conocimientos, habilidades y experiencias del líder, que les concede una influencia considerable sobre los subordinados.
- **Poder de referencia:** Este es más informal que los demás tipos de poder, y está en función de las características personales del líder, proviene del respeto, admiración y lealtad que sus subordinados o compañeros le brindan.

Diseño de la estructura organizacional

Como vimos anteriormente, cuando la comunicación dentro de una organización no se está dando de la manera adecuada, se da pie a que se inicien una serie de malos entendidos que normalmente terminan en la generación de conflictos que pueden incluso llegar a destruir una organización. Si dentro de una organización, logramos tener los canales adecuados, no solo estaremos evitando los conflictos internos, sino que además nos permitirá alcanzar las metas y objetivos a los que la organización pretende llegar, es por esto que es indispensable remarcar la importancia del diseño de la estructura organizacional que es una de las piezas clave para la generación de los medios de comunicación adecuados.

Los gerentes deben establecer la estructura de las relaciones de trabajo entre los empleados para que así se puedan alcanzar las metas de la organización de manera eficiente y eficaz. Como menciona Gareth R. Jones y Jennifer M. George en el libro de “Administración contemporánea” (Gareth R. Jones & Jennifer M. George. (2010). Administración Contemporánea. México: Mc Graw Hill.), “**La estructura organizacional** es el sistema formal de tareas, puestos y relaciones entre ellos que determina la forma en que los empleados deben usar los recursos para alcanzar las metas organizacionales”. Un concepto también muy relevante es la **cultura organizacional** que básicamente es aquella que está compuesta por los valores, creencias y normas que los individuos de una organización comparten y que influyen en los comportamientos y formas de trabajar de los equipos de trabajo de la organización.

Estos dos conceptos anteriores son relevantes puesto que el **diseño organizacional** es el proceso mediante el cual los gerentes de una organización generan un tipo específico de estructura y cultura organizacional para que así la organización pueda operar de la forma más eficiente y eficaz, con el objetivo de cumplir las metas de la misma.



Factores que afectan la estructura organizacional

Una vez definidas las actitudes y comportamientos laborales que se esperan de los empleados, los gerentes de la compañía se encargan de generar un arreglo particular de relaciones entre tarea y autoridad y promueven valores y normas culturales específicas, para obtener las actitudes y los comportamientos deseados dentro de la organización. El reto está en crear una estructura y cultura que:

- ✓ Motive a gerentes y empleados a trabajar con empeño e interés y a exhibir comportamientos y actitudes laborales de colaboración.
- ✓ Coordine las acciones de los empleados, grupos, funciones y divisiones para garantizar que trabajen juntos con eficacia y eficiencia.

- ✓ Se adaptan a las circunstancias y factores que están afectando a la compañía y que a la alta gerencia le genera cierta incertidumbre.

Los 4 factores clave que determinan a la organización son:

- 1. Entorno organizacional:** Cuanto más cambia el entorno y conforme se va generando mayor incertidumbre, mayores son los problemas que las organizaciones comienzan a tener. Cuando se tiene este escenario, se requiere acelerar la toma de decisiones, incrementar la comunicación y tener una estructura mucho más flexible al cambio, por lo que normalmente las organizaciones tienden a descentralizar la autoridad, se delega poder a los empleados de niveles inferiores para la toma de decisiones operativas, y se comienzan a promover valores y normas que pongan énfasis en el cambio y la innovación. En cambio, si el entorno externo es estable y existe poca incertidumbre, se busca tener mayor estabilidad en la estructura organizacional, y se establecerán valores y normas que recalquen la importancia de la obediencia y el trabajo en equipo, por lo que se busca tener una jerarquía de autoridad perfectamente establecida y se operara en base a las reglas, normas y procedimientos operativos por la organización.
- 2. Estrategia:** Como en toda organización las estrategias vienen de la gerencia, pero una vez que se cuenta con esta, se deben escoger los medios correctos para implementarla y dependiendo del tipo de estrategia, se deberá optar por una estructura flexible o una estructura formal como lo vimos en el punto anterior.
- 3. Tecnología:** La tecnología es la combinación de habilidades, conocimientos, máquinas y computadoras con que se diseñan, producen y distribuyen bienes y servicios. Cuanto más complicada es la tecnología que se usa en una organización más difícil resulta al personal regularla y controlarla. Es por esto que, si la tecnología en la organización es muy avanzada, probablemente se tendrá que recurrir a una organización mucho más flexible y una cultura progresiva que permita estar en constante evolución y aprendizaje. Por el contrario si la organización no requiere de una tecnología innovadora y en constante cambio, entonces quizás una organización más formal o tradicional puede funcionar.

Existen dos variables que nos permiten determinar el grado de tecnología que se tiene en una organización:

- Variedad de la tarea: Dada por el número de problemas o situaciones nuevas o inesperadas que una persona o función enfrenta en las actividades cotidianas.
- Potencial de análisis de la tarea: Es la medida en que ya existen soluciones programadas que pueden ser aplicadas para resolver los problemas que enfrenta la organización.

Las tecnologías no rutinarias o complicadas se caracterizan por tener tareas muy variadas y con un bajo potencial de análisis, lo que significa que presentan muchos problemas variados cuya solución requiere tomar decisiones importantes y no programadas. Cosa contraria con las tecnologías rutinarias que tienen tareas poco variadas y con un alto potencial de análisis, aunque se caracterizan por ser fáciles de resolver sobre todo si se tienen procesos o manuales ya establecidos para la toma de decisión.

- 4. Recursos humanos:** Otro de los factores que afectara la estructura de una organización y el mismo tipo de cultura, son las características de los recursos humanos que se emplea.

Cuanto más calificada es la fuerza laboral y mayor es el número de empleados que laboran en la organización en grupos o equipos de trabajo, mayor es la probabilidad de que una organización pueda tener una estructura flexible y descentralizada, así como una cultura profesional basada en valores y normas que fomenten la autonomía y el autocontrol de los empleados.

De manera general hemos visto hasta este momento los principales factores que nos pueden llevar a inclinarnos por una organización mucho más flexible o una organización mucho más controlada, pero cualquiera que sea la decisión, ambas opciones requerirán de algo muy importante para poder definir al 100% la estructura de la organización, “**el diseño de puestos**”. (Gareth R. Jones & Jennifer M. George. (2010). Administración Contemporánea. México: Mc Graw Hill.). El **diseño de puestos** es el proceso mediante el cual, “los gerentes deciden como dividir en puestos específicos las tareas que deben realizarse para poder brindar a los clientes los bienes y servicios que requieren”. Es importante mencionar que cuanto más especializado sean los puestos de trabajo, más productivos serán los empleados que desempeñan las tareas asignadas a cada puesto, recordando que los gerentes deberán de analizar las tareas que se requieren llevar a cabo, y posterior a este análisis, se deberán armar los puestos que mejor permitan a la organización brindar los bienes y servicios que buscan.

La simplificación de puestos no es mala, pero cuando esta llega a ser excesiva puede reducir la eficiencia en lugar de incrementarla, sobre todo si estos llegan a ser abrumadores, aburridos o monótonos para las personas que los realizan.

Diseño de la organización desde el lado funcional

Una función se le puede considerar como un grupo de personas que trabajan en conjunto y poseen habilidades similares, conocimientos, herramientas o técnicas para desempeñar una actividad.

Una vez que se han decidido los puestos y las tareas que cada uno de estos agruparan en la organización, estos diferentes puestos se deberán de unir para formar los equipos que le permitan a la organización el alcanzar los objetivos deseados. Normalmente cuando las organizaciones son pequeñas se tienden a crear estructuras funcionales que permitan aprovechar los recursos de la organización. Pero conforme las organizaciones comienzan a crecer y se vuelve cada vez más difícil de controlar la operación, las organizaciones deben de optar por diseños más complejos, a continuación veremos las diversas formas de estructurar una organización (Gareth R. Jones & Jennifer M. George. (2010). Administración Contemporánea. México: Mc Graw Hill.):

- **Estructura funcional:** Es aquella estructura organizacional compuesta por todos los departamentos que una organización necesita para producir bienes y servicios. Aquí se agrupan los puestos en base a la función, lo que puede traer ventajas como la especialización y la mejora de los grupos, o el incremento de la cooperación entre los mismos debido a que las tareas normalmente se relacionan y los grupos dependen unos de otros para poder cumplir con los objetivos. A la vez el hecho de agrupar a las personas por función, facilita el monitoreo y la evaluación de desempeño de los colaboradores. Además este tipo de estructura permite generar funciones que permitan monitorear el ambiente competitivo y obtener información acerca de las variaciones del mismo, lo cual permite a la gerencia el poder estar mejor preparados ante los cambios del ambiente con un plan estratégico adecuado.

Cabe mencionar que cuando una organización crece, o cuando tanto su entorno y su estrategia de trabajo se encuentran cambiando al producir una gama más amplia de bienes

y servicios, varios problemas podrían empezar a ocurrir sobre todo debido a la baja flexibilidad de la estructura.

- **Estructura divisional:** Se da normalmente en las organizaciones grandes debido al incremento de los problemas originados por el crecimiento y la diversificación de la organización. Esta consiste en crear una serie de unidades de negocios para producir nuevas gamas o productos del portafolio, en donde cada división es un conjunto de funciones o departamentos que colaboran entre sí para generar los productos. La intención es lograr tener unidades más pequeñas y manejables dentro de la organización. Las 3 formas de este tipo de estructura divisional son:

1) **Estructura por producto:** En esta los gerentes integran cada línea de producto o negocio distinto en su propia división autosuficiente y asignan gerentes divisionales quienes tendrán la responsabilidad de generar la estrategia apropiada para ese negocio que le permita ser competitivo en el mercado. Aquí los gerentes funcionales reportan a los gerentes divisionales y estos a los gerentes o directores corporativos. Esto genera grandes ventajas:

- Permite a los gerentes funcionales especializarse en un solo tipo de producto, lo que genera que adquieran experiencia y se especialicen en esos sectores del mercado en particular.
- Los gerentes de cada división se vuelven expertos en su sector y eso los ayuda a elegir y aplicar las estrategias de negocio adecuadas para diferenciar sus productos y ser competitivos en el mercado.
- Libera a los gerentes corporativos de la necesidad de estar supervisando directamente las operaciones diarias de cada una de las divisiones, lo que les permite enfocarse más en la estrategia corporativa así como en el incremento de la organización y su valor a futuro.

2) **Estructura geográfica:** Cuando las organizaciones comienzan a expandirse a nuevas zonas geográficas, la estructura funcional puede comenzar a generar problemas, ya que cada región tendera a encontrar problemas o asuntos peculiares de cada región lo que podría generar una falta de comprensión por parte del personal de las oficinas centrales. Debido a esto y para poder lidiar mejor con los problemas de cada región es conveniente crear divisiones por zona geográfica. Cabe mencionar que dentro de esto tendremos dos enfoques:

- **Mundial por regiones:** Cada división se encargara de proveer los productos y servicios que se demandan en cada región y resolver los problemas específicos de cada región. Cabe resaltar que aquí existe un gerente regional que se encarga de afrontar al mercado de su región.
- **Mundial por productos:** En esta cada división tienen a su cargo un tipo de producto, en la cual cada división de producto, y no los gerentes de un país o región, asume la responsabilidad de decidir donde fabricar sus productos y como se comercializaran estos en países de todo el mundo.

3) **Estructura por mercado:** Muchas veces lo más importante en una empresa es poder lograr agrupar las funciones con base al tipo de cliente que requiere el producto o servicio y así crear o adaptar los mismos a estos requerimientos. Este

tipo de estructura agrupa las divisiones de acuerdo a los tipos específicos de clientes que la organización satisface. Este tipo de estructura permite generar productos de acuerdo a las necesidades de los clientes, pero a la vez aumenta la flexibilidad al cambio, sobre en todo en mercados muy cambiantes.

- **Estructura matricial:** Cuando las necesidades de los clientes o la tecnología de la información cambian rápidamente y el entorno se considera incierto, las estructuras que antes hemos mencionado pueden no brindar la suficiente flexibilidad para responder rápidamente al entorno. Es aquí en donde la estructura matricial puede ser la salida ya que permite mayor flexibilidad de la estructura, a la vez de que la prepara para poder afrontar un entorno cambiante y cada vez más complejo. Este tipo de estructura, permite a los gerentes agrupar a las personas y a los productos de dos maneras: “por función y por producto”. Por función los empleados se agrupan en grupos para aprender unos de otros convirtiéndose más hábiles y productivos. Pero a la vez también pueden agruparse por equipos de producto en donde los miembros de diferentes funciones colaboran para generar productos específicos. Estos grupos paralelos que se dan en este tipo de estructuras generan redes complejas de colaboración, aprendizaje entre los empleados y dependencia entre equipos de productos y funciones, lo que convierte a la estructura matricial muy flexible. Cada integrante de los equipos de producto depende de dos jefes:

- 1) **Jefe funcional:** asigna a los individuos a un equipo y evalúa su desempeño desde la perspectiva funcional.
- 2) **Jefe de equipo de producto:** evalúa su desempeño en el equipo.

Los empleados funcionales que se asignan a un equipo de producto normalmente van cambiando con el tiempo conforme cambian las habilidades específicas que requiere el mismo, es decir el equipo de trabajo no será el mismo en las primeras etapas de diseño, que el equipo encargado de realizar el lanzamiento o el estudio de respuesta del mercado para el mismo. Conforme los miembros van cumpliendo sus labores, estos son reasignados a otros equipos, de tal forma que la estructura matricial permite aprovechar al máximo a los recursos humanos.

Ahora como ya vimos en este tipo de estructuras existirá un jefe, pero a la vez tendremos “**Gerentes de equipo de producto**” quienes actuaran como facilitador, es aquel que controla los recursos económicos y cuida que el equipo cumpla con las fechas y el presupuesto estipulado para cada proyecto asignado.

- **Estructura por equipos de producto:** Muchas veces a los gerentes y a los empleados se les hace difícil manejar las relaciones de dualidad que se tienen en las estructuras matriciales, es decir muchas veces las órdenes del jefe funcional y las del jefe de producto pueden generar conflictos, sobre todo si las ordenes tienen a ser contrarias, o si los jefes tienen perspectivas distintas o incluso conflicto entre ellos mismos. Es aquí en donde la estructura por equipos de producto hace su aparición. Esta es diferente de la matricial en los siguientes puntos:

- A. Elimina la dualidad de las relaciones de dependencia y a los empleados con dos jefes.

- B. Los empleados funcionales se asignan permanentemente a un equipo multifuncional encargado de llevar al mercado un producto nuevo o rediseñado cada cierto tiempo.

Es importante mencionar que un **equipo multifuncional** es aquel que cuenta con un grupo de gerentes que provienen de diversos departamentos, y quienes se reúnen para llevar a cabo las tareas organizacionales que se les encomienda. Esto permite que los límites entre los departamentos se eliminen y se tenga un enfoque o fin común entre las diversas áreas de la organización para alcanzar los objetivos de la misma, eliminando así el individualismo entre las diferentes áreas como podemos imaginar. Este tipo de estructuras ha permitido que las compañías sean capaces de lanzar nuevos productos en plazos que anteriormente podrían haber sido imaginables.

En los equipos multifuncionales los miembros solo dependen del gerente del equipo de producto o de unos de sus subordinados directos. Aquí los jefes funcionales solo tienen una relación de tipo informal de asesoramiento con los miembros de los equipos de producto.

- **Estructura híbrida:** Hay ocasiones en las que las organizaciones son lo suficientemente grandes para tener distintas divisiones y usar diferentes tipos de estructuras simultáneamente lo que las convierte en organizaciones con estructura híbrida (Gareth R. Jones & Jennifer M. George. (2010). Administración Contemporánea. México: Mc Graw Hill). Normalmente esto sucede cuando los gerentes de cada división eligen la estructura, estrategia y demás elementos que mejor satisfacen las necesidades de su entorno, lo que permite tener equipos de trabajo muy flexibles, aunque también requieren que estas estén tipo de estructuras cuenten con ciertos lineamientos básicos, que permitan tener un adecuado control de la organización y así evitar caer en estructuras muy complejas y completamente distintas entre cada una de las áreas de la organización.

Ampliación y Enriquecimiento de Puestos

Como destaca en el tema anterior, el diseño de puestos es indispensable para la generación de la estructura de la organización, pero no siempre se tendrá la facilidad de crear nuevos puestos, sobre todo cuando las organizaciones ya tienen una estructura de la cual se tiene que partir, es por esto que otro de los puntos relevantes en cuanto a la forma de la estructura de la organización es el poder entender que los puestos actuales en una organización pueden ampliarse y enriquecerse de tal forma que se puedan adecuar estos a los constantes cambios que el entorno nos exige para poder seguir cumpliendo con las metas y objetivos de la organización.

La **ampliación de puestos** (Gareth R. Jones & Jennifer M. George. (2010). Administración Contemporánea. México: Mc Graw Hill.), consiste en aumentar la cantidad de tareas diferentes en un puesto determinado, cambiándole la división de trabajo. La idea es que el aumento de las tareas desempeñadas por el titular del puesto reduzca el aburrimiento y el cansancio, y así se pueda aumentar la motivación para incrementar el desempeño, mismo que se traducirá en un incremento de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos.

Por otro lado el **enriquecimiento de puestos**, consiste en aumentar el grado de responsabilidad que un trabajador tiene como:

1. Permitiendo la experimentación para que los colaboradores encuentren nuevas formas de llevar a cabo las tareas requeridas.

2. Alentar a los trabajadores para que adquieran nuevas habilidades.
3. Permitir a los trabajadores decidir cómo hacer el trabajo y darles la responsabilidad de la toma de decisiones en situaciones inesperadas.
4. Permitir que los trabajadores monitoreen y midan su desempeño.

La idea de esto, es que al aumentar la responsabilidad a los trabajadores, se incremente su compromiso con las labores requeridas y eso a su vez aumente la calidad de los bienes y servicios ofrecidos.

Tanto la ampliación como el enriquecimiento de puestos normalmente aumentan el grado en que las personas se comportan de una manera flexible, y no en forma rígida o demasiado formal.

Evaluación del desempeño

Una vez que ya hemos definido la organización en cuanto a su estructura y puestos, y pensando en la mejor manera posible de tener una completa transparencia dentro de cada uno de los procesos de la organización, considero que es importante mencionar la relevancia que tiene la evaluación del desempeño en las organizaciones.

Antes de que las organizaciones o los administradores estimulen o corrijan las acciones de sus empleados, se debe saber cómo es que estos se desempeñan (Hitt Black Porter. (2006). Administración. México: Prentice Hall). La evaluación del desempeño tiene que ver con:

1. Establecer objetivos y estándares de desempeño.
2. Medir el desempeño contra dichos estándares.
3. Brindar retroalimentación a los empleados, con respecto a los criterios de medición y evaluación. Sin dicha retroalimentación, ni los individuos ni las organizaciones podrían maximizar su desempeño.

Es importante mencionar que los objetivos del puesto de trabajo y los estándares contra los que se mide el rendimiento, deben estar dirigidos por la estrategia de la compañía. De lo contrario podemos comenzar a caer en incongruencias que eventualmente pueden ocasionar conflictos o problemas dentro de las organizaciones.

Modelo de Hackman & Oldham

Hasta este momento ya hemos visto la importancia del conflicto, sus características básicas, los factores que lo pueden generar, y la importancia de un diseño adecuado de la estructura de la organización para generar los canales adecuados de comunicación y evitar que se originen conflictos devastadores en las empresas. Pero a pesar de todo esto, muchas veces nos preguntamos cómo es que se siguen generando conflictos dentro de las organizaciones, cosa que me llevo a el punto en el que muchas veces quizás los puestos no son correctamente seleccionados para los individuos, o incluso el mismo puesto presenta características que obligan a los trabajadores a tener ciertos comportamientos inesperados que eventualmente pudieran generar conflictos en la organización.

De acuerdo con el modelo elaborado por J.R Hackman & G.R. Oldham, en cuanto a las características del puesto, se tiene que "cada puesto posee 5 características que determinan cuan motivador es para el individuo que lo desempeña". Estas 5 características determinan la reacción de los trabajadores ante su puesto, lo cual se traduce en resultados como alto y bajo desempeño, alta o baja satisfacción, bajo nivel de ausentismo o alto nivel de rotación, entre otros. Estas 5 características a las que este modelo se refiere son:

1. **Variedad de habilidades:** Medida en que un puesto requiere que la persona que lo desempeña tenga una gran variedad de habilidades, capacidades y conocimientos.
2. **Identidad de la tarea:** Medida en que un puesto requiere que su titular sea el que lleve a cabo todas las tareas que el mismo puesto demanda.
3. **Significado de la tarea:** Grado en el que el trabajador siente que su trabajo es significativo para la organización y sus colaboradores.
4. **Autonomía:** Es el grado en que un puesto otorga a su titular la libertad y la discreción que necesita para organizar las diferentes tareas y decidir cómo llevarlas a cabo.
5. **Retroalimentación:** Medida en que la ejecución de un trabajo provee al trabajador información clara y directa sobre la calidad con que realizó ese trabajo.

De acuerdo con Hackman y Oldham estas 5 características afectan la motivación de las personas sobre todo porque afectan 3 estados psicológicos:

- La importancia de la tarea afecta la percepción de la trascendencia del trabajo.
- La autonomía afecta la percepción de la responsabilidad sobre los resultados del trabajo.
- La retroalimentación afecta el conocimiento de los resultados del trabajo.

Cuando estos 3 estados son tocados de manera positiva, los trabajadores estarán más motivados con su trabajo, se sentirán más satisfechos con él y esto a su vez mejorara su desempeño y reducirá los conflictos internos. Es importante resaltar, que estas características previamente mencionadas normalmente solo se dan en aquellas organizaciones con una estructura flexible, y donde la colaboración y las ganas de superarse son practicadas por los miembros de la organización.

Comunicación Efectiva

Anteriormente hemos ya hecho algunos comentarios que nos llevan a pensar en el tipo de comunicación que debemos de tener en las organizaciones, no solo para tener un correcto funcionamiento de la misma, sino también para poder permitir que los mensajes lleguen correctamente a cada uno de los colaboradores de la misma y así se eviten malos entendidos o conflictos a futuro. De manera general podemos decir que lo anterior se logra apoyándonos en la comunicación efectiva.

Como menciona Harold Koontz & Heinz Weihrich (Harold Koontz & Heinz Weihrich. (2013). Elementos de Administración. México: Mc Graw Hill), el propósito de la comunicación en una empresa es efectuar un cambio, es decir, tienen la intención de influir en las acciones que tienen sus colaboradores para encaminarlas a un fin común. En una organización eficaz, la comunicación fluye en varias direcciones:

- Hacia abajo (de los altos mandos a los niveles inferiores)
- Hacia arriba (De los niveles inferiores a los altos mandos)
- Transversalmente (Entre personas que se encuentran en el mismo nivel organizacional).

Una comunicación eficaz es más que solo transmitir información a los empleados. Requiere de un contacto personal en un ambiente de transparencia y confianza. Pero mejorarla no depende de medios de comunicación complejos, ni mucho menos costosos, si no muchas veces de la voluntad de los altos niveles de la organización de dialogar. Ejemplo de esto son las reuniones informales, en donde los rangos o los niveles organizacionales pasan a ser el último término de importancia, son reuniones en las que a primera vista, se podría generar cierto grado de rechazo por los altos mandos de una organización, pero los beneficios de mejorar la comunicación, compensan los

riesgos, y es que mediante este acercamiento, los altos mandos son capaces de conocer, cual es el sentir del personal de la organización acerca de las decisiones que se toman, posibles áreas de mejora de procesos, se puede conocer el clima laboral dentro de la organización, se puede evaluar si en realidad los mensajes de la alta dirección están siendo recibidos adecuadamente por todos los niveles de la organización, etc.

Como también menciona Ramos Marcano, E. en su libro *“La importancia de la comunicación efectiva”* (Ramos Marcano, E. (1996). La importancia de la comunicación efectiva: El nuevo día) se le considera comunicación eficaz o efectiva a aquella que a través de buenas destrezas y formas de comunicación, se logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Dentro de la comunicación efectiva el transmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. O sea que ambos entienden el mensaje transmitido.

Dentro de los procesos de comunicación efectiva los distintos elementos de la comunicación deben tener en cuenta ciertas características:

- 1) El transmisor debe establecer credibilidad, debe conocer el tema, conocer a quién y cómo se debe emitir el mensaje para evitar malos entendidos.
- 2) El mensaje debe mostrar componentes intelectuales (lenguaje que nos ayude entender y razonar) y componentes emocionales (las emociones y sentimientos explican nuestro sentir sobre el mensaje).
- 3) El receptor debe escuchar y entender el mensaje para responder efectivamente a la situación.

Conceptos clave para la mejora de la comunicación

Como ya se ha escrito en los párrafos anteriores, el tener una adecuada comunicación dentro de las organizaciones nos ayudara a tener muchas ventajas como ambientes de trabajo adecuado, un buen flujo de la transmisión de los mensajes, un correcto entendimiento de los mensajes por parte de todos los colaboradores de la organización, reducción de conflictos, etc. Por lo que considere pertinente en mencionar cuales son aquellos conceptos clave que nos permitirán poder tener una comunicación efectiva dentro de las organizaciones.

Como menciona Harold Koontz en *“Elementos de administración”* (Harold Koontz & Heinz Wehrich. (2013). Elementos de Administración. México: Mc Graw Hill), la comunicación eficaz o efectiva es responsabilidad de todos los miembros de la organización, que trabajan por una meta en común. Pero muchas veces en el ambiente internacional resulta muy difícil llevar a cabo una comunicación eficaz por la variedad de lenguajes, culturas y costumbres involucradas, y si a esto le aunamos una estructura organizacional mal diseñada, que no comunique con claridad los mensajes internos de la empresa, difícilmente podremos encontrar a una organización que se encuentre alcanzando los objetivos planteados por la alta dirección.

Como se puede visualizar, la eficacia de la comunicación, será medida en base a los resultados que se persiguen en contra de los resultados actuales, es por eso que superar las barreras de comunicación que pudiera tener una organización, es de suma importancia. Algunos puntos clave para superar las barreras de comunicación, son los siguientes:

1. **Aclarar el propósito de los mensajes:** Los emisores deben de tener claro lo que quieren comunicar. Es por esto que el primer paso en la comunicación es aclarar el propósito del mensaje y establecer un plan estratégico a seguir para lograr el resultado deseado.

2. **Usar una codificación inteligible:** La comunicación eficaz requiere que la codificación y la decodificación, se hagan con símbolos o lenguajes que sean familiares para el emisor y el receptor del mensaje. Debido a esto, es que los administradores o personas que comunican el mensaje, deberán evitar muchas veces la jerga técnica innecesaria, y pensar en más en las formas, lenguajes, símbolos o formas de comunicarse del público al cual se querrán dirigir.
3. **Consultar otros puntos de vista:** La planeación de la comunicación no debe hacerse aisladamente. Se deben consultar otras personas y motivarlas a que participen para: recopilar hechos, analizar el mensaje y seleccionar los medios apropiados. Recordemos que el contenido del mensaje deberá ajustarse al nivel de conocimientos del receptor, así como al ambiente de la organización.
4. **Considerar las necesidades de los receptores:** Es importante conocer y atender las necesidades de los receptores de la información. Siempre deberemos de tratar en la manera de posible comunicar algo que sea de valor para ellos, tanto en el corto como en el largo plazo. Muchas veces aquellas acciones que afectan a los empleados en el corto plazo son aceptadas más fácilmente si les otorgaran beneficios a largo plazo.
5. **Usar el tono y lenguaje apropiados para asegurar la credibilidad:** En la comunicación, el tono de voz, la elección del lenguaje y la congruencia entre lo que se dice y la forma en que se dice influye en las reacciones del receptor.
6. **Obtener retroalimentación:** Es muy frecuente que la información se transmita sin comunicación, ya que para que esta se complete, el receptor deberá de comprender el mensaje y brindarle retroalimentación al emisor con la finalidad de que se verifique que el mensaje fue correctamente recibido. Es por esto que en este punto, es indispensable motivar a los receptores que comuniquen sus reacciones al mensaje al emisor.
7. **Escuchar:** La comunicación eficaz no sólo es responsabilidad del emisor, sino también del receptor de la información. El tiempo, la empatía y la concentración en los mensajes del comunicador son requisitos para la comprensión. El administrador además deberá de cultivar un ambiente de confianza y seguridad y un estilo de liderazgo de apoyo, en el que se reste importancia al estatus. A lo anterior se le conoce como **escucha activa**, que se refiere a ofrecer disponibilidad y mostrar interés por la persona que habla. La escucha activa consiste en una forma de comunicación que demuestra al hablante que el oyente le ha entendido. Se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. John W. Newstrom y Keith Davis propusieron reglas para mejorar la capacidad de escuchar:
 - I. Dejar de hablar.
 - II. Hacer que la persona que hable se sienta cómoda.
 - III. Mostrarle a la persona que habla que uno desea escuchar.
 - IV. Eliminar las distracciones.
 - V. Establecer empatía con la persona que habla.
 - VI. Ser paciente.
 - VII. No perder la calma.
 - VIII. Aligerar discusiones y críticas.

- IX. Hacer preguntas
- X. ¡Dejar de hablar!

*La primera y última regla son las más importantes, ya que para saber escuchar, hay que dejar de hablar.

Asertividad

Otro de los factores importantes que nos ayudan a generar un buen ambiente de trabajo, una correcta comunicación y en muchos casos nos brinda los medios adecuados para prevenir o solucionar los conflictos entre las personas, es la asertividad.

Hay quien considera que asertividad y habilidades sociales son términos sinónimos. Sin embargo, vamos a considerar que la asertividad es solo una parte de las habilidades sociales, aquella que reúne las conductas y pensamientos que nos permiten defender los derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido

La asertividad es una forma de comunicación que permite expresar lo que se piensa, se siente, se desea o se necesita de una manera clara y oportuna (FES Iztacala. (2015). Comunicación Asertiva y manejo de conflictos en familia. 2015, de UNAM Sitio web: <http://tuxchi.iztacala.unam.mx/cuaed/asertiva/ejercicio1.html>). Se ha definido como la habilidad para hacer valer los derechos propios diciendo lo que necesitamos, creemos, sentimos y pensamos de manera clara, directa, firme, sin agredir, y respetando los derechos de las otras personas.

Es decir, la asertividad implica defender los derechos de uno mismo sin perjudicar los de otras personas, ser capaces de decir **sí** o **no** con firmeza, así como manifestar lo que deseamos decir, y no lo que “**deberíamos**”.

La comunicación asertiva implica que seamos capaces de:

- Pedir lo que necesitamos.
- Decir lo que pensamos.
- Expresar lo que sentimos.

Muchas veces ser asertivo resulta complicado ya que a veces los demás no lo son y responden con agresividad o con desconcierto.

En nuestra cultura se maneja la idea de que si expresas lo que piensas, sientes o necesitas estás siendo egoísta. ¿Cuántas veces hemos reaccionado con un “sí” ante una solicitud de un superior que quizás de antemano sepamos que no es posible llevarla a cabo, y que nos hubiera gustado poder decir “no”, pero a veces decir esta palabra nos cuesta trabajo porque quizás el decirlo implique que la otra persona se moleste o nos acuse de no ser un miembro que busque por apoyar al equipo.

La verdad es que aunque suene complicado, comunicarnos asertivamente nos ayuda a resolver mejor los problemas y a mantener equilibradas las relaciones interpersonales.

Habilidades directivas

Por último, me gustaría tocar el tema de las habilidades directivas, ya que todo lo que hemos mencionado hasta el momento, no será posible si no se tienen a las personas adecuadas en aquellos puntos clave y estratégicos de las organizaciones.

Las **habilidades directivas** son aquellas habilidades necesarias para manejar la propia vida así como las relaciones con otros. Es el arte de supervisar y dirigir personal para el logro y cumplimiento de los objetivos de una organización. Estas habilidades implican un buen manejo de las relaciones sociales y de la comunicación.

Las habilidades conceptuales se demuestran en la capacidad de analizar y diagnosticar una situación, así como en el poder distinguir las causas y los efectos de las situaciones que ocurren dentro de las organizaciones (Gareth R. Jones & Jennifer M. George. (2010). Administración Contemporánea. México: Mc Graw Hill). Los gerentes de alto nivel requieren las mejores habilidades conceptuales, ya que sus responsabilidades primarias son la planeación y la organización. Es por lo anterior que la educación formal y la capacitación son muy importantes como ayuda de los gerentes para desarrollar habilidades conceptuales. Por ejemplo la capacitación empresarial en niveles universitarios y de posgrado (MBA), aportan muchas de las herramientas conceptuales (teoría y técnicas en marketing, finanzas, recursos humanos, etc.) que los gerentes requieren para un buen desempeño. Es incluso aquí en donde el estudio de la administración hace su aparición, ya que ayuda a desarrollar las habilidades que permite a los gerentes entender el gran cuadro que una organización tiene ante sí.

Por otro lado las **habilidades humanas** son aquellas habilidades que incluyen la capacidad de entender, modificar, dirigir o controlar la conducta de otros individuos o grupos. Es la capacidad de comunicar, coordinar, motivar a la gente y moldear a los individuos para que formen equipos cohesionados, lo que distingue a los administradores eficaces de quienes no lo son. Es importante mencionar que estas habilidades pueden adquirirse mediante educación formal o por medio de la propia experiencia en el día a día.

Otra de las habilidades que también son muy importantes son las **habilidades técnicas**, ya que estas son las habilidades específicas que un puesto demanda de tal forma que se puedan cumplir con los objetivos y metas del mismo.

Por otro lado como se menciona en el libro de "Elementos de Administración" (Harold Koontz & Heinz Weihrich. (2013). Elementos de Administración. México: Mc Graw Hill), adicionalmente a las habilidades esenciales que ya mencionamos, hoy en día se buscan aspectos relacionados con las habilidades analíticas y de solución de problemas, así como ciertas características personales:

- **Habilidades analíticas y de solución de problemas:** Los administradores deben saber identificar los problemas, analizarlos y resolverlos, al mismo tiempo de saber explotar las oportunidades que en el camino se les presenten. Parte de esto también incluye la capacidad de poder analizar el entorno y así descubrir los posibles obstáculos que se pudieran presentar en un futuro en la organización, de tal forma que puedan evitarse o estar mejor preparados para enfrentarlos.
- **Habilidades interpersonales:** Aquí nos referimos a la capacidad de los administradores para poder interactuar de manera eficaz con sus compañeros de trabajo, así como con los

niveles superiores de tal forma que se cree un sentimiento de unidad y pertenencia dentro de la organización.

- **Habilidades de comunicación y empatía:** En cuanto a estas nos referimos a la facilidad para comunicarse a través de informes escritos, cartas, discursos y exposiciones. Como se menciona en el libro "Elementos de Administración" (Harold Koontz & Heinz Weihrich. (2013). Elementos de Administración. México: Mc Graw Hill) "La comunicación exige claridad, pero más aún empatía" y es que por medio de la empatía seremos capaces de entender los sentimientos de las demás personas, así como de tratar todos los aspectos emocionales que podemos encontrar en la comunicación.

Por otro lado además de las habilidades antes mencionadas, existen otras características muy importantes con las que los administradores deben de contar:

- ✓ **Deseo de administrar:** El administrador exitoso debe tener grandes ánimos y todas las ganas de querer administrar, influir en otras personas de manera positiva, así como obtener resultados a partir de los esfuerzos cooperativos de los subordinados.
- ✓ **Integridad y honestidad:** Los administradores deberán ser honrados y dignos de la confianza de las personas. Es decir deberán de ser honestos en todos los ámbitos como cuestiones de dinero, selección del personal, trato con las personas, deberán generar el respeto absoluto, así como de promover las formas de conducta aprobadas por las normas éticas de las organizaciones.
- ✓ **Desempeño anterior como administrador:** Es importante el desempeño pasado de la persona como administrador, siendo probablemente el factor de pronóstico más confiable de su actuación futura.
- ✓ **Proactivo:** Es decir, que logren anticiparse a lo que va a suceder y que estimulen el cambio, que cuenten con una visión más estratégica del negocio y que sea capaces de conformar e integrar equipos.
- ✓ **Asertividad:** Habilidad para expresar los propios sentimientos, pensamientos y creencias y defender su posición ante los demás de manera constructiva
- ✓ **Buen comunicador:** Deberán de ser capaces de intercambiar información y ponerla en términos comunes para que así puedan alcanzarse los objetivos.

TRABAJO DE CASO

HECHOS

- Santa Fe Ciudad de México.
- Abril 4 del 2015.

Protagonistas (La empresa):

- Empresa dedicada al diseño construcción y venta de vehículos automotores.
- Compañía fundada en 1915, y es una de las compañías de manufactura de automóviles más importantes de América y ocupa la séptima posición dentro de la lista de las compañías de manufactura de autos más grandes del mundo.
- Motores de México, lleva a cabo todo el proceso de ingeniería, manufactura, distribuye y vende vehículos bajo distintas marcas, y a su vez también vende y distribuye refacciones y accesorios para los vehículos a través de su marca RM (Refacciones de México).
- Motores Dé México (MDM), ocupa la séptima posición dentro de la lista de las compañías de manufactura de autos más grandes del mundo
- MDM cuenta con sedes ubicadas en 40 países y tiene relaciones comerciales con clientes en aproximadamente 150 países.
- El caso involucra dos sedes, centro corporativo de Santa Fe al poniente de la Ciudad de México, y el edificio corporativo en USA en el estado de Michigan.
- En la compañía la mezcla de personas es tan diversa que podemos considerar a Motores de México una empresa pluricultural, a pesar de que las raíces de la compañía se centran en la cultura americana e italiana.
- La cultura de MDM se basa en los siguientes principios: innovación, liderazgo, pasión, cooperación y responsabilidad.
- MDM se rige por los siguientes valores: Liderazgo, recompensa en base a méritos, abrazamos y saboreamos la competencia, performance y cumplir las promesas.

Personajes:

• El líder de diseño Angel Delgado:

- Se encontraba realmente consternado ya que tenía que encontrar la forma de reducir el costo de uno de los componentes más caros en uno de los motores más representativos en la historia de la empresa.
- *Cada vez que tenía las juntas para discutir el tema de reducción del costo del motor 5.0L V8 se encontraba con verdaderas batallas tanto internamente como con el mismo proveedor.*
- Le consternaba, que parecía ser que el equipo de MDM, estaba atravesando por un problema más de factor humano y falta de cooperación, que de carácter técnico.
- Le preocupaba la poca interactividad que existían entre el área de ingeniería y el área de compras. Muchas ocasiones las decisiones que tendrían que haber sido tomadas por el comprador de los componentes de admisión, habían sido tomadas por Angel.

• El Jefe de diseño del área de Powertrain John Strunk:

- *Le encomendó a Angel reducir en 3 USD el costo final de su motor 5.0L V8,*
- Es una persona con un alto grado de experiencia y conocimiento técnico.
- Sobre el recaía la responsabilidad de que el diseño del motor 5.0L V8 cumpliera al 100% con las especificaciones requeridas en el tiempo y forma requeridas.

- Es un experto en el diseño de motores y no tienen gente a su cargo, su labor es ser el vigilante desde el punto de vista técnico.
- **El manager de motores Roberto Ruiz:**
 - Tiene a su cargo a los grupos de ingenieros que realizan el diseño, modelado, generación de especificaciones, dibujos, métodos de prueba, etc., de los sistemas de motores 2.0L, 5.0L, 1.0L.
 - Tiene a su cargo un grupo de ingenieros quienes son liderados por líderes de equipo quienes son responsables de vigilar que las tareas que se requieren llevar a cabo en cada grupo, sean realizadas por cada uno de los miembros del equipo de manera correcta y en los plazos de tiempo especificados.
- **La compradora Evelin Smith:**
 - compradora de 35 años
 - Cuenta con una trayectoria ya bastante larga en MDM.
 - Parecía ser que a pesar de su trayectoria, nadie en el área de ingeniería la conocía.
 - Recientemente había adquirido la responsabilidad de los sistemas de admisión para motores V8 en cuanto al área de compras.

ANÁLISIS

Como parte del análisis del caso, me apoyare del método FODA, de tal forma que pueda identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se tienen, para así poder llegar a la resolución del caso.

| FODA | |
|-------------------------|--|
| Fortalezas (Interno) | <ul style="list-style-type: none">• MDM es una de las compañías de manufactura de automóviles más importantes de América y ocupa el séptimo lugar a nivel mundial.• MDM cuenta con una estructura de tipo hibrida en los diferentes departamentos, las cuales generan una mayor flexibilidad en los equipos de trabajo.• Equipo de ingeniería bastante capaz para encontrar áreas de oportunidad en diseños carry over.• Otras áreas diferentes al área de compras muestran una buena actitud de cooperación y entrega.• Elementos o miembros del equipo de MDM se visualiza versátil y flexible para el desarrollo de distintas habilidades.• Se tienen principios y valores perfectamente descritos dentro de la organización de MDM. |
| Debilidades (Interno) | <ul style="list-style-type: none">• Desorganización en el área de compras en cuanto al manejo de información.• Falta de atención y entendimiento de roles por parte del área de compras,• Falta de cooperación y trabajo en equipo entre el área de ingeniería y compras de MDM.• Dificultad llegar a acuerdos indispensables para poder elaborar planes de acción en el equipo de MDM.• Se tiene una aparente cultura organizacional distinta en ciertas áreas como compras, TCR e ingeniería de MDM. |
| Oportunidades (Externo) | <ul style="list-style-type: none">• Crecimiento del sector automotriz en México desde el punto de vista de manufactura sobre todo por los incentivos que ofrecen sus tratados de libre comercio con USA.• Incremento de proyectos y oportunidades de trabajo enfocados en diseño y desarrollo de tecnología automotriz en México.• Fuerte mercado potencial a un lado del territorio mexicano (Estados Unidos).• Proveedores cada vez mejor desarrollados con incorporación de avances tecnológicos en sus productos, lo que permite tiempos de desarrollo de nuevos productos mucho más cortos para las armadoras. |
| Amenazas (Externo) | <ul style="list-style-type: none">• Falta de cooperación de los proveedores en los proyectos de MDM.• Se encuentran llegando al mercado Mexicano y mercado de USA nuevas armadoras (fuerte competencia).• Comunidad de proveedores debilitada debido a las fuertes presiones que se tienen en el sector automotriz en cuanto a la reducción de costos de manufactura, ocasionando el cierre de muchos proveedores o la centralización de los mismos. |

DIAGNOSTICO

En base al análisis de FODA que se llevó a cabo anteriormente puedo ver las siguientes cuestiones que valen la pena atacar:

- Poco o nulo entendimiento de los objetivos organizacionales por parte de las áreas de compras, TCR e ingeniería de MDM.
- Mala comunicación entre el departamento de ingeniería, compras y TCR de MDM.
- Personal poco cooperativo para enfrentar los desafíos de los nuevos proyectos, en el área de compras, TCR e ingeniería de MDM.
- Ambiente laboral tenso entre las áreas de ingeniería y compras de MDM, que impide que se visualicen los problemas de una forma mucho más rápida y se pueda llegar a generar soluciones efectivas.
- Estructura organizacional ineficiente dentro del área de ingeniería y compras de MDM.
- Mala distribución de carga de trabajo en los miembros del equipo de ingeniería y compras de MDM.
- Falta de una correcta descripción de funciones y puestos de trabajo dentro del área de ingeniería y compras de MDM.
- Falta de capacitación de los líderes de MDM en cuanto a la importancia del liderazgo, así como las formas de apoyo que se tendrán que brindar a los equipos de trabajo que permitan tener equipos de trabajo motivados y enfocados en el alcance de objetivos.
- Falta de conciencia del personal de MDM en cuanto a los diferentes tipos de culturas que se tienen dentro de la organización y la forma de trabajar con equipos multiculturales.
- Desorganización en el área de compras al grado que se desconocen los precios de los componentes que se compran
- Dificultad para llevar a cabo planes de acción eficientes y enfocados a el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Falta de habilidad para conseguir que los proveedores se involucren al 100% en los proyectos de MDM.
- Mal manejo de los proyectos de reducciones de costo que son requeridos por parte de MDM hacía con los proveedores.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Basado en lo anterior, el plan de acción que propongo es:

| Plan de acción |
|---|
| Corto plazo |
| <ul style="list-style-type: none">• Revisión y definición clara de los objetivos organizacionales para cada una de las áreas de la organización.• Establecer sesiones informativas con especial énfasis de asistencia del área de compras, ingeniería y TCR de MDM, acerca de los objetivos organizacionales que se tienen y la expectativa que la alta dirección tiene acerca del desempeño de cada una de las áreas.• Revisar la estructura organizacional de las áreas de compras, ingeniería y TCR de MDM, para mejorar su eficiencia.• Revisar la carga de trabajo que se tiene en las áreas de compras e ingeniería de MDM, y establecer los ajustes pertinentes.• Llevar a cabo un nuevo plan general de comunicación que permita una constante y correcta distribución de la información indispensable a cada una de las áreas de MDM.• Llevar a cabo actividades de integración y mejora de comunicación entre las áreas de ingeniería, compras Y TCR.• Capacitar al personal de ingeniería y compras en cuanto a la forma adecuada para conseguir el apoyo e involucramiento completo de los proveedores con los proyectos de MDM.• Establecer visitas y juntas constantes del área de compras e ingeniería con cada uno de los proveedores con la intención de buscar un mayor apoyo e involucramiento de los proveedores hacia con los proyectos de MDM. |
| Mediano Plazo |
| <ul style="list-style-type: none">• Llevar a cabo un análisis de clima laboral en el área compras e ingeniería de MDM.• Llevar a cabo una revisión del manual de procesos de las áreas de ingeniería y compras de MDM, de tal manera que muestre perfectamente las descripciones de puesto, así como funciones y obligaciones del personal para cada uno de los puestos, e incluso el perfil de persona que se busca para cada uno de los mismos.• Llevar a cabo un estudio de la motivación del personal, satisfacción del puesto de trabajo y del personal que se tienen en cada uno de los puestos de trabajo en las áreas de compras e ingeniería mediante el modelo de Hackman & Oldham.• Capacitar a los líderes de quipo de MDM en temas de liderazgo, manejo de conflicto, motivación de personal, comunicación asertiva y trabajo en equipo.• Capacitar al personal de MDM en cuanto a trabajo en equipo, manejo de conflicto, trabajo en equipos multiculturales.• Establecer foros de retroalimentación de la alta gerencia con cada uno de los líderes de las áreas de MDM, que estén enfocados al 100% a escuchar iniciativas de mejora, y situaciones que estén generando un impacto negativo dentro de la organización. |
| Largo plazo |
| <ul style="list-style-type: none">• Establecer sondeos periódicos (anuales) en cada una de las áreas de MDM en donde se analice el grado de entendimiento de los objetivos organizacionales del personal en todos sus niveles.• Establecer un programa de capacitación anual en donde se refuercen los puntos más críticos de los temas como liderazgo, manejo de conflicto, comunicación asertiva, trabajo en equipo, etc.• Establecer talleres de integración anuales dentro de MDM.• Establecer revisiones de la estructura y manuales de proceso de MDM cada cierto periodo. |

“CONCLUSIONES”

Hoy en día el capital humano se ha convertido en una parte esencial de las empresas, es tan importante y genera tanto impacto en los resultados de una organización, que incluso grandes empresas han desaparecido o muchas otras han sobresalido gracias al personal con el que cuentan.

Gracias a este análisis de caso, pude comprender la gran importancia y el gran impacto que pueden tener los conflictos que surgen entre los miembros de los equipos que componen una organización, y como es que una mala comunicación interna, o un mal trabajo en equipo entre dos áreas, puede comenzar a afectar otras áreas de negocio o como lo fue en este caso, las relaciones que se tienen con los proveedores, quienes en el sector automotriz, son una pieza indispensable para el desarrollo de nuevas tecnologías o para el mismo proceso de mejora continua.

Por otro lado, gracias a este estudio de caso, fui capaz de no solo aplicar algunos de los conocimientos obtenidos en mi maestría, sino que además me permitió explotar las herramientas del método de caso, para así poder llegar a elaborar un plan de acción a seguir dentro de la organización de MDM y que hasta el día de hoy ha sido de gran ayuda para mejorar no solo la relación y la forma de trabajo entre las dos áreas mencionadas, sino que también ha ayudado a mejorar la comunicación y la colaboración de los proveedores hacia los actuales y futuros proyectos que se tienen tanto del área de ingeniería, como del área de compras de MDM.

REFERENCIAS & BIBLIOGRAFÍA

- Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.
- Gareth R. Jones & Jennifer M. George. (2010). Administración Contemporánea. México: Mc Graw Hill.
- Harold Koontz & Heinz Wehrich. (2013). Elementos de Administración. México: Mc Graw Hill.
- Hitt Black Porter. (2006). Administración. México: Prentice Hall.
- Ramos Marcano, E. (1996). La importancia de la comunicación efectiva: El nuevo día.
- FES Iztacala. (2015). Comunicación Asertiva y manejo de conflictos en familia. 2015, de UNAM Sitio web: <http://tuxchi.iztacala.unam.mx/cuaed/asertiva/ejercicio1.html>