



### *Capítulo Seis*

#### *Conclusiones y Recomendaciones.*

Posterior al análisis realizado a los equipos de trabajo de la Universidad de las Américas, Puebla, que participaron en el Simulador de Negocios de la Universidad de Carnegie Mellon en el año 2005 y 2006. Podemos concluir y aportar recomendaciones, las cuales permitan a los posteriores participantes tomar ciertas consideraciones antes de iniciar el juego y a lo largo de éste.

Lo que se observó, es que la mayor parte de los estudiantes lograron conjuntar un equipo de trabajo, esto basado en las características que definen a un equipo de trabajo según la literatura utilizada en la presente tesis. Sin embargo, existieron algunos grupos que no lograron formar un verdadero equipo de trabajo; esto por falta de objetivos y metas que no establecieron ni antes de iniciar el juego ni a lo largo de éste y de algunos otras circunstancias ya descritas en el capítulo cinco. Aunque la mayoría de los equipos obtuvieron resultados importantes, se debe mencionar que sólo existió un equipo específicamente, el cual logró convertirse en un equipo de alto desempeño. Esto por el alto nivel de rendimiento en el juego, su actitud ganadora y compartida, su nivel de compromiso y apoyo entre los miembros, los llevó a obtener excelentes resultados como equipo.

Un líder es la persona que guía a otros hacia un objetivo en común, como se menciona en capítulos anteriores; en base a las características de los líderes podemos concluir que existió un liderazgo en la mayoría de los equipos del Simulador, parte de estos líderes fueron impuestos y algunos asumieron la responsabilidad sin tener cargos de Directores Generales. Lo que supone la importancia de tener un líder en un equipo de trabajo para que dirija y que coordine a las demás miembros. La mayoría de estos fueron líderes consultativos, participativos y positivos.

En cuanto a la comunicación interpersonal que surgió en los equipos de trabajo, se puede decir que los miembros lograron el objetivo de comunicar sus ideas. Sin embargo



existieron equipos donde la comunicación fue inadecuada, por lo tanto no resultó efectiva. Prueba de ello es, que existieron equipos que no lograron establecer una buena comunicación, ya que los miembros no estaban bien informados de lo que acontecía y con esto surgieron problemas, los cuales afectaron el desempeño del equipo, lo cual se reflejó en el desempeño de la empresa.

Por otro lado, de acuerdo con las hipótesis planteadas para este estudio y en base al modelo econométrico que se presentó anteriormente, podemos concluir que:

En nuestra primera hipótesis, se concluye que el trabajo en equipo no es un factor que influya en el incremento o decremento del ROE. Al no trabajar en equipo, pero con el compromiso de algunos miembros, que en algunos casos llevaron acabo el trabajo de otros, se pueden dar resultados que no necesariamente afecten o favorezcan el ROE de la empresa.

Para la segunda hipótesis planteada de Liderazgo, se concluye que si existió liderazgo en algunos de los equipos del Simulador, sabemos que existieron problemas en cuanto a la definición de un líder específico ya que en algunos casos el Director General no ejercía liderazgo alguno, y alguien asumió el papel, a pesar de la existencia de un líder en algunos equipos y en otros no, esto no influyó en el ROE de cada empresa.

En la tercera hipótesis formulada, acerca de la comunicación interpersonal de los miembros de los equipos, se concluye que la comunicación si influyó en el ROE de las empresas. La comunicación es fundamental para que exista un trabajo en equipo y se ejerza un liderazgo, por medio de ésta podemos resolver conflictos. Por lo tanto una buena comunicación interpersonal se refleja positivamente con el ROE de cada uno de los equipos.



El estudio se realizó a un grupo de estudiantes que participaron en un juego de simulación, donde los resultados de las empresas virtuales eran manejados a través de un software, por lo tanto la comunicación entre los miembros fue un factor fundamental para el trabajo en equipo.

Para el Simulador de Negocios de Carnegie Mellon que se lleva acabo cada año, en base a las conclusiones obtenidas se presentan las siguientes recomendaciones:

Para lograr un mayor desempeño, el cual se refleje positivamente en el ROE, es importante la comunicación entre los miembros, y su participación en la toma de decisiones, ya que cada uno posee un enfoque diferente de lo que acontece en cada área de la empresa. Los diferentes enfoques y la experiencia de cada miembro, retroalimentan al equipo, por lo tanto es básico que cada uno exprese sus ideas y éstas se tomen en cuenta.

Por otro lado, el hecho de que el liderazgo y el trabajo en equipo, no sean factores que influyan en el ROE, no significa que no sean necesarios para lograr que los miembros formen equipos de trabajo de alto desempeño, que los ayuden a tener una mejor coordinación y que se facilite el trabajo.

Finalmente, es importante saber cuáles son los factores que afectan el desempeño de las organizaciones y sobre todo cómo medirlas. Todos los instrumentos tienen sus limitaciones y cada uno de ellos tiene sus propias características dependiendo de lo que se requiera medir. En nuestro estudio pudimos detectar que por medio comunicación que se maneje entre los miembros de los equipos será fundamental para que el trabajo en equipo y el liderazgo se lleven acabo.

En cuanto a las recomendaciones que podemos aportar a los futuros participantes del Juego de Simulación de Carnegie Mellon son:



Es importante que los equipos de trabajo, de los futuros Juegos de Simulación tengan un Director General, el cual sea elegido a través de una prueba, la cual indique que posee las habilidades para desarrollar un liderazgo efectivo. Dicho líder debe motivar a trabajar a los demás miembros y saber dirigirlos, todo con el fin de buscar los mejores resultados para el equipo.

En general, todos los estudiantes que participen en el Simulador deben poseer un estilo de liderazgo, ya que los equipos de trabajo deben estar formados por estudiantes con rasgos de líder para poder desarrollarlo en el Juego de Simulación.

También, es de suma importancia que los participantes inicien el Juego de Simulación con una estrategia, además deben estar conscientes de trabajar sobre un objetivo común, ya que al no existir este objetivo, el equipo no tiene una dirección o rumbo a seguir.

El director general requiere ser asertivo, para saber defender sus puntos de vista sin alterar los derechos de los demás participantes. La forma en que se dicen las cosas es elemental, ya que alguna persona puede sentirse agredido u ofendido, es importante saber qué decir, cuándo y cómo.

Otro aspecto muy importante a considerar es la comunicación entre las partes, la cual debe ser clara, específica y directa para que no existan malos entendidos, en todos los equipos la responsabilidad es elemental ya que todos dependen del trabajo de los demás.

También aquí podemos hablar de la importancia de la negociación entre las áreas de trabajo, ya que esto la mayoría de las veces es un factor que desencadena conflictos entre los participantes. Esto por los enfoques que cada uno tiene debido a su formación profesional.