



117

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

“CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS. LA CALIDAD PERSONAL DEL LÍDER COMO FUERZA MOTORA DE CALIDAD EN EL FUNCIONAMIENTO DE UN EQUIPO DE TRABAJO EN UNA COMPAÑÍA COMERCIALIZADORA DE ADHESIVOS INDUSTRIALES Y EQUIPOS DE DOSIFICACIÓN”.

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A:
JOSÉ JAXEL VALLEJO HERNÁNDEZ

ASESOR: L.A.E. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO

2000

184/17



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas
"La Calidad Personal del líder como fuerza motora de calidad en el funcionamiento de un equipo de trabajo en una compañía comercializadora de adhesivos y materiales y equipos de dosificación".

que presenta el pasante: José Jaxel Vallejo Hernández
 con número de cuenta: 09205836-1 para obtener el título de :
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
 Cuautitlán Izcalli, Méx. a 17 de agosto de 2000.

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>L.A.E. Celia Rodríguez Chávez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>Ing. Juan de la Cruz Hernández Zamudio</u>	<u>[Firma]</u>

Este trabajo está dedicado a las personas que creen que lo más valioso en la vida es precisamente la vida misma...

...A mi mamá, por enseñarme a
ser un hombre de bien,
inculcándome valores y
principios sólidos a base del
amor a mis semejantes.

Gracias mamá por ser como eres,
por quererme, por apoyarme y
por darme todo cuanto has
podido.

Te quiero mucho mamá...

...A mi papá, que donde quiera
que se encuentre, me bendice, me
protege y me abraza con su amor.
Papá, éste logro lo comparto
contigo, se que si vivieras
estarías orgulloso de mi.

Te quiero mucho...

...A mis abuelitos, por ser también mis padres, por el infinito amor, apoyo y comprensión recibidos a lo largo de mi vida.

Si mi corazón hablara, lloraría de alegría por tenerlos a mi lado, Los quiero mucho...

...A mis hermanos, por quererme tanto como yo a ellos. Luis, tu has sido más que un hermano, eres mi mejor amigo y compañero, gracias por estar siempre a mi lado. Karla, gracias por darme toda tu alegría y cariño. Los adoro hermanos.

...A Brenda, por amarme, por ser
mi complemento, por aceptarme
como soy y por acompañarme en
los momentos buenos y malos de
mi vida.

Eres el amor de mi vida.

Te amo Bren.

...A mis amigos,
Armando Robinson,
Jorge Reyes y
Mauricio Zarzosa
Por demostrarme su amistad
sincera...

**...A Celia Rodríguez, por
coordinarme el presente trabajo y
sobre todo, por enseñarme la
importancia que tiene la calidad
en las personas.
Mil gracias...**

**...A Uniones Permanentes, y
muy en especial al
Ing. Pedro Villalón y al
L.A.E. Luis Alfonso Romero,
que sin su colaboración no
hubiera sido posible este trabajo.**

Objetivo General:

- Explicar como la *Calidad Personal* del líder influye de manera trascendental para el éxito, eficiencia y eficacia en un equipo de trabajo.

Objetivos específicos:

- Puntualizar las características fundamentales que requiere un líder con *Calidad Personal*.
- Distinguir los tipos de liderazgo aplicados a los diversos equipos de trabajo.
- Determinar los beneficios obtenidos a través de un liderazgo con alta *Calidad Personal*.

Índice

Introducción

Capítulo 1. Importancia de la administración en las organizaciones

1.1	¿Qué es administración?.....	1
1.2	Importancia de la utilización de la administración en la organización....	2
1.3	Objetivos de la administración.....	4
1.3.1	Servicio.....	4
1.3.2	Social.....	5
1.3.3	Económico.....	6
1.4	Descripción de las áreas funcionales de la organización.....	6
1.4.1	Mercadotecnia.....	9
1.4.2	Recursos Humanos.....	10
1.4.3	Finanzas.....	10
1.4.4	Producción.....	10

Capítulo 2. Importancia de la calidad en las organizaciones

2.1	¿Qué es calidad?.....	11
2.2	Importancia de la calidad en las organizaciones.....	12
2.3	Objetivos de la calidad.....	13
2.4	Enfoques de la calidad.....	14
2.4.1	Calidad tangible.....	15
2.4.2	Calidad intangible.....	16
2.5	Calidad total.....	16
2.5.1	Elementos en que se apoya la Calidad Total.....	18

Capítulo 3. Calidad Personal

3.1	Concepto.....	24
3.2	Importancia de la Calidad Personal en una organización.....	25
3.3	Niveles de actuación de las personas en una organización.....	25
3.3.1	Nivel de actuación actual.....	26
3.3.2	Equilibrio de strokes.....	27
3.3.3	Nivel de actuación ideal.....	28
3.4	Las doce reglas para aumentar el nivel de actuación.....	30

Capítulo 4. Liderazgo y equipos de trabajo

4.1	¿Qué es un líder?.....	33
4.2	Características del líder.....	36
4.2.1	Líderes directos.....	36
4.2.2	Líderes indirectos.....	37
4.2.3	Líderes audaces.....	38
4.2.4	Líderes cautelosos.....	38
4.2.5	Líderes cirujanos.....	39
4.2.6	Líderes funerarios.....	39
4.3	Diferencias entre jefes y líderes.....	40
4.3.1	Autócrata.....	41
4.3.2	Paternalista.....	42
4.3.3	Consultivo.....	43
4.3.4	Indiferente.....	43
4.3.5	Demócrata.....	44
4.4	Concepto de liderazgo y su importancia en la administración.....	45
4.5	Objetivos de liderazgo.....	46
4.6	Teorías de liderazgo.....	47

4.6.1 Teoría X.....	48
4.6.2 Teoría Y.....	50
4.6.3 Teoría Z.....	52

Capítulo 5. La intervención del líder en los equipos de trabajo

5.1 Concepto de grupo.....	54
5.1.1 Grupos formales.....	54
5.1.2 Grupos informales.....	55
5.2 Equipos de trabajo.....	55
5.3 Formación de los equipos de trabajo.....	57
5.4 Intervención del líder en los equipos de trabajo.....	59

Capítulo 6. Caso Práctico: La calidad personal del líder como fuerza motora de calidad en el funcionamiento de un equipo de trabajo en una compañía comercializadora de adhesivos industriales y equipos de dosificación

6.1 Antecedentes de la empresa.....	62
6.2 Diagnóstico.....	64
6.3 Investigación.....	64
6.4 Resultados.....	70
6.5 Conclusiones.....	99
6.6 Propuesta.....	100
6.6.1 Recomendaciones.....	101

Bibliografía.....	103
--------------------------	------------

Introducción.

A lo largo de mis estudios en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán y en el campo de trabajo donde me he desempeñado se escucha continuamente hablar de Calidad Total. “Los productos de consumo y los servicios prestados deben ser hechos de la mejor manera posible para lograr ser competitivos en el mercado cada vez más disputado”. Frases como esta son escuchadas casi a diario pero lo que llama la atención es que la calidad parece ser exclusiva de las cosas y que no aplica a lo que se supone es “el capital más valioso de una organización”, las personas.

No es posible ya pasar por alto la importancia de las personas dentro de la organización, muchos ejecutivos o directores quieren transformar organizaciones utilizando métodos autoritarios que sitúan a las personas como parte de una máquina. Un liderazgo efectivo en la actualidad no puede ser como hace algunos años cuando Taylor hablaba de los *tiempos y movimientos*. Existe un potencial enorme en cada integrante de la organización que necesita ser motivado para alcanzar niveles de actuación extraordinarios.

Por tal motivo el trabajo que a continuación se presenta, pretende ahondar en la calidad en las personas, los factores que influyen en ellas para su mejor desempeño; pero sobre todo en la calidad personal de los líderes de equipos de trabajo, que son las cabezas que dirigen, impulsan, motivan y marcan el camino a seguir hacia el logro de objetivos.

Capítulo 1.

Importancia de la administración en las organizaciones

1.1 ¿Que es la administración?

Una de las actividades humanas más importantes es la administración. Desde tiempos inmemoriales, el ser humano por su naturaleza social ha realizado grupos para un fin determinado que difícilmente podría ser alcanzado de manera individual. La administración siempre ha sido la esencia para consolidar los esfuerzos individuales. A lo largo del tiempo estos grupos han crecido haciéndose cada vez más difícil la labor de administrar, por lo que administrar es hoy en día un arte para alcanzar objetivos específicos.

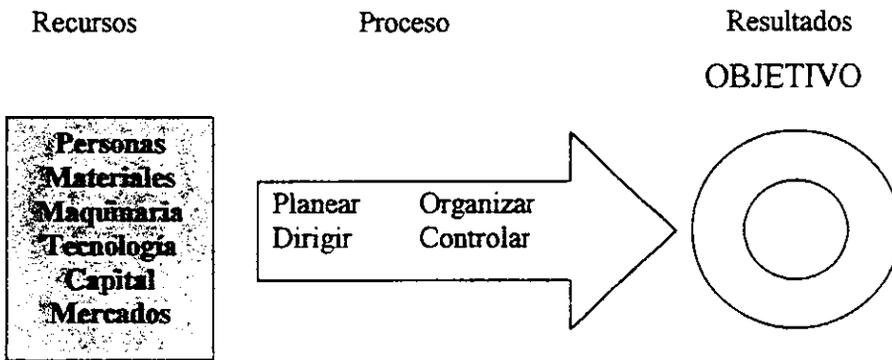
La palabra administración proviene del latín *administratio* que es la acción de administrar. Administrar lo componen *ad* y *ministrare* que significan de manera conjunta servicio y subordinación. Esto desemboca en aspectos de cooperación y servicio para el logro de los objetivos.

Administración es concebida de diferentes formas, Heinz Wehrick lo define como: *"El proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas"*¹. Mientras que George R. Terry dice que: *"La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos"*.² Mientras que un importante estudioso de la administración en México, Agustín Reyes Ponce lo define como: *"La función de*

¹ Heinz Wehrick. Administración una perspectiva global. Ed. Mc Graw Hill. 1994, México, pp 4

lograr que las cosas se realicen por medio de otros, u obtener resultados a través de otros.”³.

Analizando las definiciones de los autores, encontramos palabras coincidentes como son: Proceso, personas y objetivos. Por lo que podemos decir que “Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales y técnicos hacia la obtención de resultados de un objetivo específico”.



Administración como proceso. Diagrama I-1

1.2 Importancia de la utilización de la administración en la empresa

Tanto una empresa como individuos o grupos de personas tienen objetivos que alcanzar, sin una correcta administración el éxito resulta complicado, ya que la administración imparte eficiencia en el camino de realizarlos.

³ Agustín Reyes Ponce, Administración de empresas, Ed. Limusa, 1975. México, pp 17

G. R. Terry nos dice que *“El conocimiento administrativo utiliza efectivamente los recursos disponibles hacia la satisfacción de las necesidades básicas”*⁴. Entendiéndose como necesidades básicas el funcionamiento productivo de una empresa.

Por otra parte Agustín Reyes Ponce nos dice que: *“La elevación de la productividad, preocupación, quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica o social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas tendrá que serlo”*.⁵

En nuestro país por las características económicas que han sido una constante en el siglo pasado es fundamental que los recursos humanos, materiales y tecnológicos en las empresas pequeñas, medianas y grandes sean efectivamente administrados y además que esta actividad sea desempeñada acorde a la cultura de los mexicanos, de otra forma muy difícilmente estas empresas podrían participar en un mercado cada vez más competido a nivel mundial.

En síntesis la administración es una actividad fundamental para el desarrollo y operación de cualquier empresa. Resulta difícil imaginar como podrían realizarse ventas sin un mercado perfectamente detectado, más aún, ¿cómo podría realizarse la cobranza sin una base de datos perfectamente administrada?, ¿cómo se podría fabricar algún producto sin una división del trabajo?, ¿cómo se organizaría un grupo de trabajo sin líneas de autoridad?, ¿cómo podría realizarse cualquier actividad sin orden?. Podrían citarse una interminable lista de

⁴ George R. Terry. Principios de administración. Compañía editorial continental. México, pp 23

⁵ Agustín Reyes Ponce. Administración de empresas. Ed. Limusa. México, pp. 29

preguntas y finalmente llegaríamos a la respuesta única, no es posible sin la Administración.

1.3 Objetivos de la administración

Como se expresa en el punto anterior la Administración es una disciplina fundamental para el funcionamiento y desarrollo de cualquier organización. Asimismo es una ciencia social por el estudio que desarrolla en el individuo como miembro de una organización siendo ésta su área de acción. Por tal motivo, siendo la organización el campo de actividad, los objetivos organizacionales de la empresa son fundamentalmente tres:

1. De servicios.
2. Sociales.
3. Económicos.

1.3.1 Servicio

Todas las personas necesitan satisfacer necesidades, las organizaciones elaboran productos dirigidos a los consumidores o servicios a los usuarios, en su operación, logran cubrir estas necesidades. Pero la completa satisfacción del consumidor no es fácilmente obtenida. Para ello se necesita ofrecer productos o servicios de buena calidad, tema en el que se hablará más a detalle en el siguiente capítulo, deben también ser accesibles en tiempo y costo.

La producción de bienes o el otorgamiento de servicios contribuyen al bienestar de la comunidad. Sin embargo no todas las empresas cumplen con éste objetivo, José Antonio Fernández Arena comenta: “Los malos industriales y comerciantes no logran el objetivo institucional de dar servicio en un mercado como el nuestro, en el que cada día se está más al tanto del servicio que se quiere y más ávido del mismo; este tipo de empresas tiende a fracasar.”⁶

El servicio para que cumpla con su objetivo necesita satisfacer cabalmente las necesidades de los consumidores. Hoy en día donde la competencia por el mercado es cada vez mayor, debida principalmente a la apertura económica de los últimos años, la calidad en los productos o servicios es lo que marca la diferencia en el momento de realizar algún consumo.

1.3.2 Social

El objetivo social se refiere a la generación de empleos dentro de la organización, al gobierno y a la sociedad.

Los integrantes de una organización necesitan satisfacer múltiples necesidades que logran satisfacerse a través de la organización. Por ejemplo, el pago de su salario, la capacitación y su desarrollo en la misma, su interrelación con las demás personas, etcétera.

Pero el objetivo social va más allá. Una organización debe cumplir con las obligaciones tributarias del lugar donde desempeñe sus actividades, para

⁶ Fernández Arena. Introducción a la administración, U.N.A.M. Dirección General de Publicaciones, México, pp.

que de esta manera contribuya al correcto funcionamiento de la comunidad que forma parte. El Instituto Mexicano del Seguro Social a través del Gobierno Federal auxilia a la organización para que la familia de los integrantes de la organización participen en el cumplimiento del objetivo social que la organización busca.

1.3.3 Económico

Todas las organizaciones crean riqueza directa o indirectamente. Obtienen un beneficio directo los inversionistas a través del pago de dividendos, indirectamente los acreedores al prestar capital a las empresas para que aumenten sus activos obtienen un ingreso adicional resultado de los intereses cobrados.

Pero el objetivo económico es sin duda el objetivo primordial de cualquier empresario, y es precisamente este interés el que fomenta la aparición cada vez mayor de capital productivo.

1.4 Descripción de las áreas funcionales de la organización.

Una vez que se ha mencionado qué es y para qué sirve la administración, se tiene que señalar el cómo, es decir; si la administración busca el logro de objetivos eficientemente y de manera eficaz, ¿cómo se tienen que coordinar los recursos con que cuenta la empresa?. La respuesta es organizando.

“La organización es un concepto muy específico; se refiere a un modelo de disposición de recursos humanos y materiales que representan una forma eficaz de hacer las cosas eficientemente.”⁷ La organización de los recursos es de suma importancia debido a que es la forma en la que la empresa adquiere estructura, se divide el trabajo, se jerarquiza y posteriormente se hace una departamentalización, donde se encuentran las áreas funcionales de la organización.

Departamentalización es dividir y asociar las actividades y funciones de la organización en unidades específicas para lograr el desempeño de las mismas con eficiencia. La departamentalización sigue una secuencia de acciones:

- Registrar las funciones de la empresa
- Clasificación de las funciones
- Asociar las funciones según su jerarquía
- Asignación de actividades a cada área
- Determinar las relaciones existentes entre las funciones y los puestos
- Situar las líneas de comunicación e interrelación

Para poder establecer la departamentalización se deben tener en cuenta los recursos financieros con que se cuenta, y el propósito fundamental de la organización. En tanto que en el proceso de asociación en unidades se deben considerar tres criterios principales: el trabajo que se va a realizar, el personal disponible y las áreas en las que el trabajo se va a realizar.

⁷ Rodríguez V. Introducción a la administración con enfoque de sistemas, Ediciones contables y administrativas, México, 1993, pp. 153.

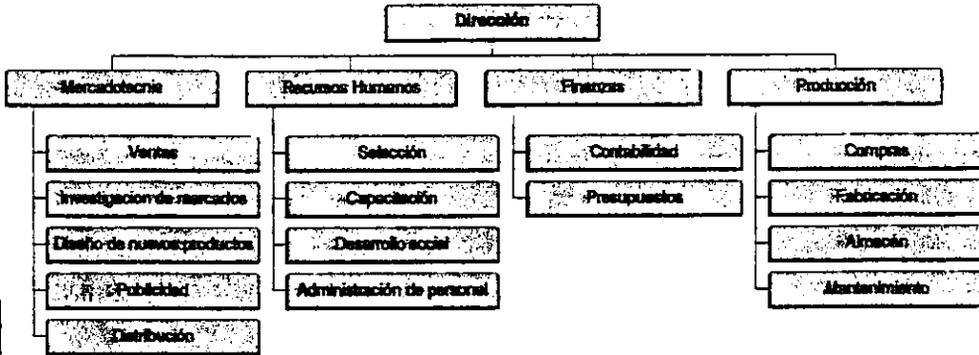
El tipo de departamentalización al que nos referiremos como áreas funcionales de una organización es a la que se realiza de acuerdo a las funciones operacionales principales. “La estructura por funciones departamentaliza a los trabajadores y a otros recursos conforme a los tipos de actividades que están siendo ejecutados.”⁸

Dentro de las organizaciones formales la base para establecer las unidades específicas mas usada es, sin duda, el que se realiza tomando en cuenta la afinidad de las actividades. Asimismo la estructura organizacional lineal es la que caracteriza a la mayoría de las empresas.

Las áreas funcionales de una organización son, de manera global cuatro; finanzas, mercadotecnia, recursos humanos y producción. En estas cuatro áreas se encuentran las principales unidades administrativas, dentro de las cuales puede existir otra departamentalización de las actividades desempeñadas más específicamente.

⁸ *Ibidem*, pp. 162.

A continuación se muestra un ejemplo de departamentalización por funciones con una organización lineal:



Principales áreas funcionales en una organización Diagrama 1-2

1.4.1 Mercadotecnia

En mercadotecnia se realizan actividades relacionadas al mercado de acción, es decir, la interrelación de la empresa con los clientes actuales y potenciales. Dentro de esta área funcional encontramos las investigaciones de mercado, que nos permitirán tener una idea clara de las necesidades de los consumidores; ventas, publicidad, distribución y diseño de nuevos productos, por mencionar solamente algunos ejemplos.

1.4.2 Recursos Humanos

Dentro de ésta área funcional se encuentra todo lo relacionado a las personas que integran la organización, desde su contratación hasta su último día de labores. Es importante señalar que en este departamento se contempla el desarrollo integral del individuo dentro de la empresa. Algunos sub-departamentos que integran esta área son; selección, capacitación, desarrollo social, nóminas, etc.

1.4.3 Finanzas

En finanzas se concentran todas las actividades relacionadas con los recursos financieros de la organización. Los activos y pasivos de la empresa, los movimientos diarios y en general todos los cambios financieros son administrados en este departamento. Las más destacadas áreas que conforman son contabilidad y presupuestos.

1.4.4 Producción

El enfoque que se le puede dar a producción obedece principalmente al giro o actividad de la organización, es forzosamente diferente si se trata de una empresa que venda algún servicio a la que comercializa o a la que fabrica algún producto. Sin embargo, compras, almacén y mantenimiento son sub-areas que comúnmente están presentes en este departamento.

Capítulo 2.

Importancia de la calidad en las organizaciones

2.1 ¿Qué es calidad?

Calidad es una palabra que cada día se escucha con más frecuencia indiscriminadamente, pero, ¿realmente existe una idea clara de lo que es la calidad?, ¿La calidad es una palabra con el mismo significado para cualquier persona?. La respuesta es no. Existen tantos conceptos sobre calidad como personas en el mundo. Esto se debe a que al juzgar la calidad para cualquier cosa se consideran muchos factores, como pueden ser la experiencia, la edad, la educación, el estado de ánimo, la situación, las necesidades de la persona, etcétera.

Entonces podemos decir que la calidad es un término que depende totalmente de las exigencias de la persona usuaria de un producto o servicio. Carlos Colunga Dávila nos dice que: “Calidad indica el conjunto de atributos finales de un producto o servicio que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él”⁹. Algunos autores consideran que el cumplimiento con los requerimientos es una insignia para determinar si se cumple con la calidad o no.

A partir de lo mencionado se puede decir que “calidad es cumplir con las expectativas del beneficiario cumpliendo con una serie de requerimientos hasta lograr su completa satisfacción.”

⁹ Colunga Dávila C., Administración para la calidad, Panorama editorial, S.A. de C.V., México, 1995, pp. 63

2.2 Importancia de la calidad en las organizaciones

Edwards Deming, padre de la calidad mundialmente reconocido, habla de una reacción en cadena en el Japón después de la profunda recesión ocasionada por la posguerra, hacia la mejora en la calidad. “Los directivos de muchas compañías de Japón observaron en 1948 y 1949 que el mejorar la calidad engendra de manera natural e inevitable la mejora de la productividad.”¹⁰ Lo que se obtuvo como resultado fue un estilo de vida en los japoneses encaminado a realizar las cosas con calidad. “Esta reacción en cadena estaba en todas las pizarras de todas las reuniones con los directivos japoneses desde julio de 1950 en adelante.”¹¹

La importancia de la calidad en las organizaciones se puede leer como los beneficios obtenidos a partir de una mejora en la calidad, como pueden ser: la reducción de costos, de precios, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos.

- **Reducción de costos.** La reducción de costos es latente, ya que los recursos son mejor aprovechados; hay menos reprocesos, mejor empleo de los materiales, de las máquinas, menos errores y en general menos problemas.
- **Disminución en los precios.** Como consecuencia en la reducción de costos ocasionado por el menor uso de materiales, por la reducción en los reprocesos, por el menor desperdicio y por el menor desgaste humano, la

¹⁰ Deming Edwards, Calidad, productividad v competitividad, Ediciones Diaz de Santos, S.A. de C.V., España, 1989, pp. 2.

¹¹ *Ibidem*, pp. 3

productividad aumenta considerablemente y el precio del bien puede ser menor.

- **Presencia en el mercado.** Con una calidad superior a la de la competencia, con un precio competitivo y con productos innovadores y cada vez más perfeccionados, el mercado reconoce la marca creando una confiabilidad hacia los productos fabricados; lo que redundará en una presencia sobresaliente en el mercado.
- **Permanencia en el mercado.** Como resultado de las ventajas antes mencionadas, la empresa tiene alta probabilidad de permanecer en el mercado con una fidelidad por parte de los consumidores.
- **Generación de empleos.** Al mejorar la calidad, con un precio competitivo, con presencia y permanencia en el mercado, se pueden proporcionar más empleos y cumplir cabalmente con uno de los objetivos fundamentales de una organización.

Como se observa, los beneficios trascienden a la organización. Una nación entera como Japón se recuperó de la severa crisis posterior a la segunda guerra mundial, donde sin más recursos que su capital humano se transformó en un país primermundista con una balanza de pagos favorable y una calidad reconocida en cualquier lugar del mundo. De ahí la importancia de realizar cualquier actividad con calidad.

2.3 Objetivos de la calidad

Los objetivos de la calidad pueden ser vistos desde diversos puntos de vista. Por una parte se busca la completa satisfacción del cliente para diferentes fines, como puede ser el lograr la máxima productividad que genere mayores utilidades, también se puede ver como un grado de excelencia, o bien puede ser parte de un requisito para permanecer en el mercado aunque no se esté plenamente convencido de los alcances de la calidad.

Sin embargo, el objetivo fundamental, y el motivo por el cual la calidad existe, es el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes. Colunga Dávila lo ilustra claramente de la siguiente manera: “Calidad es satisfacer al cliente. ¿Cómo?. Cumpliendo con los requerimientos y prestando un buen servicio. ¿Hasta dónde?. Hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado. Ese es el límite”.¹²

2.4 Enfoques de la calidad

En un alto porcentaje de las ocasiones que escuchamos la palabra calidad nos viene a la mente la idea de calidad en los bienes tangibles, pero, ¿qué hay de la calidad en las personas o en los servicios?. A esta pregunta surgen dos enfoques para conceptualizar la calidad. Calidad tangible e intangible.

¹² Colunga Dávila C., Administración para la calidad, Panorama editorial, S.A. de C.V., México, 1995, pp. 64

2.4.1 Calidad tangible

Se refiere básicamente a las expectativas y demandas concretas, que pueden expresarse en unidades específicas: el tiempo, la cantidad, función, durabilidad, precio, índice de defectos, garantía, etcétera. En otras palabras, la idea de calidad se puede conceptualizar con cierto grado de objetividad.

En este enfoque de calidad tangible se encuentran todos los productos existentes en el mercado. Los cuales, por sus características deberán cumplir con la calidad en dos sentidos que se deben cumplir paralelamente al hablar de calidad, de lo contrario significaría que en los productos hay defectos. Se mencionan a continuación:

- **Calidad de diseño.** También llamada calidad objetiva o calidad sustituta, se refiere a los estándares o normas básicas para que el artículo fabricado cumpla sus funciones primarias. Podría citarse el ejemplo de un jabón de tocador, el cual básicamente debe contener cierta composición química para que pueda romper los puentes de hidrógeno en el agua y ésta pueda ejercer su acción solvente. Sin embargo éste no puede ser es el integrante clave para la completa satisfacción del consumidor; el color, aroma, consistencia y presentación pudiesen ser los elementos que determinan la decisión de compra. Esto es lo que se denomina como calidad de aceptación.
- **Calidad de aceptación.** Nombrada de igual manera como calidad compatible o real, es la que cumple con las expectativas del consumidor y se acercan constantemente a la real necesidad del usuario. La calidad de aceptación se logra realizando investigaciones de mercado que reflejen las necesidades de

la mayoría de los usuarios, con la realización de pruebas previas al lanzamiento en el mercado y con la retroalimentación de los consumidores una vez que el producto ha sido consumido.

2.4.2 Calidad intangible

Responde a expectativas y deseos emocionales difícilmente expresados en unidades, como pueden ser: actitudes, compromiso, comportamiento, atención, credibilidad, confianza, lealtad y coherencia. Que a pesar de su inconsistencia objetiva, es fundamental para el desarrollo íntegro de la calidad.

La calidad en un producto-servicio, a partir de una nueva teoría del comportamiento del consumidor nos dice que el consumidor busca, más que un bien, el servicio que el producto le puede prestar. Y esto es debido a que las necesidades del consumidor son genéricas y al mismo tiempo derivadas. Es decir, una Coca-cola light cumple una necesidad genérica, sacia la sed; pero al mismo tiempo cubre una necesidad derivada, beber este producto proyecta una imagen que es aceptada socialmente. Y son estas características intangibles que se convierten en elemento crucial para la aceptación en el mercado.

2.5 Calidad total

La Calidad Total es un modelo de origen japonés que alcanza sus resultados a partir de la búsqueda de las causas en lugar de enfocarse a los efectos. Una definición más completa sería: *“El control Total de Calidad es un concepto administrativo que busca de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de una empresa o de una organización,*

e elevar consistente e integralmente la calidad de sus procesos, productos y servicios, previendo el error y haciendo un hábito de la mejora constante con el propósito central de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente."¹³

Analizando la definición encontramos que, en lo que se refiere a la búsqueda sistemática en un entorno administrativo, la búsqueda de la calidad deberá realizarse utilizando algún fundamento técnico; particularmente se refiere a los métodos estadísticos. Algunos elementos utilizados son: el histograma, la estratificación y los diagramas de dispersión.

Esta definición hace mención a la colaboración de todos los miembros, fundamentalmente es debido a que sin la participación de todos los participantes no es posible hablar de una empresa de calidad. "La responsabilidad de la calidad es de quien las hace, pues nadie conoce mejor las cosas que quien las realiza."¹⁴

El hablar de elevar consistente e integralmente la calidad de sus procesos, se refiere a la mejora de la calidad en todas las áreas y departamentos internos de una organización. Dentro de cualquier empresa existen relaciones entre las diferentes áreas, al hablar de satisfacción del cliente, también se refiere a los clientes internos. De esta forma, cuando existan menos variaciones en el proceso, el producto final también tendrá las mínimas variaciones en la calidad.

Prever errores es uno de los principales retos en la búsqueda de la mejora de calidad. Los costos por identificar los errores lo más lejos de donde se originaron, puede provocar grandes pérdidas económicas e incluso humanas. Por

¹³ Acle Tomasini A. Retos y riesgos de la Calidad Total. Editorial Grijalbo. México. 1994, pp. 50

tal motivo, el evitar los errores redundará en mejoras a los individuos, la organización y a la sociedad; quien es la que finalmente paga los costes de la mala calidad.

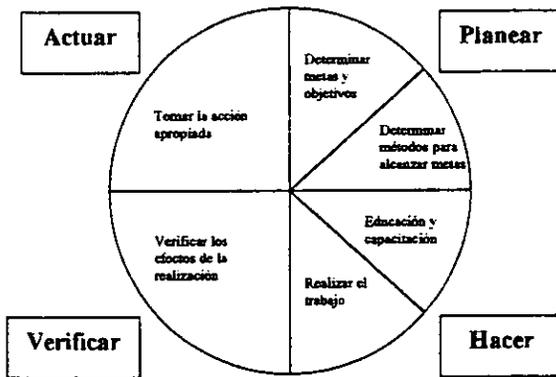
Cuando en la definición se refiere al hábito de mejora constante con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, es para impulsar constantemente la mejora en las posibles fallas. Resulta muy difícil pensar que con una filosofía de calidad estática, los clientes tanto internos como externos permanezcan linealmente satisfechos ya que éstos tienen diferentes facetas. Por lo tanto, es menester establecer un sistema donde constantemente exista una retroalimentación por parte de los clientes, consumidores o usuarios.

2.5.1 Elementos en los que se apoya la Calidad Total

Ya que se conocen los principios de la Calidad Total, ¿cómo se transforman en sucesos concretos?. Existen seis pasos en los que el control total de la calidad se basa básicamente en la proacción:

1. Determinación de metas y objetivos.
2. Determinación de métodos para alcanzar las metas.
3. Capacitación.
4. Realizar el trabajo.
5. Verificar los efectos de la realización.
6. Empezar la acción adecuada.

¹⁴ Ibidem, pp.50



Círculo de Control. Diagrama II-1

Ishikawa Kaoru. "¿Qué es el control total de calidad?"

1. **Determinación de metas y objetivos.** Para poder establecer metas es primordial dejar claras las políticas de la organización, las cuales deben ser elaboradas por la dirección con el aterrizaje de los mandos medios. La elaboración de políticas debe estar bien fundamentada y como característica principal, deberá ser global, recomendándose cinco políticas como máximo. La elaboración de metas debe responder a problemas que se deseen resolver.
2. **Determinación de métodos para alcanzar las metas.** Se deben asentar métodos científicos para alcanzar las metas propuestas, estos métodos son lo equivalente a una normalización de las actividades. Es importante señalar que esta normalización no puede ser elaborada desde los niveles directivos o personas que no estén involucrados en el proceso, sino por las personas que desarrollan el sistema de trabajo. La normalización y la reglamentalización deben ser acordes a las necesidades, pues se corre el peligro de exagerar, dando resultados inversos como consecuencia.

Existe un diagrama llamado “diagrama de causa y efecto” o “diagrama Ishikahua” en honor a su inventor, en el que se analizan las causas de un efecto que afecta la calidad en el proceso. Éste instrumento es muy valioso para el desarrollo de métodos en pro de la calidad ya que como se menciona, se logran encontrar los puntos medulares de los problemas. El intentar corregir todas las causas podría resultar costoso, sin embargo, gracias al principio de Pareto; lo que se tiene que realizar es encontrar las dos o tres principales causas para solucionar el inconveniente.

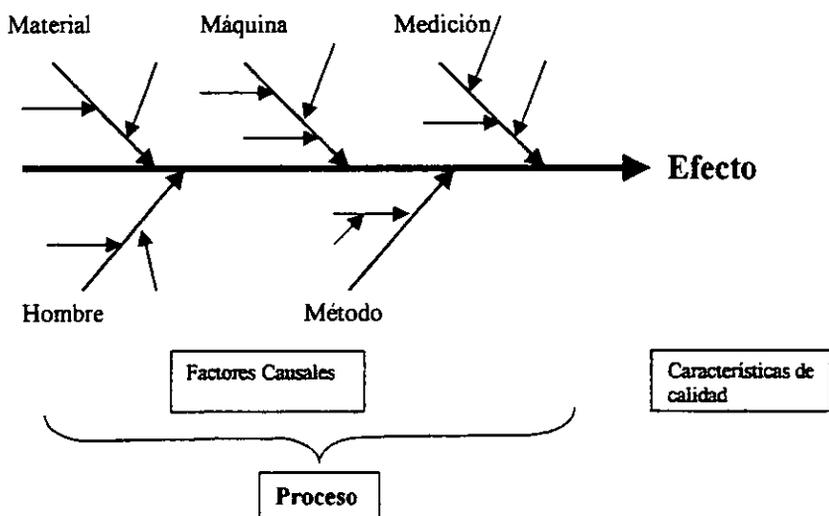


Diagrama de causa y efecto. Diagrama II-2
Ishikawa Kaoru. “¿Qué es el control total de calidad?”

Por otra parte, las normas y reglamentos deben ser constantemente revisados, cada seis meses como mínimo ya que son perfectibles.

1. **Capacitación.** Una vez que se tienen las normas y reglamentos perfectamente definidos, es momento de hacerlos llegar a los usuarios. Pero éste es un punto clave para que el trabajo realizado sea bien aterrizado, más que distribuirlos, es necesario educar a las personas que se verán afectadas con las normas y reglamentos.

La capacitación debe ser personal, realizada en la práctica mas que en teoría; el superior estará al pendiente de la evolución y comprensión del proceso. Una vez que el personal ha sido educado, se le delegará autoridad y libertad para proceder en sus labores.

2. **Realización del trabajo.** Cuando la capacitación ha sido como se indica en el punto anterior, la realización del trabajo parece no tener ningún problema. Sin embargo, todas las normas y procedimientos son falibles y únicamente con la experiencia y destreza de la persona que realiza el trabajo, pueden ser compensadas.

3. **Verificar los efectos de la realización.** Cuando las cosas se realicen en base a las normas y reglamentos, la verificación resulta innecesaria. Sin embargo, en cualquier proceso existen excepciones y descubrirlas es responsabilidad de la gerencia. "Para cumplir con esta tarea eficientemente es necesario entender con claridad las políticas básicas, las metas y los procedimientos de normalización y educación."¹⁵ Sin una idea clara, resultará muy difícil

¹⁵ Ishikawa K. *¿Que es el Control Total de la Calidad?*, Editorial Norma, pp. 27

reconocer las excepciones, las cuales se pueden encontrar por dos caminos: causas o efectos.

- **Causas.** Una forma muy eficaz es revisando el proceso por medio del diagrama de Ishikawa (diagrama II-2), así como visitando el lugar del problema; teniendo el propósito definido y comparando lo observado con las normas y reglamentos. Las hojas de verificación son muy útiles ya que también se pueden descubrir anomalías en las normas de trabajo. Este trabajo debe ser realizado por gerentes de menor nivel, pues el trabajo es básicamente de supervisión del proceso.
- **Efectos.** Otra perspectiva es analizando el diagrama Ishikawa por sus efectos, algunos ejemplos son: los aspectos relativos al personal, la calidad, cantidad, mano de obra, materiales, costo, etcétera. Así, observando las variaciones en estos aspectos es como se pueden atacar los procesos que los originaron. Es importante señalar que esta forma de verificar los efectos de la realización es para localizar y atacar las causas que originaron las variaciones, no se debe acometer el efecto como solución. Las variaciones pueden ser presentadas aunque los materiales y equipos sean los mismos, por tal motivo el uso de cuadros de control es muy útil para descubrir las excepciones.

4. Empezar la acción adecuada

Lo importante al encontrar las variaciones en el proceso es tomar la acción adecuada para remediarla. Esta acción debe ser profunda, no solucionando los efectos temporalmente, sino buscando el origen fundamental que lo provocó y

previniendo otros sucesos a partir de ese origen. La prevención es un elemento básico del Control Total de Calidad, recordemos que los problemas se deben evitar antes que corregir.

Capítulo 3

Calidad personal

Se ha hablado de la calidad en los productos, en los procesos y en el control de los mismos. Pero, ¿quién hace que todo esto sea posible?, ¿cuál es el capital más valioso en una organización?, ¿quiénes son los responsables de controlar la calidad?. La respuesta es simple; las personas.

3.1 Concepto

La Calidad Total busca la superioridad en todos sus actos, procesos e instrucciones; pero todo esto es posible gracias a las personas. El Capital Humano es la fuerza que mueve hacia el éxito o fracaso a una organización. Ishikawa en el desarrollo de sus seis puntos para un adecuado control de calidad menciona: “Abogo por el control de calidad basado en la convicción de la bondad de la gente.”¹⁶ Y agrega, “El hombre es bueno por naturaleza. Si se le educa, puede convertirse en una persona confiable en quien se puede delegar autoridad.”¹⁷ El éxito de la filosofía de calidad de Ishikawa radica en la importancia que le otorga a las personas.

La Calidad Personal se puede decir que se logra a partir de un armonía en el medio ambiente social y en su persona (psicológica y físicamente); este equilibrio afectará directamente las relaciones familiares, sociales y consigo mismo.

¹⁶ Ibidem, pp. 26

¹⁷ Ibidem, pp. 26

3.2 Importancia de la Calidad Personal en una organización

Según lo visto en puntos anteriores, calidad es el cumplimiento de las expectativas del cliente o usuario. Partiendo de esto, la calidad en las personas desembocará en mejores resultados a los clientes internos y externos. Cuando existen altos niveles de calidad en las personas que integran una organización se perciben importantes avances positivos, los departamentos producen calidad de acuerdo a los usuarios, la calidad en todas las áreas lleva a una cultura de calidad organizacional, las personas que integran la organización mantienen satisfechos a los clientes y personas de la comunidad. Existe armonía en las relaciones laborales y por consecuencia aumenta la productividad, ocasionando óptimos resultados financieros, una imagen organizacional impecable y un próspero futuro, que se traducen en mejoras para los accionistas y colaboradores.

Las personas que integran una empresa son tienen capacidades asombrosas, sin embargo, es necesario que se encuentren involucrados con la organización. La motivación impulsada por un liderazgo efectivo, tema del que se hablará mas ampliamente en el siguiente capítulo, es fundamental para lograr el involucramiento de los individuos en una organización y así elevar su nivel de actuación.

3.3 Niveles de actuación de las personas en una organización

Los estándares de calidad difieren en cada persona, la actuación actual y potencial es enorme y puede estar condicionada por diferentes situaciones. Asimismo, hacer las cosas lo mejor posible es muy diferente de una persona a

otra. Existen dos estándares para medir la calidad en las personas, denominados nivel de actuación actual y nivel de actuación ideal.

3.3.1 Nivel de actuación actual

Es la forma de actuar de cualquier individuo en la actualidad, influenciado por lo que la persona espera de sí mismo y lo que esperan de él. Desgraciadamente las personas pueden no dan toda su capacidad en situaciones cotidianas y desempeñadas de la misma manera por un largo tiempo y con una ausencia de reconocimiento o recompensa. Este nivel de actuación actual no es estático, puede cambiar de un momento a otro, de una situación a otra, o según las influencias a las cuales este sometido.

Los psicólogos denominan como "*strokes*" a las atenciones que cualquier persona pueda mostrar, y éste es el mejor vehículo para aumentar o disminuir la autoestima propia y la de las demás personas. Las relaciones desarrolladas con los semejantes al intercambiar *strokes* determina el tipo de relaciones que se pueden establecer.

Existen diferentes tipos de *strokes*:

- **Strokes físicos**
Atenciones de tipo físicas

- **Strokes psicológicos**
Atenciones sin contacto físico

- **Strokes condicionales**

Atenciones propiciadas por condiciones específicas del comportamiento

- **Strokes espontáneos**

La atención generada a partir de las calidades personales

3.3.2 Equilibrio de strokes

Estos strokes pueden ser positivos o negativos, este equilibrio determinará el balance de strokes; los cuales al momento de ser sopesados determinarán el nivel de actuación en elevado o bajo.

El no tener una objetivo claro en la vida, en el departamento al que se pertenece o en la organización; propiciará también que el nivel de actuación sea bajo. Es necesario que se tenga una idea clara de lo que se quiere y de los resultados que se han obtenido con el desempeño de sus actividades, de lo contrario, el nivel de actuación difícilmente podrá mantenerse estable.

También el éxito o fracaso son determinantes para el equilibrio de strokes, mientras que los éxitos elevan considerablemente el nivel de actuación, los fracasos pueden conducir a una baja en el nivel de actuación; sin embargo, esa baja en el nivel de actuación puede desembocar en una motivación para recuperar su autoestima.

Los ambientes limpios, armoniosos, con todos los equipos necesarios para desempeñar una labor; incrementan el nivel de actuación. Mientras que un lugar desordenado y sin los equipamientos necesarios, lo disminuyen.

El entorno psicológico es muy importante en el equilibrio de strokes; las actitudes positivas, el énfasis en los logros, la confianza y la seguridad, aumentan el nivel de actuación. Mientras que actitudes negativas como la burocracia, la desconfianza y la frialdad propician la disminución del nivel de actuación.

En el área de trabajo existen factores que influyen en el aumento o disminución del nivel de actuación. La experiencia adquirida en las actividades desempeñadas, así como tareas desafiantes y variadas, aumentan significativamente la actuación de la persona dentro de la organización.

Tiempo, abundante o reducido, afecta el nivel de actuación. La forma en la que influye es muy diferente entre las personas, lo mas adecuado es encontrar la forma de trabajar con el aprovechamiento del tiempo según el ritmo de trabajo propio.

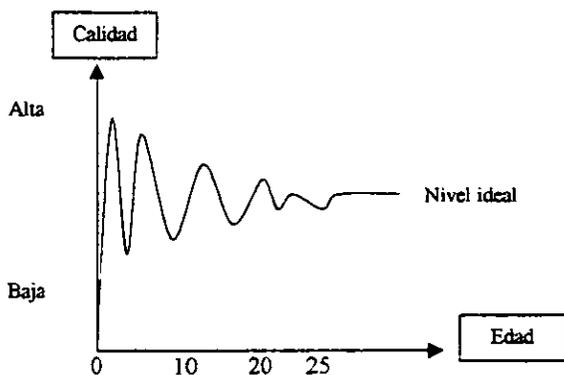
Por último, el nivel de actuación de las personas que rodean a la individuo, como son sus colegas, familia, amigos , jefe, etcétera; influyen el nivel de actuación. Sin embargo, el nivel de actuación, a pesar de aumentar o disminuir cotidianamente, guarda una forma de realizar las cosas con alta calidad dentro de cada persona. Este nivel de actuación es denominado ideal.

3.3.3 Nivel de actuación ideal

El nivel de actuación ideal, responde a las expectativas propias del individuo respecto a su comportamiento con los entes que lo rodean. Este nivel de actuación está estrechamente relacionado con la personalidad de la persona y

representa uno de los valores individuales más importantes. Este nivel de actuación marca los límites de la capacidad del individuo en su desarrollo, sus oportunidades futuras, sus relaciones y su eficacia.

El nivel de actuación ideal en un individuo es influenciado en los primeros años de vida por medio de sus más allegados y por el entorno en el que se desarrolla. El aprendizaje obtenido a través del ejemplo, los reconocimientos y gratificaciones, y las expectativas a las que se compromete cumplir; siempre y cuando sean congruentes, son las responsables en la formación del nivel ideal de actuación.

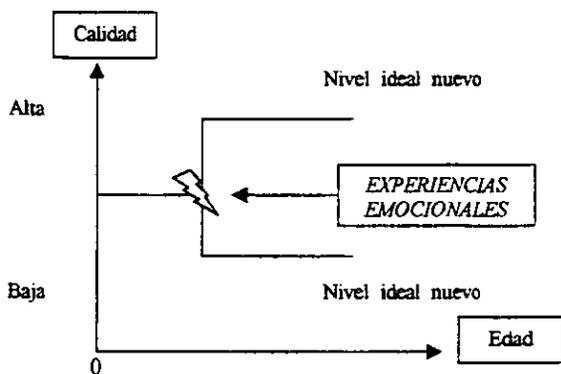


Desarrollo del nivel ideal de actuación. Diagrama II-3

Moller Claus. "Calidad Personal, la base de las demás calidades".

El desarrollo del nivel ideal de actuación, como se ilustra en el diagrama II-3, es muy elevado en los primeros años de vida debido al influjo del medio ambiente. Sin embargo, al llegar a la adolescencia, el individuo comienza a estabilizar su nivel ideal y cuando llega a los 25 años la inmovilidad es latente.

Este nivel, a pesar de estabilizarse en la juventud, puede aumentar o disminuir dramáticamente debido a fuertes experiencias emocionales que pueden reforzar la conciencia del individuo.(Diagrama II-4)



Nivel ideal modificado. Diagrama II-4

Moller Claus. "Calidad Personal, la base de las demás calidades".

3.4 Las doce reglas para aumentar el nivel de actuación

Tanto la gente que rodea a la persona, como el individuo mismo, comparan constantemente el nivel de acción actual con lo esperado. Es muy importante procurar elevar el nivel de actuación para cumplir con dichas expectativas y lograr una armonía consigo mismo y sus semejantes. Redundando en un beneficio para la organización, ya que el potencial empleado por el capital mas valioso en una organización fomentará mayor productividad, y por ende, mas utilidades.

A continuación se presentan las doce reglas para incrementar el nivel de actuación en el individuo:

1. Fijar los objetivos personales de calidad
2. Establecer un seguimiento a las objetivos establecidos
3. Retroalimentación de las personas que participan en sus esfuerzos
4. Atención a las personas que sean receptoras de sus acciones
5. Prevenir los errores
6. Eficientizar las acciones tomadas
7. Aprovechar al máximo los recursos disponibles
8. Comprometerse
9. Disciplina
10. Control y canalización positiva del estrés
11. Ser ético
12. Exigir calidad

Haciendo una remembranza del presente capítulo y orientando el tema que se trató hacia la calidad en las personas, se puede decir que:

- La Calidad Personal es la base de todas las calidades, ya que las personas son las que en ella participan y la forman.
- La motivación existente en el individuo es un elemento fundamental para elevar el nivel de actuación.
- Un líder puede ser fuente de inspiración para elevar el nivel de actuación actual e ideal.

- La calidad en las personas es el capital más valioso que una organización puede tener.
- La Calidad Personal conlleva a la máxima aspiración de la mayoría de los individuos, ser pleno y feliz.

Capítulo 4.

Liderazgo y equipos de trabajo

Como se menciona en el capítulo anterior, la calidad en todas las personas es altamente deseable, sin embargo, esto es difícil de lograr cuando no hay un ejemplo en el cual el trabajador pueda sentirse motivado a realizar mejor las cosas. El presente capítulo hablará del papel de un líder, de sus características, su importancia en la organización y los estilos de liderazgo.

4.1 ¿Qué es un líder?

¿Podríamos imaginar una embarcación sin un capitán que marcara el camino por el cual se llegaría a un destino al que todos los tripulantes desean llegar?, ¿cómo funcionaría un equipo de fútbol sin una persona que marcara la estrategia de ataque, defensa y la distribución de los jugadores en el campo de juego, para lograr anotar goles y así obtener la victoria?; ¿cuál sería el ejemplo a seguir en un grupo de trabajo sin una persona que proyectara confianza, entusiasmo y serenidad en la toma de decisiones?. Es difícil imaginar cualquiera de los tres casos mencionados sin una persona que coadyuvara tan activamente a la realización de esas metas. Esa persona es un líder.

Existen sin embargo diferentes tipos de líderes en el área de acción, pueden ser gerentes, políticos, músicos, científicos o intelectuales; pero en todos ellos se encuentran algunos perfiles característicos:

- **“Los líderes están comprometidos con la supervivencia y prosperidad de la organización”¹⁸**. Para que un líder pueda ejercer su influencia en los demás, debe primeramente estar completamente involucrado con la organización, debe tener en mente un crecimiento a largo plazo con la participación a la máxima capacidad de todos los que se encuentran en su equipo de trabajo. Un líder visualiza y encuentra los medios adecuados para llegar a sus objetivos que permitan que la empresa progrese y se mantenga estable al paso de los años.
- **“Su objetivo primordial es hacer que sus instituciones sean únicas”¹⁹**. Dadas las cualidades extraordinarias que posee un líder, el estilo personal de conducir a su equipo será distintivo e innovador. El desarrollo de nuevos procesos, el mejoramiento en los sistemas de producción, el lanzamiento de nuevos productos, etcétera; son algunas de las cosas por las que un líder logra distinguir a su organización o equipo de los demás.
- **“Poseen una mezcla extraña de perspicacia, intuición y aptitudes analíticas”²⁰**. Los líderes deben transmitir sus ideas, planes o estrategias de una forma clara y eficaz. Así mismo, tienen una sensibilidad extraordinaria para intuir las necesidades e intereses de los demás, reconocen sus talentos, fuerzas y debilidades.

¹⁸ Rothschild William, Las cuatro caras del liderazgo estratégico, Argentina, 1995, pp. XI

¹⁹ Ibidem, pp. XII

²⁰ Ibidem, pp. XII

- **“Atraen, incorporan, motivan y mantienen en su equipo a las personas adecuadas”²¹**. Aunque existen diferentes equipos de trabajo tan diferentes entre sí, el líder tiene el carisma, es decir, la cualidad extraordinaria de ser admirado y respetado. Esto lo proyecta involuntariamente, en sus actos y por su propia personalidad. Así mismo, el líder reconoce la importancia del equipo al cual liderea; por tal motivo se preocupa por allegarse de apoyos que complementen sus propias debilidades.
- **Son congruentes**. Dicen y actúan en consecuencia, no se limitan a fabricar frases sino que se comportan y conducen de acuerdo a los planes establecidos; Los líderes enseñan con el ejemplo, por lo que son disciplinados y coherentes.
- **“Advierten cuándo es el momento de delegar sus organizaciones a un líder más apropiado, para la siguiente fase del ciclo”²²**. El líder debe tener la humildad suficiente para dejar el grupo y continuar con el siguiente periodo.

Los líderes son imperfectos por su naturaleza humana, pero son sin duda los responsables de que un grupo tenga un ideal u objetivo a seguir. Los hombres con los rasgos mencionados son personas que poseen un talento innato, susceptibles a mejoras, pero con la cualidad extraordinaria de inspirar y motivar a un equipo hacia un objetivo.

²¹ Ibidem, pp. XII

²² Ibidem, pp. XIII

4.2 Características del líder

Las características de un líder no son las mismas de uno a otro, el equipo al cual pertenece o la situación a la cual se ve expuesto, es factor trascendente para considerar las características del líder. Es decir, existen líderes con características de acuerdo al grupo que encabezan. Existen por lo tanto dos estilos de liderazgo de acuerdo al grupo que encabezan, los líderes directos e indirectos.

4.2.1 Líderes directos

Son los que influncian con un mensaje directo al grupo, tienen un ideal muy claro y lo transmiten con sus palabras y acciones. Dentro de éste grupo existen dos tipos:

- **Líderes visionarios.** Son capaces de escribir páginas en la historia, Lee Iacocca en Chrysler, Jack Welch en General Eléctric o el mismo Ishikawa son ejemplos de visionarios en una época, trazando nuevas formas de realizar las cosas hacia la excelencia.
- **Líderes innovadores.** A partir de un ideal o historia exitosa, estos líderes la retoman la modernizan e innovan. Su eficacia está basada en la habilidad de transmitir su mensaje de forma comprensible e induciendo al apoyo de su proyecto. Este tipo de líder está respaldado por su alta calidad moral y ética.

4.2.2 Líderes indirectos

Su atracción es accidental, su excelencia en la realización de sus actividades profesionales lo convierten en líder. Éste tipo de líderes no buscan poder o una posición, su forma de hacer las cosas es la que motiva a seguir sus pasos. Dentro de éste grupo existen dos tipos:

- **Líderes técnicos.** Son los que destacan extraordinariamente en un campo determinado como la ciencia, la literatura, el arte, la psicología o la filosofía. Por lo regular sus seguidores son conocedores en la materia y lo que les interesa de su líder es el producto de su trabajo como fuente de inspiración. Personajes como Sigmund Freud o Albert Einstein son algunos ejemplos de un liderazgo técnico, sobrepasando su propia muerte e inspirando a sus colegas hacia la creación.
- **Líderes ordinarios.** Este tipo de líderes son básicamente guías sociales en diferentes áreas, como pueden ser los que pertenecen al ámbito empresarial, musical, o de entretenimiento. Cuentan con una amplia credibilidad y son un buen ejemplo a seguir para las personas que se identifican con su estilo de vida.

Hasta el momento hemos visto los tipos de líderes en función del grupo al que pertenecen, William E. Rothschild en su libro “Las cuatro caras del liderazgo”, identifica cuatro tipos de líderes en función del momento históricamente adecuado. Estos son los líderes audaces, los cautelosos, cirujanos y funerarios.

4.2.3 Líderes audaces

“Los líderes audaces son (generalmente) los fundadores o creadores de la institución o compañía. Poseen la pasión y el genio para hacer realidad los sueños que otros creen inalcanzables”²³. Estos líderes se atreven a tomar riesgos, son populares y tienen presencia en los medios masivos de comunicación, son muy creativos y provocan cambios vertiginosos; su principal obstáculo es cuando el ciclo de la organización apunta hacia la cautela y estabilidad. Levi Strauss con sus jeans, Bill Gates con el software Microsoft o Ford con sus automóviles en serie, son ejemplos que ilustran claramente este tipo de liderazgo.

4.2.3 Líderes cautelosos

“Están interesados y comprometidos en hacer que la empresa o institución pase de una etapa inicial de crecimiento a una sana madurez”.²⁴ El líder cauteloso es el que tiene la facilidad de conducir a una empresa con un crecimiento constante y de largo plazo, puede ser el relevo ideal de un líder audaz. El líder cauteloso no tiene el mismo brillo que el audaz, pero también cuenta con reconocimientos un poco más discretos. Este tipo de líder es igualmente necesario en momentos específicos en la vida de la organización, su fuerza radica en su forma sistemática, sostenida y previsible de conducirla.

²³ Ibidem pp. 12

²⁴ Ibidem pp. 13

4.2.4 Líderes cirujanos

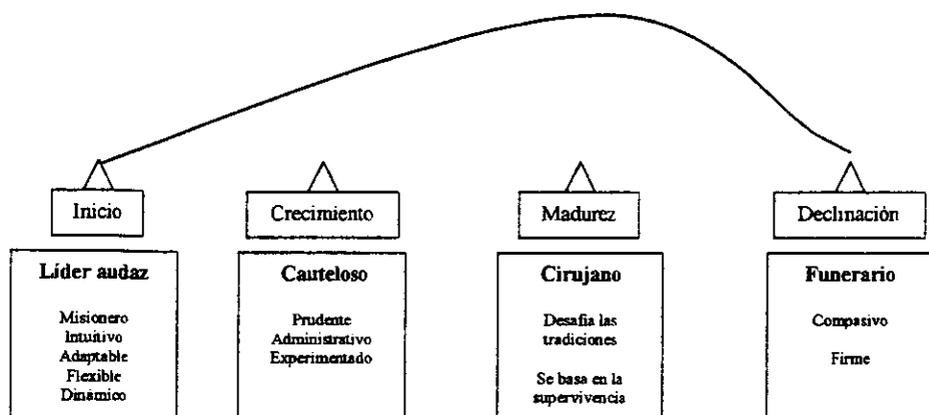
“Seleccionan las mejores partes de la institución y la mano de obra para garantizar su supervivencia”²⁵. Estos líderes actúan, como su nombre lo indica, en situaciones extremas de una organización. Su capacidad para levantar embarcaciones al borde del naufragio los convierte en líderes que ponen las cosas en su lugar y reivindican los objetivos de la organización. Un ejemplo muy ilustrativo es el caso de Lee Iacocca que rescató a Chrysler del colapso al concentrar toda la atención a la fabricación de automóviles y no a segmentos poco o nada relacionados con la industria automotriz como se hacía en esos momentos.

4.2.5 Líderes funerarios

“Su tarea es cosechar los frutos de la empresa, cerrarla o fusionarla con otra. Se hacen cargo de los sobrevivientes y de otros que se hayan visto afectados por la defunción de la institución”²⁶. Los líderes funerarios conocen a detalle a la organización, toma decisiones por si solo y tiene el *feeling* para ponerle punto final a una división o línea de productos. Boris Yeltsin al darle la estocada final al socialismo en Rusia (antes URSS), es el ejemplo más conocido del líder funerario.

Para ilustrar mejor la relación existente entre el líder y la situación en la que se encuentra se presenta el siguiente diagrama:

²⁵ Ibidem, pp. 13



Ciclo vital de las empresas y del liderazgo. Diagrama III-1

Rothschild William. "Las cuatro caras del liderazgo estratégico".

4.3 Diferencias entre jefes y líderes

Ya que observamos los diferentes tipos de líderes, cabe hacer la pregunta: ¿Cuál es la diferencia entre los líderes y los gerentes (o jefes)? Ciertamente estas dos figuras se interrelacionan, pues el gerente es el responsable de diversos recursos en una organización, como son los recursos financieros, técnicos y humanos; mientras que el liderazgo se enfoca más hacia los recursos humanos. En cierta forma, tanto el liderazgo como el desarrollo gerencial, van traslapados y son complementarios.

La peculiaridad del liderazgo es que este ente está vinculado con el cambio y mejora de las cosas, resulta difícil pensar en una organización actual con un mercado cada vez más competido y que demanda nuevos productos o servicios,

²⁶ Ibidem, pp. 13

que se mantenga estática y logre su progreso. Es por ello, que el gerente en la actualidad se vincula al término líder. Sin embargo los gerentes en su sentido más puro, prefieren manejar una organización de una forma sistemática, lineal y en un ambiente estable. "No hay nada en el concepto de gerencia que implique inspiración, crear trabajo en equipo cuando no lo haya, ni sentar un ejemplo."²⁷

Por otra parte, el gerente es quien administra y utiliza los recursos con que cuenta la organización más eficientemente, pero hay un problema. Los gerentes consideran al recurso humano como una cosa, como un recurso inanimado. De ahí la importancia de gerentes líderes, pues con todas las características gerenciales comunes, dan ese extraordinario factor a la organización llamado inspiración.

Para poder sentar más claramente las diferencias entre los estilos de liderazgo, veamos las más conocidas:

4.3.1 Autócrata (Jefe tradicional).

Sus principales características son:

- La autoridad la ejerce un uso y abuso de su puesto.
- Asume todas las decisiones en su ámbito de acción.
- Impone objetivos.
- Ordena para que el empleado trabaje.
- No toma en cuenta las opiniones de sus empleados.
- Piensa que ordenar es capacitar.
- Actúa mediante el miedo, castigo y amenazas.
- No inspira confianza en sus empleados.

²⁷ Adair John. Líderes, no jefes. Legis editores. S.A., Colombia. 1990. pp. 32

Los efectos de este estilo de liderazgo son:

- Ambiente de temor y resentimiento.
- Cero trabajo en equipo.
- Inexistente sentido de responsabilidad.
- Resistencia para seguir órdenes.

4.3.2 Paternalista

- Es manipulador.
- Asume la mayor parte de las decisiones.
- Tiene poca confianza en sus subordinados.
- Acepta algunas opiniones de sus empleados, pero pide que las cosas se hagan a su complacencia.
- Desea lograr obediencia por amistad y convencimiento, más que por autoridad.
- En el fondo es un autócrata, pues trata a sus empleados como a menores de edad.
- Su actitud es de tacto y control.
- Premia y castiga según su criterio de protección

Los efectos de este estilo son:

- Falta de responsabilidad por parte de los empleados.
- Insatisfacción en el empleado.
- Existe cierta resistencia.
- El trabajo en equipo no es significativo.
- Las iniciativas de los empleados están supeditadas a la previa autorización del líder.

4.3.3 Consultivo

- Asume la mayor parte de las decisiones de importancia.
- Siente cierta confianza en sus colaboradores, porque es muy exigente.
- Reconoce y premia los méritos de sus empleados.
- Establece los objetivos.

Los efectos de este estilo son:

- Prevalece un clima de confianza.
- El empleado siente satisfacción en el trabajo.
- Se realizan labores en equipo.
- Existe sentido de responsabilidad por parte del empleado.

4.3.4 Indiferente

- No asume ninguna responsabilidad y si es posible la transfiere a otros.
- Busca que las decisiones las asuman otros.

Los efectos de este estilo son:

- Baja moral.
- Poco interés por el trabajo.
- Baja productividad.
- No hay trabajo en equipo.
- Prevalece la desorientación y desorganización.

4.3.5 Demócrata

- Actúa con más autoridad informal que formal.
- Tienen para él gran importancia los valores humanos.
- Las decisiones son tomadas en equipo.
- Asume su responsabilidad y hace que cada integrante asuma la que le corresponda.
- Existe sentido de responsabilidad.
- La comunicación es aceptable.
- Es muy entusiasta, siente satisfacción y confianza.
- La calidad y cantidad de la producción son buenas.
- Hay identificación con la empresa y mejora el sentido de pertenencia.
- El líder tiene tiempo para otras actividades.
- Se realiza trabajo en equipo.

Existen además otros estilos, siendo los señalados los básicos o mas comunes. Sin embargo, los estilos de liderazgo antes mencionados no pueden ser totalmente definidos como buenos o malos, se encuentran en relación directa con el grupo al que liderean.

El liderazgo en sí, es un ente fundamental para el éxito de una organización, a continuación se explica con mayor amplitud su importancia en la administración.

4.4 Liderazgo y su importancia en la administración

Liderazgo se define como la “actividad de influenciar a la gente que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”.²⁸ Entendiéndose como grupo de trabajo a la organización, liderazgo tiene dos características: La concepción de los objetivos organizacionales y la capacidad de influenciar a la gente hacia el trabajo voluntario que desemboque en el logro de los objetivos.

Ahora bien, este sentido de influenciar a los demás tiene tres significados diferentes:

1. Características de una persona.
2. Atributo de una posición.
3. Categoría de conducta.

Estos significados no son mutuamente excluyentes, sino que elucidan el liderazgo.

- **Características de una persona.** Se refiere básicamente al líder y su actuación las cuales van en función del grupo y en la situación que exija el medio ambiente, tema que fue explicado ampliamente en las características del líder.
- **Atributo de una posición.** Dentro de una organización perfectamente definida y donde existe reciprocidad entre los resultados y la organización, el liderazgo debe ser respaldado por una autoridad determinada que haga

²⁸ Lazzatti Santiago, Funciones, estilos y desarrollo, Ediciones Macchi, Argentina. 1993, pp. 67

posible la aceptación de la influencia que se debe ejercer. Sería muy difícil que todos los liderazgos en la organización fueran espontáneos y de reconocimiento voluntario, digamos que es la formalización por medio del atributo de una posición, la llave para ejercer mas libremente un liderazgo efectivo.

- **Categoría de conducta.** “La existencia de una capacidad de influencia fundamentada en las características de una persona, o en su posición o en ambas, no implica su utilización real.”²⁹ Puede haber algunas personas posean las cualidades necesarias para efectuar la influencia pero que no lo ejerza. Ahí es donde encontramos dos aspectos fundamentales para el desempeño del liderazgo, la autoridad o posibilidad de ejercer influencia y el poder, es decir su ejercicio real.

4.5 Objetivos del liderazgo

El objetivo fundamental del liderazgo es motivar a sus seguidores hacia el logro de objetivos perfectamente definidos. Ahora bien, cuando se hablaba del liderazgo como atributo de una posición, se menciona la importancia que el poder otorgado influye para el buen desempeño del liderazgo y para una administración eficaz.

La administración eficiente se presenta cuando existe un liderazgo efectivo que logre:

²⁹ Trnsa Bors. Liderazgo, autoridad y administración, Universidad Autónoma Metropolitana, México, 1993, pp.

- Usar el poder con eficacia y de forma responsable
- Entender las diferentes fuerzas motivacionales de los integrantes del grupo
- Inspirar a sus seguidores
- Desarrollar un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y que las fomente.

Se debe resaltar la importancia de su carácter funcional-emocional pues debe:

- Influcidar al grupo hacia el cumplimiento de sus objetivos.
- Mantener la unidad en el grupo.

Tarea nada sencilla pues el liderazgo debe centrarse en dos elementos básicos: la eficacia y la simpatía que son por su dirección natural antagónicos. De ahí la existencia del doble liderazgo donde el liderazgo es complementario entre diferentes individuos, mientras uno es mas funcional y tiene una lealtad a sus superiores mayor que a los subordinados, la otra parte cuenta con mayor simpatía y mantiene unido al grupo.

4.6 Teorías de liderazgo

Se ha hablado mucho acerca del liderazgo y de los diferentes matices del líder para el logro más eficiente y eficaz de los objetivos de la organización. Sin embargo, la concepción de trabajo con otras personas es cardinal para la solución de los problemas administrativos y la aplicación del liderazgo más adecuado.

La actuación humana ha sido ampliamente estudiada, y para el autor Douglas McGregor³⁰ existen dos formas de concebir las conductas de las personas, la Teoría X y la Teoría Y; que están basadas en dos conceptos:

- La teoría de Max Weber. Que parte de los valores culturales que puede poseer un jefe y de las acciones tomadas para ejercer el mando o autoridad, motivar y su toma de decisiones.
- La tesis de Abraham Maslow. Donde realiza un estudio acerca de la jerarquía de las motivaciones.

Así mismo, la teoría Z complementa las dos teorías antes mencionadas.

4.6.1 Teoría X

Dentro de la teoría X se muestra una tendencia Tayloriana en la conceptualización del trabajador, considerándolo flojo e irresponsable. Debido a esto, existen tres postulados para subyugar y controlar al trabajador:

Postulados de la teoría X:

1. La empresa es la responsable de todos los recursos que posee: materiales, humanos y técnicos en función del bienestar económico de la organización.
2. Las acciones, motivación y esfuerzos deben convenir a las necesidades de la organización modificando su conducta.

³⁰ McGregor Douglas, The Human Side of Enterprise, Editorial McGraw Hill, E.U., 1960

3. Sin una intervención activa por parte de la gerencia, las personas no participaran a favor de la organización, por tanto, deben ser controladas, dirigidas, persuadidas, recompensadas y castigadas.

En cuanto a valores se refiere la teoría X afirma que:

1. Los hombres en su mayoría son indolentes.
2. Las personas rehuyen a la responsabilidad y carecen de ambición.
3. Se preocupan únicamente por su bienestar personal y no les interesa las necesidades de la empresa.
4. Reacios al cambio.
5. Son tontos, crédulos y fácilmente manipulables.
6. Es motivado únicamente por incentivos económicos.
7. Es indisciplinado.
8. Incapaz de tener autocontrol.

Si los jefes mantienen un pensamiento sobre los trabajadores como el antes mencionado, su actitud consecuente será:

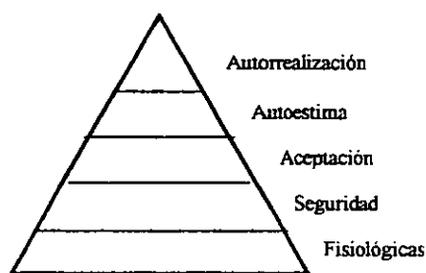
1. La gente debe tener un trabajo fácil y rutinario.
2. Debe existir un control estrecho con el subordinado.
3. Se deben establecer reglas rígidas.

“Dentro de esa concepción del hombre, la tarea de la administración se restringe a la aplicación y al control de la energía humana en dirección a los objetivos de la organización.”³¹

4.6.2 Teoría Y

McGregor afirma que diversos estudios muestran las inexactitudes de la teoría X y por consiguiente, la creación de nuevos modelos más congruentes al comportamiento del individuo es incontenible, y esta creación de estilos de mando más reales a la conducta humana redundará en mayor productividad.

Los cimientos en las que McGregor basa la teoría Y son los estudios realizados por Abraham Maslow, donde habla de una jerarquización de las necesidades del individuo.



Pirámide de necesidades según Maslow. Diagrama III-2

³¹ Trista Boris, Liderazgo, autoridad v admnistración, Universidad Autónoma Metropolitana, México, 1993, pp. 29

“Una necesidad al ser satisfecha, deja de ser motivador de la conducta. El hombre de la sociedad actual ya no es motivado, con frecuencia, por sus necesidades fisiológicas.”³² Por tal motivo la teoría X al manifestar como única motivación en el hombre el aspecto económico, se queda con una satisfacción mínima de las necesidades de los trabajadores y por supeditado consecuencias en su conducta ya que manifiestan hostilidad y rechazo a su responsabilidad, creando un círculo vicioso.

Por lo tanto, McGregor afirma que se deben tener nuevos fundamentos que soporten la ideología del jefe o supervisor para que existan actitudes mas cercanas a la realidad de la naturaleza humana.

Postulados de la teoría Y:

1. El ser humano es responsable
2. Tiene deseos de cooperar hacia el logro de objetivos que considera importantes.
3. Posee la capacidad de autocontrolarse y autodirigirse.
4. Tiene por explotar un amplio potencial pero el mismo sistema de trabajo lo restringe.
5. Siente motivación por el trabajo y puede ser una fuente de satisfacción o de castigo.
6. El control externo por medio de amenazas y castigos no es el único medio para la obtención de los objetivos organizacionales
7. Tiende a buscar responsabilidades.
8. Contiene un alto grado de imaginación.

³² Hernández Sergio, Fundamentos de Administración, Editorial McGraw Hill, México, 1994, pp. 261

Las actitudes derivadas a partir de esta concepción del hombre son:

1. Se crearán ambientes apropiados para el desempeño potencial de los individuos en la organización.
2. Impulso orientado a la toma de decisiones por parte de los subordinados.
3. La autodirección se dará constantemente.

“Dentro de ésta concepción, administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar los obstáculos, motivar el crecimiento y proporcionar orientación. Es una administración por objetivos en lugar de una administración por controles.”³³

4.6.3 Teoría Z

Esta teoría desarrollada por Strauss G. y Sayles³⁴, es el complemento de las teorías antes mencionadas. Ya que no todos los trabajadores poseen la misma forma de trabajar y mientras una es pesimista en su concepción del hombre, la otra es muy optimista; no hay espacios intermedios entre una y otra. Los principales postulados son los siguientes:

1. Se debe hacer una mención especial a las labores realizadas correctamente.
2. Las órdenes deben tener una razón de ser.
3. La autoestima de los trabajadores debe ser estimulada.
4. Debe existir un ambiente que involucre al trabajador y de un sentir de pertenencia.
5. Se debe garantizar un nivel adecuado de vida.

³³ Trista Boris, Liderazgo, autoridad y administración, Universidad Autónoma Metropolitana, México, 1993, pp. 29

6. Las decisiones importantes se deben centralizar.
7. La alta dirección debe ser manejada por personas con alta calidad.

Podemos observar que existen diversas formas de concebir al hombre y todas, en cierta medida pueden ser aplicables. El administrador debe tener la capacidad para determinar las características generales e individuales para efectuar el mas eficiente liderazgo.

³⁴ Strauss G., El comportamiento Humano en las Organizaciones. Edit. Herrero Hermanos. México. 1972.

Capítulo 5

La intervención del líder en los equipos de trabajo.

Una vez que se han estudiado las diferentes teorías en cuanto al comportamiento humano dentro de una organización, se hará un acercamiento para el estudio de la conducta de las personas en un grupo, ya que éste varía notablemente de cuando el individuo se encuentra solo. Así mismo, se estudiará la conversión de los grupos en equipos de trabajo y la influencia que el líder con calidad personal ejerce sobre el mismo.

5.1 Concepto de grupo

Comencemos por establecer que es un grupo. “Un grupo se define como dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares.”³⁵ . Al mencionar que los individuos interactúan entre sí, se hace énfasis en la sinergia obtenida con dicha agrupación y no en la suma total de los esfuerzos individuales.

Los grupos pueden ser de dos tipos, formales e informales.

5.1.1 Grupos Formales

“Los grupos formales son creados deliberadamente por los gerentes y tienen la responsabilidad de ejecutar determinadas tareas para ayudar a la organización a conseguir sus metas.”³⁶ Dentro de los grupos formales destacan

³⁵ Coulter Robbins. Administración, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México. 1996, pp 496

³⁶ Stoner James. Administración, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México. 1989, pp. 537

los grupos formados por el gerente y sus subordinados comúnmente llamados grupos de mando. Este tipo de grupos son formados y dirigidos por y para la organización.

5.1.2 Grupos informales

A diferencia de los grupos formales, este tipo de grupo se caracteriza por su natural y espontánea formación. Los grupos informales se forman dentro de la estructura de la empresa y sus miembros suelen subordinar sus intereses individuales a los del grupo. Este tipo de grupos benefician al desarrollo social dentro de la organización.

5.2 Equipos de trabajo

Si bien tenemos una idea de lo que puede ser un equipo, principalmente en el ámbito deportivo, los equipos de trabajo en una organización poseen características únicas y diferentes. Para el estudio de los equipos de trabajo nos enfocamos a los grupos formales, pues solo ellos pueden ser equipos de trabajo.

Los equipos de trabajo pueden ser vistos desde diferentes perspectivas. Los equipos pueden tener diferentes objetivos o metas, desarrollo de nuevos productos, solución de problemas, etcétera. La duración del equipo de trabajo también es diversa, los equipos pueden ser permanentes como son los establecidos con un carácter formal, o bien temporales como son los equipos de proyecto o grupos comando. La membresía de los equipos de trabajo puede ser funcional, entre los miembros de una misma área; o interfuncional, cuando sus

miembros pertenecen a diferentes áreas y niveles funcionales. Finalmente tenemos que los equipos pueden ser supervisados, bajo la dirección de un gerente; o autoadministrados cuando los integrantes adquieren el compromiso de administrarse a sí mismos.

5.3 Importancia de los equipos de trabajo

Los equipos de trabajo logran la sinergia necesaria para que los grupos formales de la organización alcancen sus metas de manera más eficaz y eficiente. De igual manera, los equipos de trabajo:

- **Crean espíritu de grupo.** Existe un compromiso intrínseco entre los integrantes, se apoyan y exigen mucho y se logra un clima laboral en el que la cooperación y la unidad son el común denominador, logrando una satisfacción individual en el empleo.
- **Permiten a la gerencia mayor planeación estratégica.** Debido principalmente a que los equipo de trabajo especialmente los autoadministrados no necesitan ser supervisados continuamente.
- **Facilitan la toma de decisiones.** Ya que al ser verticales hacia los equipos, permite a la organización mayor flexibilidad para decisiones más rápidas y certeras, pues son los miembros del equipo los que conocen mejor los problemas que tienen inferencia con la labor de sus gerentes.

- **Facilitan la diversidad de la fuerza de trabajo.** La suma de experiencias e ideas logran ver cosas que una sola persona no podría captar, por lo tanto, se logran ideas innovadoras y mejores que las que se realizan individualmente.
- **Aumentan el desempeño.** Los individuos logran elevar su nivel de actuación ya que el ambiente laboral se enriquece.

Como se observa, los equipos de trabajo en la organización son muy importantes para el funcionamiento eficiente y ordenado. Una tarea substancial es la formulación del equipo, que debe realizarse con los mejores recursos disponibles, encausándolos a la obtención de los resultados esperados.

5.4 Formación de los equipos de trabajo

La sola creación de equipos no garantiza resultados inmediatos en la productividad. Por tal motivo, es menester que el líder del equipo administre y desarrolle equipos efectivos.

Los equipos efectivos tienen las siguientes características:

- **Metas claras.** Para que un equipo sea efectivo debe tener una idea bien definida de la meta por realizar y que el resultado buscado es valioso para la organización. Los integrantes de un equipo efectivo están totalmente involucrados, suelen poner en un lugar aparte sus compromisos personales por las metas del equipo y saben lo que se espera de cada uno de ellos y están dispuestos a emplear todo su potencial por el óptimo funcionamiento del equipo.

- **Habilidades apropiadas.** Lograr que un equipo funcione adecuadamente, depende totalmente de sus miembros, los cuales deberán ser competentes técnica y personalmente. Esto es, para que un equipo funcione excelentemente será necesario que sus integrantes tengan un nivel de calidad personal aceptable, con lo cual la comunicación y el trabajo en equipo sean realizables.
- **Confianza.** Es fundamental que en un equipo exista la confianza mutua, los integrantes conocen la capacidad, entereza y carácter de cada miembro. La permanencia de la confianza que por su naturaleza propia es frágil, su mantenimiento y cuidado depende en gran medida del líder del grupo.
- **Compromiso.** Un equipo efectivo requiere que sus miembros posean un espíritu de compromiso y lealtad al grupo. Existe una identificación con el equipo al que pertenecen y pueden desarrollar a niveles insospechados su nivel de actuación.
- **Comunicación efectiva.** En un equipo es necesario que la comunicación fluya adecuadamente para que el engranaje del sistema funcione adecuadamente. En un grupo efectivo no solo la comunicación es fluida, sino que sus integrantes comprenden los mensajes verbales y no verbales de sus compañeros de equipo, es decir, se anticipan medio paso a la siguiente actividad.

- **Negociación.** Los miembros de un equipo efectivo, suelen tener cambios constantemente en sus actividades, por tal motivo, deben tener la habilidad de negociación para llegar a un estado de ganar-ganar y no de confrontación.
- **Apoyo.** Los equipos deben tener todas las facilidades técnicas para desempeñar sus labores correctamente, asimismo, el uso de incentivos por equipo suelen ser un medio eficaz para que el equipo mantenga su entusiasmo y motivación.
- **Liderazgo apropiado.** Un liderazgo con elevada calidad es indispensable para que un equipo efectivo pueda existir. El líder es el que ayuda a poner en claro las metas y su importancia, desarrolla un ambiente que permita que los integrantes aumenten su confianza en sí mismos y los encauza a elevar su potencial a su máxima capacidad.

El liderazgo apropiado es el elemento más importante para lograr que un equipo de trabajo funcione eficientemente, a continuación se menciona más ampliamente.

5.5 Intervención del líder en los equipos de trabajo.

El líder de un equipo de trabajo es quien tiene también la responsabilidad de administrarlo, se puede observar más claramente su participación en las cuatro funciones administrativas básicas: planeación, organización, dirección y control.

- **Planeación.** El líder tiene la tarea de definir los objetivos del grupo, que éstos sean comprendidos y aceptados por todos los integrantes.

- **Organización.** “Las tareas de organización comprendidas en la administración de un equipo incluyen el esclarecimiento de la autoridad y de los problemas estructurales.”³⁷ Es muy importante que el líder del equipo esclarezca las actividades que pueden realizarse y las que no, este dilema surge aún en equipos autodirigidos o autoadministrados.
- **Dirección.** “ Las cuestiones importantes en la dirección de un equipo que el mismo debe enfocar comprenden, entre otras, qué papel desempeñará el líder, cómo se manejarán los conflictos y los procesos de comunicación a utilizar.”³⁸ Si bien el líder del equipo desempeña una labor importante en la dirección de las personas; los líderes se convierten, cada vez más, en facilitadores y entrenadores que en personas a cargo.
- **Control.** El líder del equipo deberá establecer cuales serán las recompensas y bajo que sistema se evaluará el desempeño del equipo.

El líder de un equipo debe también de desarrollar habilidades interpersonales empleadas en la administración de equipos, como pueden ser:

- Formular preguntas apropiadas para incitar el desarrollo de ideas.
- Estimular a los integrantes tímidos a la participación en discusiones de grupo.
- Construir un clima informal que propicie libertad para expresar las ideas con sinceridad.
- Democratizar las decisiones sobre problemas del equipo.

³⁷ Coulter Robbins. Administración, Edt. Hispanoamericana, México, 1996, pp. 513

³⁸ Ibidem, pp. 514

- Eficientar las reuniones mediante guías o programas, evitando tiempos muertos.
- Fomentar el respeto entre los individuos.
- Detectar y tomar acciones rápidas en comportamientos disfuncionales.
- Utilizar técnicas para motivar al equipo.

Capítulo 6

Caso Práctico: La calidad personal del líder como fuerza motora de calidad en el funcionamiento de un equipo de trabajo en una compañía comercializadora de adhesivos industriales y equipos de dosificación.

- **Planteamiento del problema.**

He observado que uno de los mayores problemas para el funcionamiento eficiente en los equipos de trabajo, es la falta de Calidad Personal en el líder que encabeza dicho grupo.

6.1 Antecedentes de la empresa

Uniones Permanentes, S.A. de C.V., es una empresa mexicana que desde 1991 representa a importantes firmas en las áreas de adhesivos y selladores, además de contar con productos de tecnología propia.

La gama de productos abarca desde los adhesivos de ingeniería: cianoacrilatos, anaeróbicos, epóxicos, etcétera, fabricados mundialmente por una compañía internacional, hasta los tradicionales como cementos de contacto y los blancos, sensibles a la presión y materiales diversos para el mantenimiento de las plantas industriales.

Desde 1999, cuenta también con la representación exclusiva en México de los equipos de dosificación de fluidos EFD, que es la empresa con más prestigio a nivel mundial en este rublo.

Uniones Permanentes, S.A. de C.V., pone a disposición de los consumidores los productos mencionados como la tecnología y la experiencia de diversas firmas con el propósito de asistir en la correcta selección y uso de los materiales a utilizar.

Su misión va más allá del ofrecimiento de productos de calidad. Su principal objetivo es brindar un servicio profesional y coadyuvar con la solución, rápida y eficazmente, para todas y cada una de las necesidades relacionadas con adhesivos, selladores y sistemas de dosificación de sus clientes.

Uniones Permanentes, S.A. de C.V., empresa de la cual el que suscribe forma parte, tiene un crecimiento sostenido y, en años más recientes, muy acelerado. Esto es debido a que la Dirección ha tenido la visión de incorporar nuevas líneas de productos con un enfoque más vanguardista. Asimismo, ha tomado la iniciativa en capacitar exhaustivamente a los involucrados en el área de ventas hacia el conocimiento total los productos que comercializa y en las técnicas de venta más sofisticadas. Todo esto, con el objetivo de perfilar a la organización hacia su trascendencia en el mercado industrial.

Uniones Permanentes, S.A. de C.V., es una empresa sana, sin ningún pasivo que la comprometa. Cuenta además con una política de pago puntual a sus proveedores y acreedores, por lo que ha ganado confianza y respeto en el mercado industrial.

En la actualidad cuenta con una oficina corporativa ubicada en la colonia Tecamachalco, en donde se encuentran los departamentos de crédito y cobranza,

finanzas, facturación, y distribución. Asimismo, la Dirección General realiza sus funciones desde este centro de trabajo. Los equipos de ventas, producción, calidad, atención a clientes, mantenimiento, soporte técnico y la gerencia de administración de la planta se ubican en Lago Chapultepec # 220, Colonia 5 de mayo, C.P. 11490, Deleg. Miguel Hidalgo, México, D.F. planta que ha sido denominada “Planta Lago”.

6.2 Diagnóstico

El presente trabajo se enfocará principalmente en el estudio de la Planta Lago, donde a pesar de los esfuerzos por parte de la dirección, he encontrado áreas de oportunidad en el área de ventas que impiden el desempeño eficaz, eficiente y encaminado hacia el éxito de éste equipo de trabajo.

6.3 Investigación

La investigación se desarrollará mediante la aplicación de dos cuestionarios.

El primero, denominado “Cuestionario para determinar la influencia de la gerencia de ventas hacia el aumento en el nivel de actuación del equipo de trabajo”, se enfocará a la percepción que tienen los integrantes de la persona que los encabeza. A partir de los resultados, se podrá determinar en qué medida el gerente de ventas coadyuva al funcionamiento efectivo del equipo que tiene a su cargo.

El segundo cuestionario denominado “Nivel actual de calidad de actuación en su trabajo”, permitirá conocer en que nivel actual de actuación se encuentran los integrantes del equipo de trabajo. Estos resultados permitirán conocer en qué medida su balance de strokes es favorable o desfavorable en función del liderazgo al que han sido sujetos.

Cuestionario 1. Determinación de la influencia de la gerencia de ventas hacia el aumento en el nivel de actuación del equipo de trabajo.

Instrucciones: marque con una *X* la opción según su opinión.

1. **¿Tiene usted claro el objetivo del equipo de trabajo al que pertenece?**

SI () ¿Cuál es? _____

NO () ¿Porqué? _____

2. **En sus éxitos obtenidos, se le ha reconocido...**

Mucho () Regular () No se los reconocen ()

3. **En sus fracasos, la actitud de su gerente ha sido...**

Positiva () Negativa () Indiferente ()

4. **Su entorno físico es:**

() Favorable. Funcional, armónico y con equipamiento técnico apropiado y actualizado.

() Desfavorable. Desordenado, poco práctico, distrae la atención.

5. **¿Sus habilidades y conocimientos son tomados en consideración?**

() Muchas veces

() Algunas veces

() Muy pocas veces

() Nunca

6. Su ambiente de trabajo se caracteriza por:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> respeto mutuo | <input type="checkbox"/> burocracia |
| <input type="checkbox"/> franqueza | <input type="checkbox"/> política de poder |
| <input type="checkbox"/> información completa | <input type="checkbox"/> miedo |
| <input type="checkbox"/> altos estándares éticos | <input type="checkbox"/> desconfianza |
| <input type="checkbox"/> confianza | <input type="checkbox"/> frialdad |
| <input type="checkbox"/> seguridad | <input type="checkbox"/> énfasis en errores |
| <input type="checkbox"/> tolerancia | <input type="checkbox"/> rumores |
| <input type="checkbox"/> énfasis en aciertos | <input type="checkbox"/> chismes |
| <input type="checkbox"/> buen humor | <input type="checkbox"/> falta de coherencia |
| <input type="checkbox"/> afecto | <input type="checkbox"/> centrado en el sistema de la empresa |

7. Las labores que realiza le resultan:

- Interesantes, me brindan una sensación de bienestar.
- Normales, en algunas ocasiones rutinarias y aburridas.

8. ¿Considera que el gerente de ventas sabe cuál es su ritmo de trabajo y la forma de reaccionar ante la presión?

- Sí, las labores que me encomienda siempre son de acuerdo a mi capacidad y sabe como presionarme para que sea más eficiente.
- No, en ocasiones me subestima, o bien me encomienda labores fuera de mis posibilidades, además algunas veces me presiona demasiado o no me presiona.

Cuestionario 2

Nivel actual de calidad de actuación en su trabajo.

Instrucciones:

- Responda a las siguientes preguntas tan honesta y objetivamente como le sea posible.
- Ponga una *X* en la columna **Siempre**, si su nivel actual de actuación responde afirmativamente, la mayoría de las veces.
- Ponga una *X* en la columna **Mayoritariamente**, si su nivel actual de actuación se desvía ligeramente de la afirmación.
- Ponga una *X* en la columna **Raramente**, si su nivel actual de actuación solo corresponde ocasionalmente con la afirmación.

Cuestionario 2. Nivel actual de calidad de actuación en su trabajo

Afirmaciones	Siempre	Mayoritariamente	Raramente
1. Realizo mis tareas lo mejor que puedo.			
2. Doy el 100% de mí mismo. Me involucro.			
3. Hago un esfuerzo extra cuando la situación lo pide.			
4. Cuando el jefe no está, realizo el mismo esfuerzo que cuando él está presente.			
5. Cuando realizo un trabajo (extenso o reducido) lo reviso personalmente para asegurarme que ha sido realizado adecuadamente.			
6. Ayudo a mis colegas, incluyendo a los de otros departamentos.			
7. Me siento responsable de los errores que comete mi compañía y ayudo a corregirlos, aún cuando no los haya cometido personalmente.			
8. Tomo la iniciativa para evitar pérdidas de tiempo. Cuando he terminado un trabajo, pido nuevas tareas.			
9. Cuando prometo entregar un trabajo en una fecha específica, hago todo lo que está en mis manos para cumplir mi promesa			
10. Soy puntual.			

Afirmaciones	Siempre	Mayoritariamente	Raramente
11. Respeto el tiempo de los demás. Si cambio los planes o descubro que voy a llegar tarde, lo hago saber a la gente de inmediato.			
12. Aprendo de mis errores, los corrijo y no los repito.			
13. Estoy orgulloso de los resultados de mi trabajo.			
14. Pongo todo en orden al acabar y dejo el sitio listo para la persona siguiente			
15. Intento no malgastar los recursos.			
16. Intento tomar decisiones y actuar como si fuera el propietario de la empresa o la persona responsable.			
17. Hablo con los demás pero no de ellos.			
18. Cuando otros me entregan trabajo de calidad, los elogio.			
19. Cuando otros me entregan trabajo que no cumple con mis expectativas, lo hago saber.			
20. Solicito ayuda cuando no puedo manejar el trabajo por mí mismo.			

6.4 Resultados

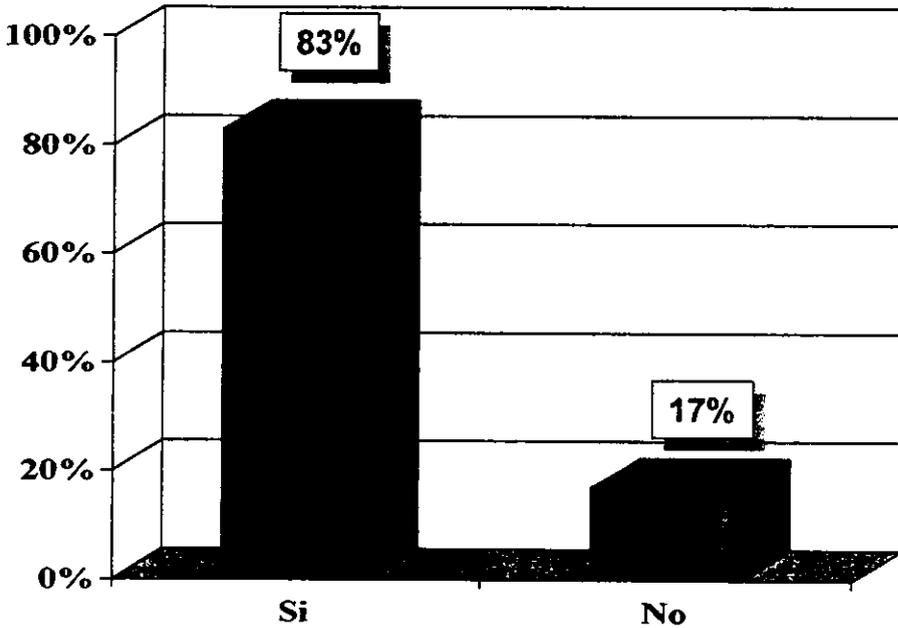
A continuación se presentan los resultados estadísticos de los cuestionarios:

1. *“Determinación de la influencia de la gerencia de ventas hacia el aumento en el nivel de actuación del equipo de trabajo”.*
2. *“Nivel actual de calidad de actuación en su trabajo”.*

aplicados al equipo de trabajo en el área de ventas.

Cuestionario 1

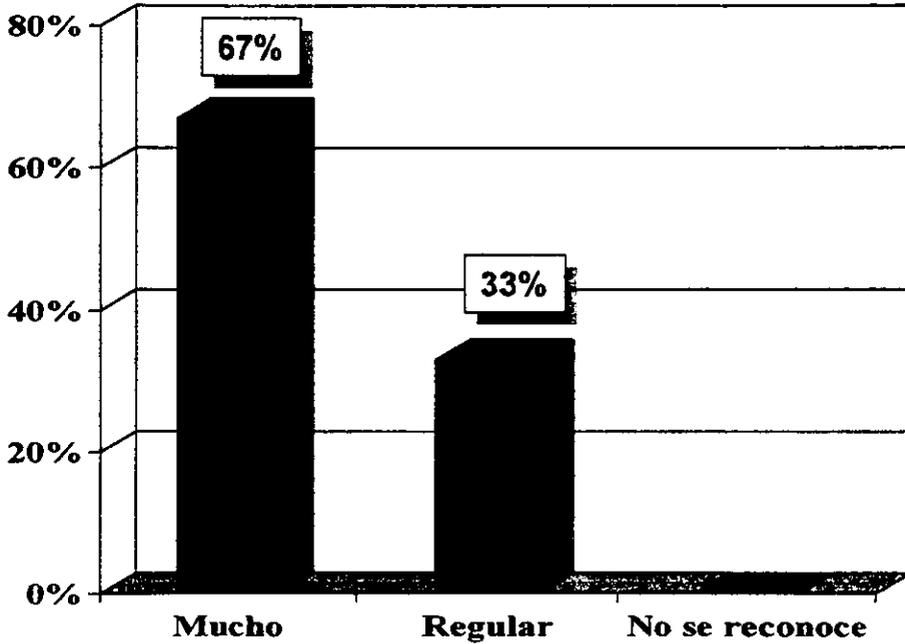
1. ¿Tiene usted claro el objetivo del equipo de trabajo al que pertenece?



A pesar de que en un 83% de los encuestados respondieron afirmativamente, todos los objetivos señalados resultan diferentes, con lo cual se deduce que no existió un conocimiento real del objetivo del equipo de trabajo.

Cuestionario 1

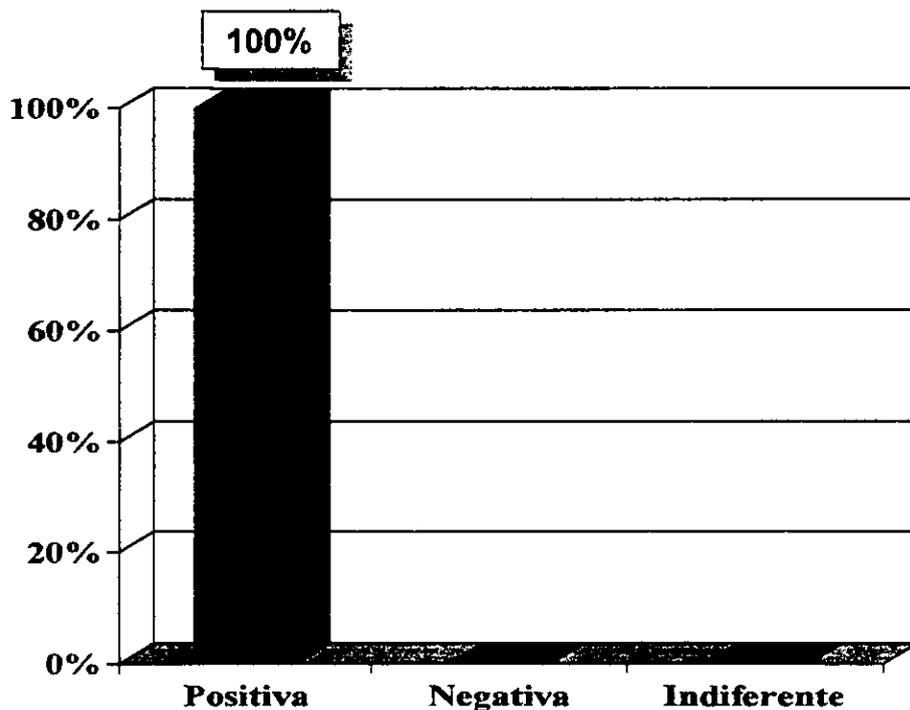
2. En sus éxitos obtenidos se le ha reconocido...



El 100% de los encuestados han sido reconocidos en sus éxitos, pero una tercera parte percibe que no ha sido en todos los casos.

Cuestionario 1

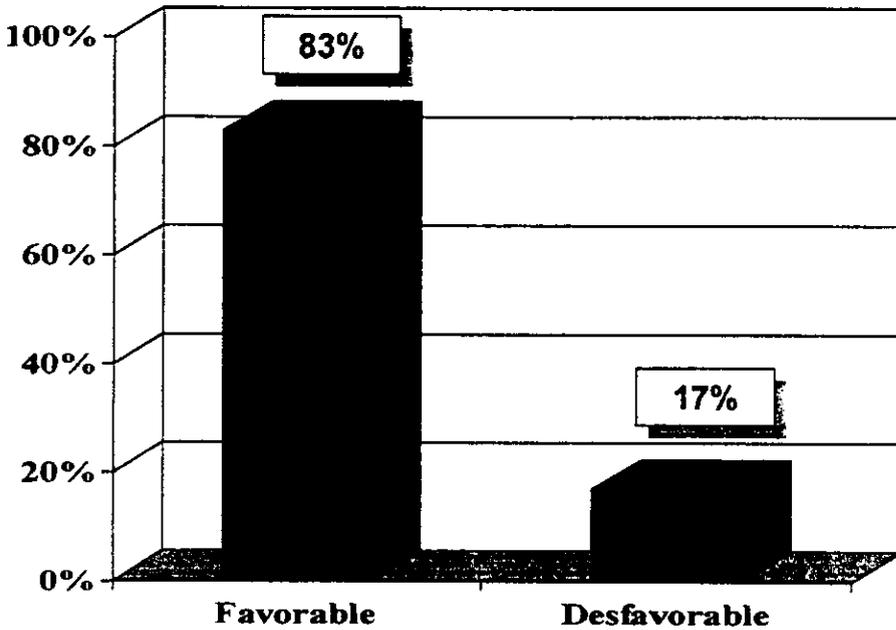
3. En sus fracasos, la actitud de su gerente ha sido...



La reacción observada en el líder a partir de los resultados de la encuesta, muestran un apoyo incondicional y sostenido por parte del líder del equipo.

Questionario 1

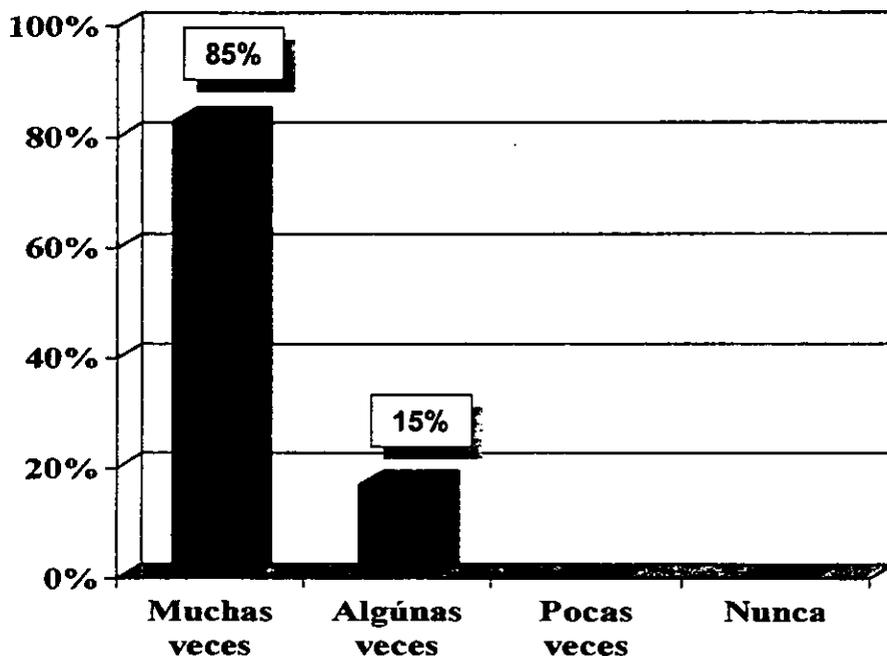
4. Su entorno fisico es.....



El entorno fisico es favorable para el 83% de los encuestados, lo cual refleja un suficiente aprovechamiento de los recursos técnicos en la organización.

Cuestionario 1

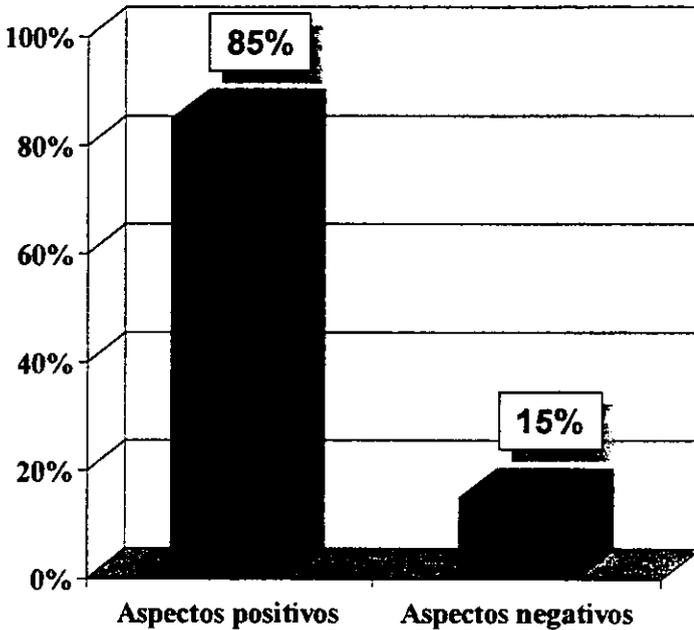
5. ¿Sus habilidades y conocimientos son tomados en consideración?



Las habilidades y conocimientos son muy tomados en consideración, según lo expresado por los encuestados.

Cuestionario 1

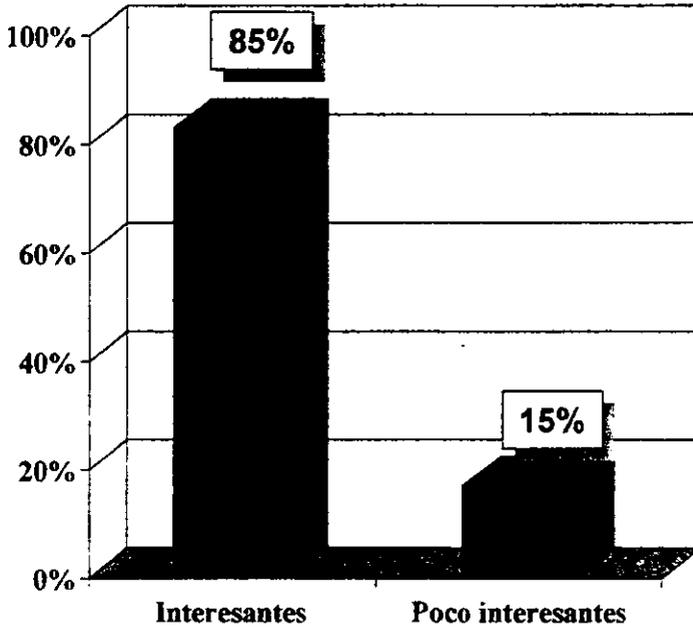
6. Su ambiente de trabajo se caracteriza por...



A pesar de que los aspectos positivos se presentan en gran medida, en lo concerniente al ambiente de trabajo, existen todavía un número significativo de aspectos por mejorar.

Cuestionario 1

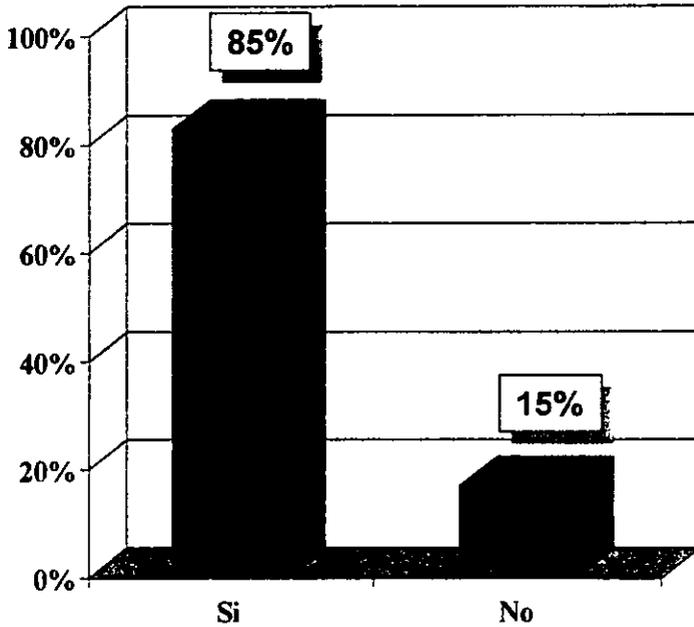
7. Las labores que realiza le resultan...



Casi la totalidad de los integrantes del equipo encuentran una sensación de bienestar en su trabajo, sin embargo, el 15% siente aburrimiento o rutinarias sus actividades en algunas ocasiones.

Cuestionario 1

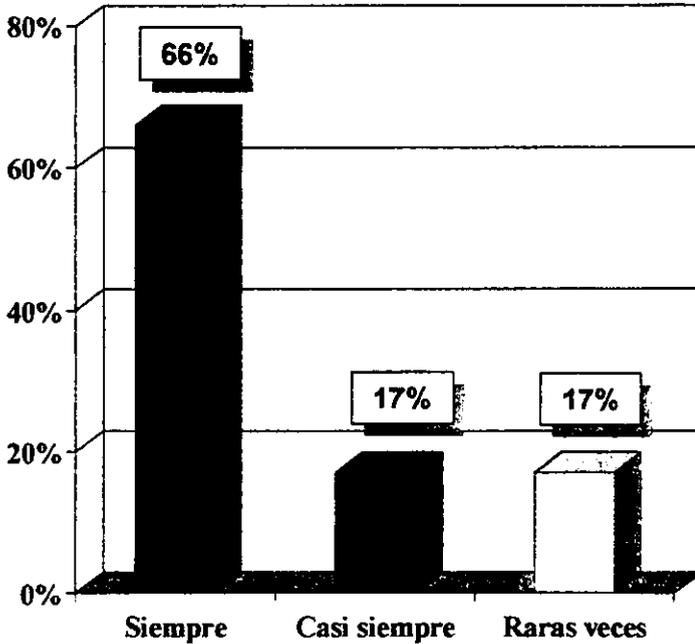
8. Considera que el gerente de ventas sabe cual es tu ritmo de trabajo y tu forma de reaccionar ante la presión.



Nuevamente el 15% de los encuestados consideran que el lider del equipo no conoce su forma de trabajar ni de reaccionar ante la presión.

Cuestionario 2

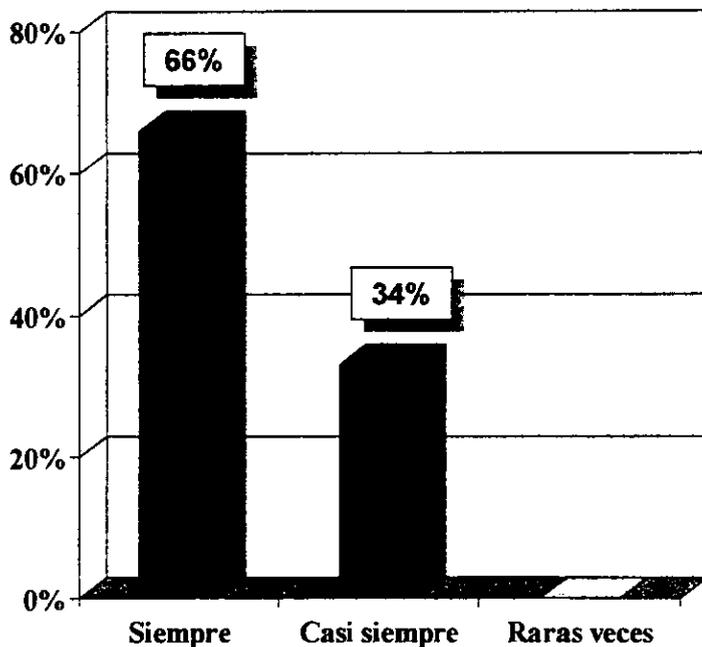
1. Realizo mis tareas lo mejor que puedo



El 34% de los encuestados están consientes de que tienen un nivel de actuación por desarrollar. La responsabilidad del lider de este equipo de trabajo es encontrar los factores que impiden que el nivel actual de actuación no sea desarrollado en un 100%.

Cuestionario 2

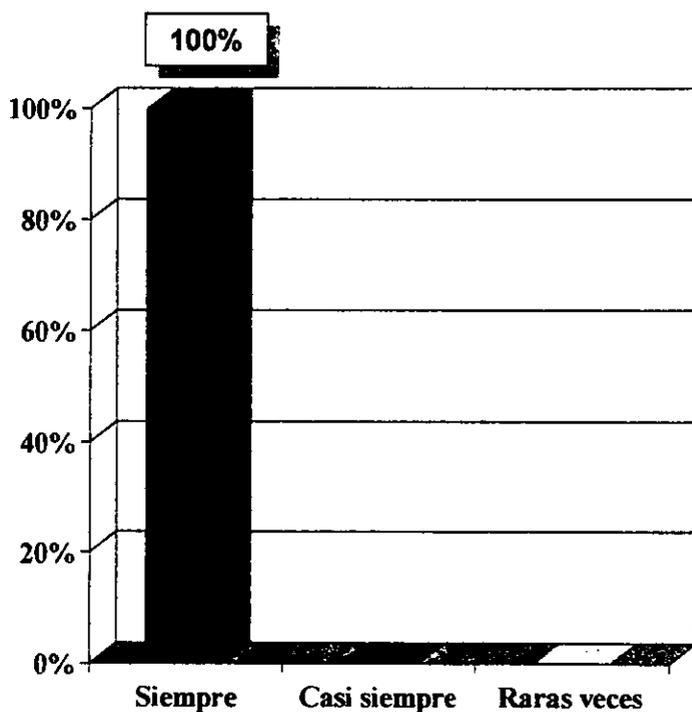
2. Doy el 100% de mí mismo. Me involucro



Únicamente el 66% de los encuestados actúan a toda su capacidad, mientras que una tercera parte necesita ser motivado para que se sienta involucrado con el equipo que forma parte.

Cuestionario 2

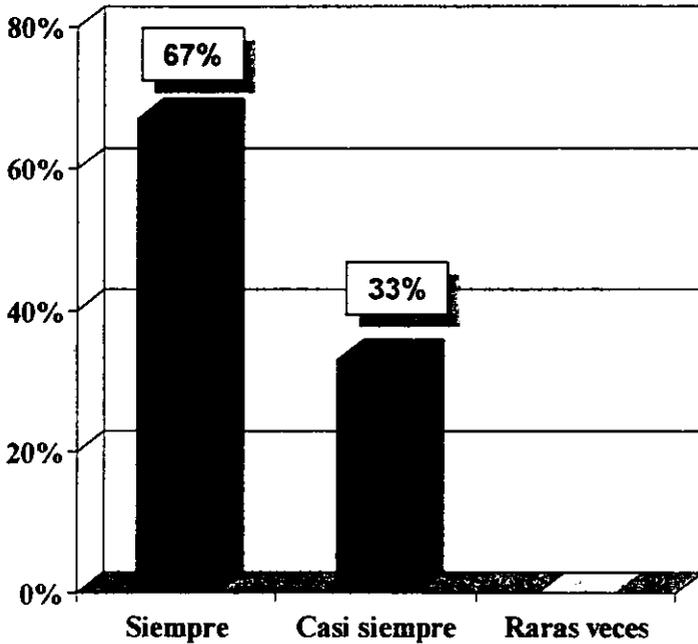
3. Hago un esfuerzo extra cuando la situación lo pide.



Solo en situaciones particulares todo el equipo se une y redobra esfuerzos en pro del objetivo.

Cuestionario 2

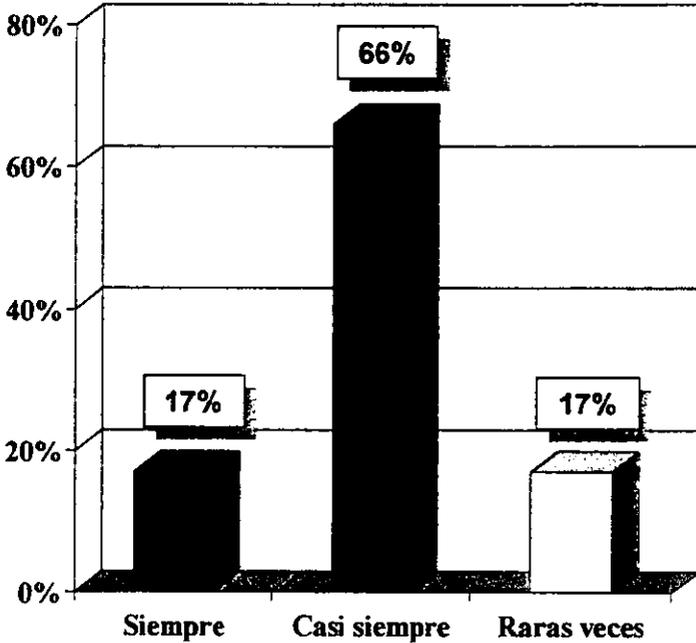
4. Cuando el jefe no está, realizo el mismo esfuerzo que cuando él está presente.



El 33% de los integrantes del equipo no se auto-administran. La presencia del líder es menester para el buen funcionamiento del equipo. Ésta característica es propia de un estilo paternalista de liderazgo.

Cuestionario 2

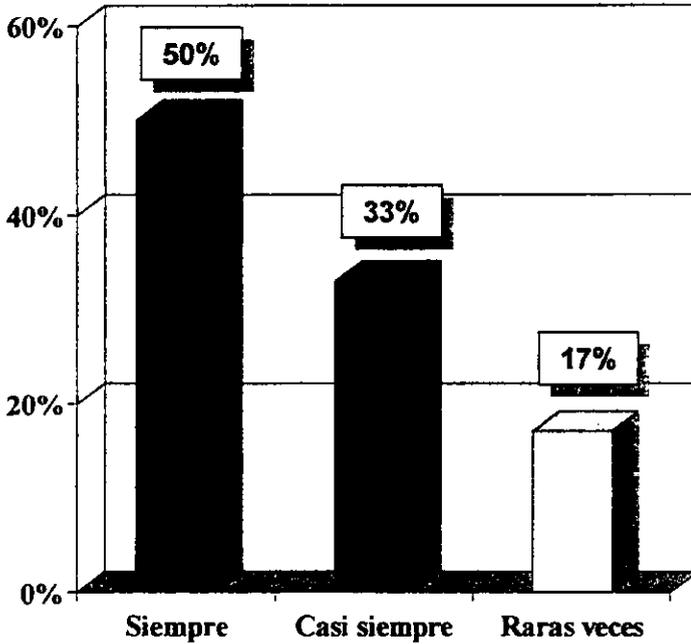
5. Cuando realizo un trabajo (extenso o reducido), lo reviso personalmente para asegurarme que ha sido realizado adecuadamente.



El 83% de los encuestados manifiestan no tener una atención en los detalles, esto denota la necesidad de que su trabajo sea revisado.

Cuestionario 2

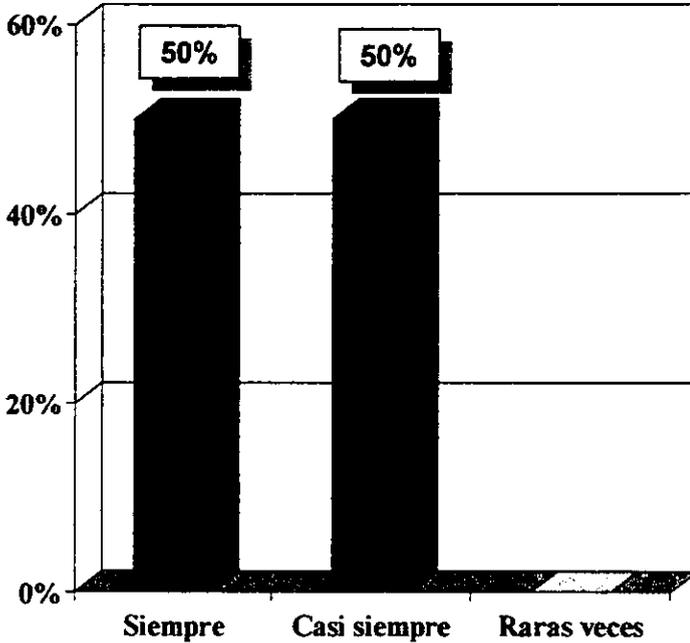
6. Ayudo a mis colegas, incluyendo a los de otros departamentos.



Siendo que el 50% de los encuestados manifiesta su limitado interés en ayudar a sus colegas en la organización, demuestra que el trabajo en equipo no es significativo.

Cuestionario 2

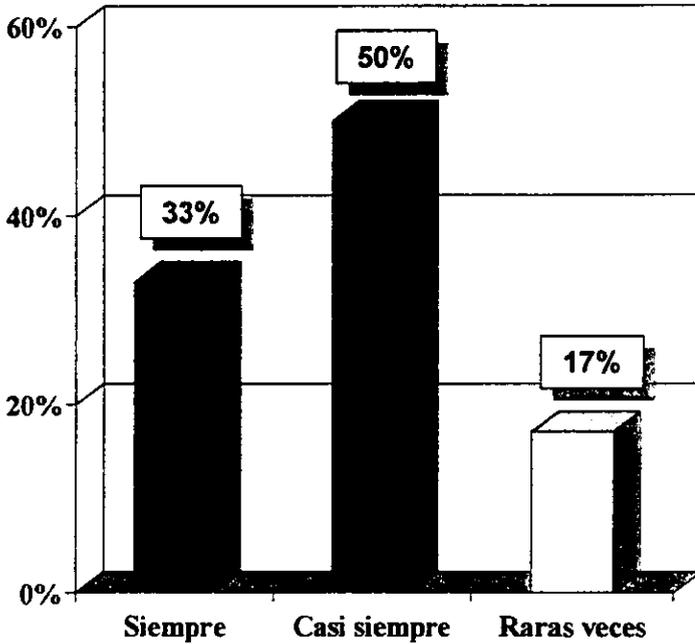
7. Me siento responsable de los errores que comete mi compañía y ayudo a corregirlos, aún cuando no los haya cometido personalmente.



Nuevamente el 50% de los participantes en este equipo de trabajo muestran ocasionalmente una falta de sentido del trabajo en equipo.

Cuestionario 2

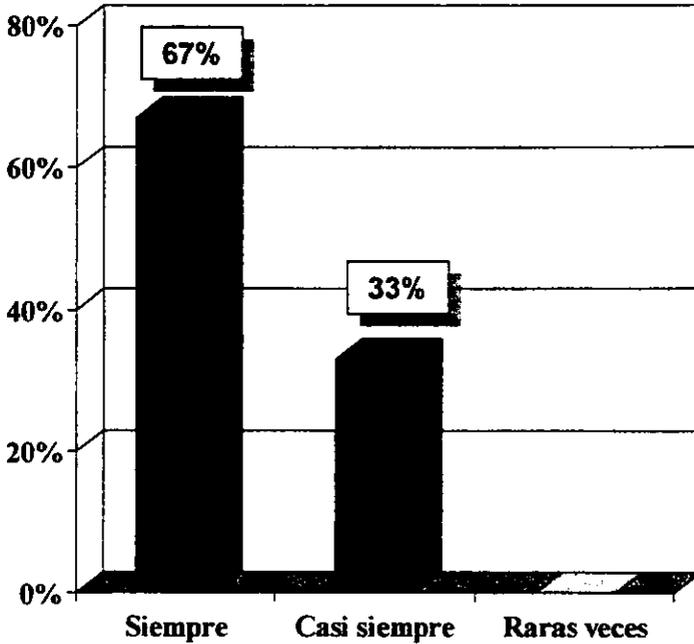
8. Tomo la iniciativa para evitar pérdidas de tiempo. Cuando he terminado un trabajo, pido nuevas tareas.



Solo el 33% de los encuestados no dependen de las indicaciones de su líder para emprender nuevas tareas.

Cuestionario 2

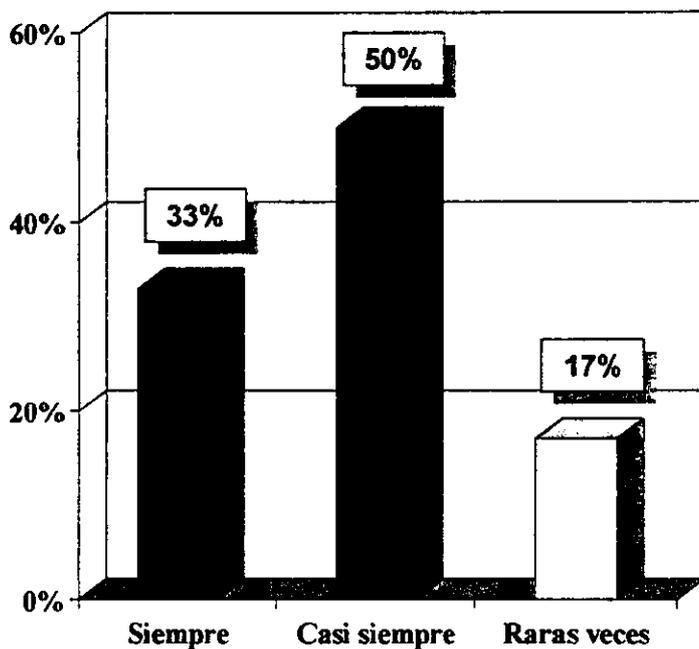
9. Cuando prometo entregar un trabajo en una fecha específica, hago todo lo que está en mis manos para cumplir mi promesa.



Casi la totalidad de los integrantes del equipo procuran cumplir con los compromisos adquiridos.

Cuestionario 2

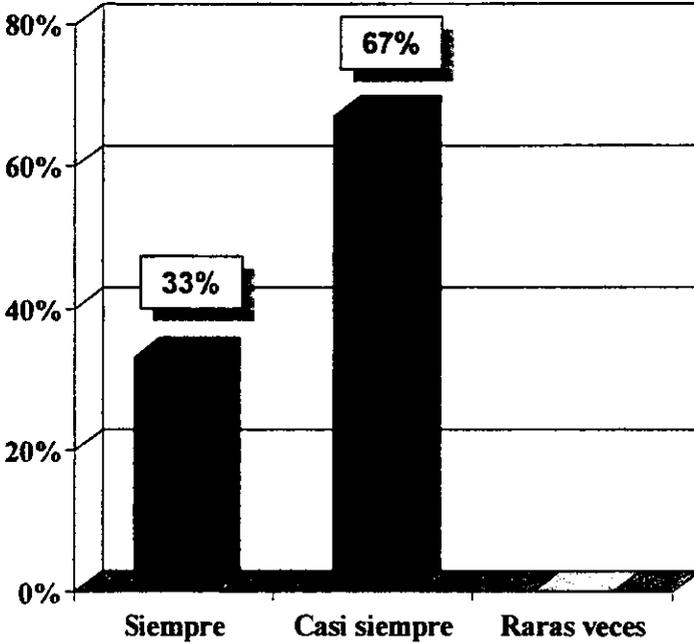
10. Soy puntual



La puntualidad no es un valor con el que se identifique el 67% de los integrantes del equipo de trabajo.

Cuestionario 2

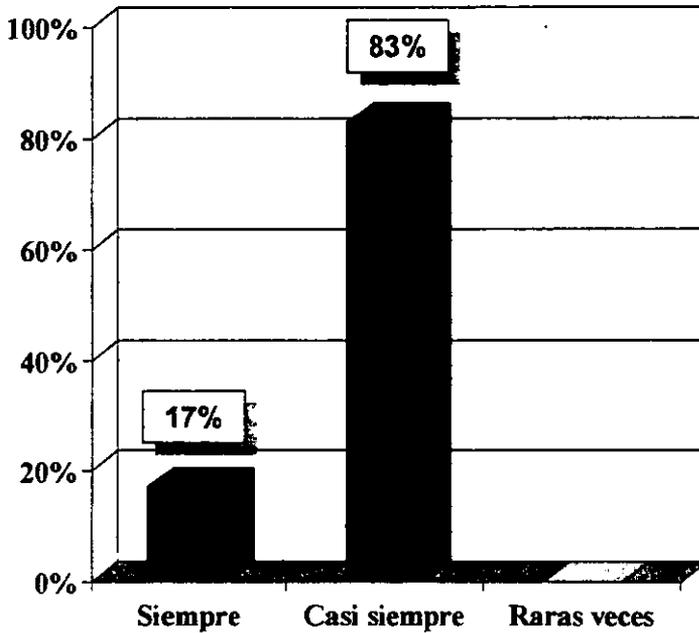
11. Respeto el tiempo de los demás. Si cambio los planes o descubro que voy a llegar tarde, lo hago saber de inmediato.



Solo el 33% de los integrantes del equipo de trabajo siempre respetan el tiempo de las demás personas.

Cuestionario 2

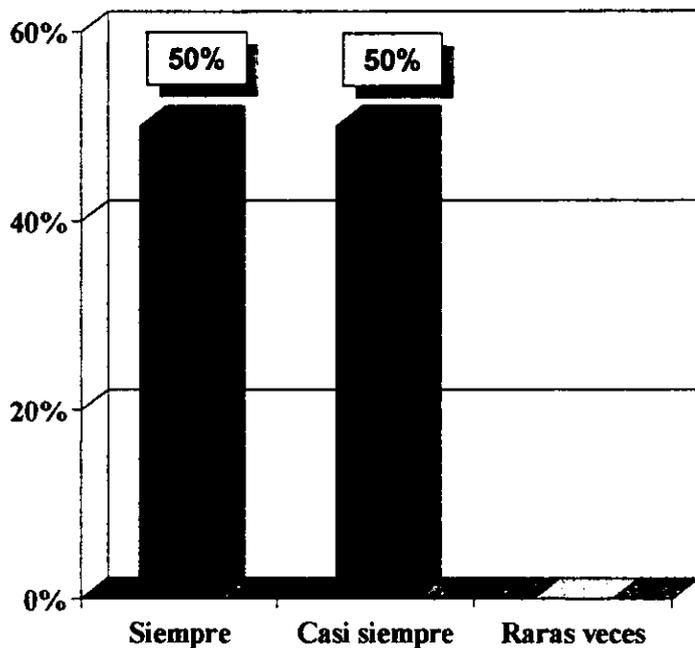
12. Aprendo de mis errores, los corrijo y no los repito.



83% de los encuestados manifiestan no siempre aprender de sus errores.

Cuestionario 2

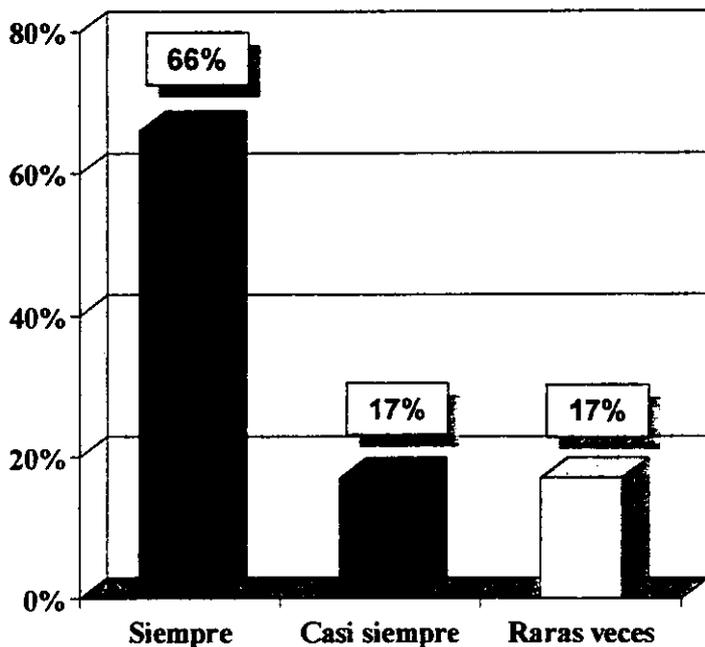
13. Estoy orgulloso de los resultados de mi trabajo.



El 50% de los encuestados no siempre están orgullosos de los resultados de su trabajo, el líder debe encontrar qué factores intervienen para la no completa satisfacción de la mitad de los integrantes del equipo.

Cuestionario 2

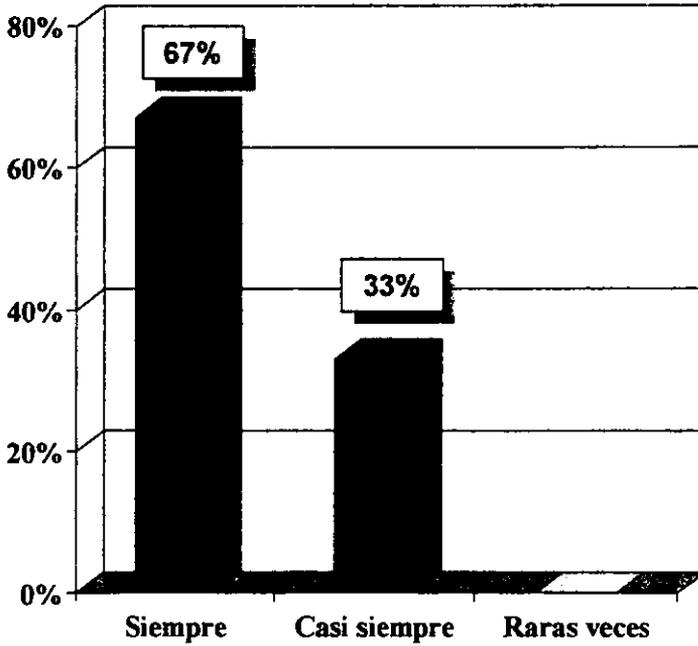
14. Pongo todo en orden al acabar y dejo el sitio listo para la siguiente persona.



El 34% de los encuestados manifiesta ser no muy ordenado ni conciente de la persona que ocupará el sitio posteriormente.

Cuestionario 2

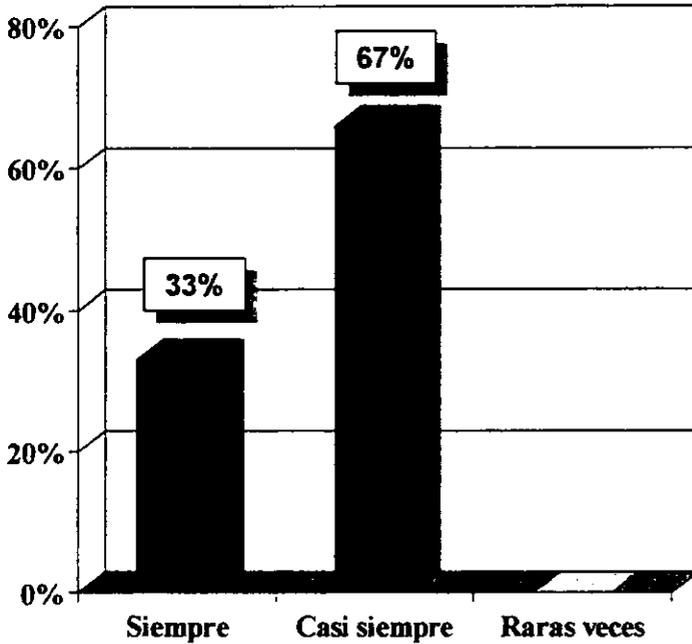
15. Intento no malgastar los recursos.



El 67% de los encuestados manifiesta no malgastar los recursos de la compañía.

Cuestionario 2

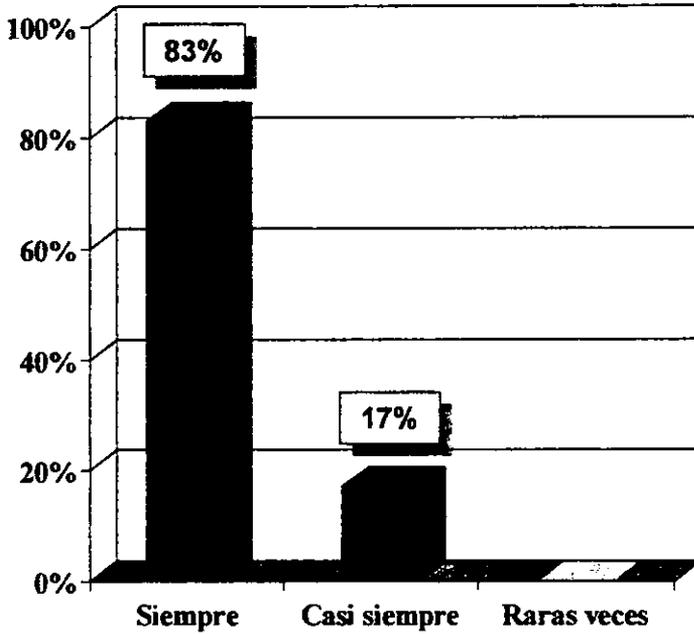
16. Intento tomar decisiones y actuar como si fuera el propietario de la empresa o la persona responsable.



Únicamente el 33% de los encuestados siempre toma decisiones a favor de la organización en un 100%.

Cuestionario 2

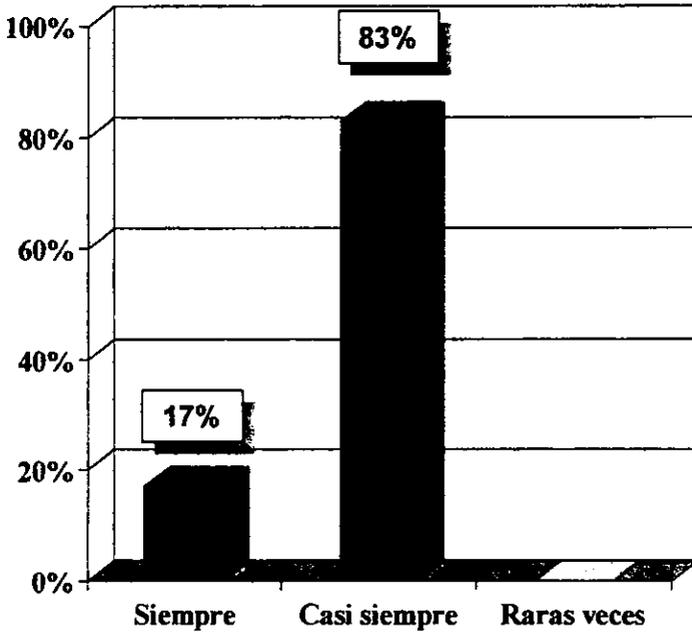
17. Hablo con los demás, pero no de ellos.



El 83% de los integrantes del equipo de trabajo evitan los chismes en el área de trabajo.

Cuestionario 2

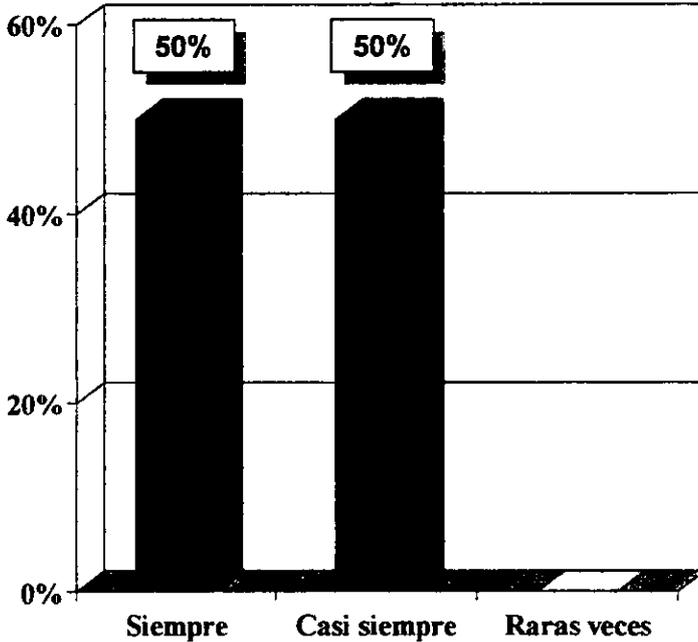
18. Cuando otros entregan trabajo con calidad, los elogio.



A pesar de que el 100% de los encuestados dicen reconocer los trabajos de calidad de otras personas, el 83% no lo hace en todos los casos.

Cuestionario 2

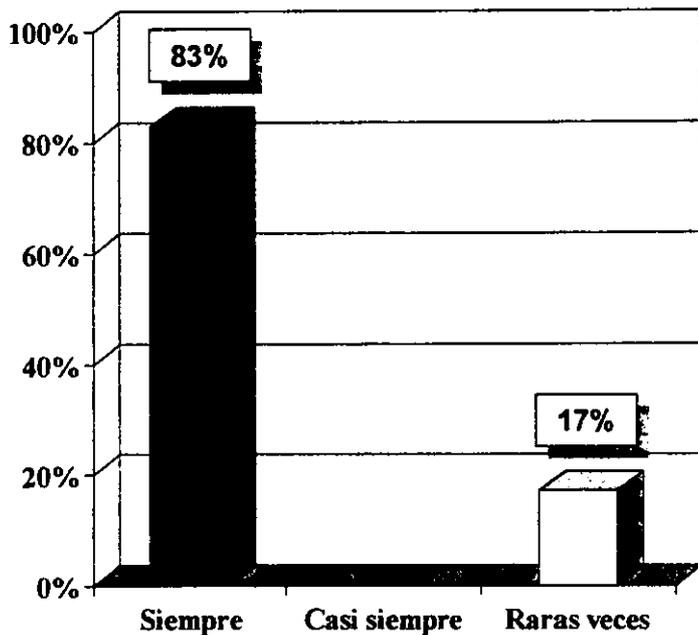
19. Cuando otros me entregan trabajo que no cumple mis expectativas, lo hago saber.



La mitad de los integrantes del equipo no siempre exigen calidad en las demás personas.

Cuestionario 2

20. Solicito ayuda cuando no puedo manejar el trabajo por mí mismo.



Aún cuando el 83% de las personas encuestadas siempre solicitan ayuda cuando es necesaria, el 17% se considera autosuficiente y no se apoya en el equipo de trabajo.

6.5 Conclusiones

De los resultados obtenidos se concluye lo siguiente:

- El objetivo del grupo de trabajo es desconocido para sus integrantes.
- El líder del equipo no reconoce el éxito de los integrantes en la misma proporción, existen preferencias.
- Destaca que el 15% de los encuestados no se manifiesta entusiasmado en el desempeño de sus actividades.
- Una tercera parte de los integrantes del equipo de trabajo se muestra abiertamente inconforme con su situación actual.
- El 83% de los encuestados no se auto-administra.
- El trabajo en equipo no es significativo.
- La puntualidad no es un valor con el que se identifique el 67% de los integrantes del equipo.
- Existe desconfianza en las labores realizadas por los integrantes del equipo de trabajo, el 83% de los encuestados no pone atención en los detalles.

Los puntos anteriormente mencionados derivan de un liderazgo paternalista, donde la actitud es de tacto y control; se premia y castiga según su criterio de protección; desea lograr obediencia por amistad y convencimiento, más que por autoridad y tiene poca confianza en sus subordinados.

6.6 Propuesta

Cuando se analizaban las características que debía poseer un líder se hacía un énfasis en los momentos históricos de la organización y del grupo que encabezaba. Asimismo se resaltaban algunas características generales como el ser: carismático, empático, visionario, intuitivo, inspirador y su capacidad de influenciar y motivar como el común denominador de todos los líderes.

Ciertamente estas características muestran el “qué” de un líder destacado pero no el “cómo”. La clave de este asunto es que las características mencionadas son descripciones muy genéricas del “deber ser” de un líder en situaciones específicas, pero para poder hablar de cómo un líder logra poseer atributos favorables de tiempo completo y en diferentes situaciones se debe mencionar al líder que posee calidad personal.

Los líderes con alta calidad personal se muestran con una actitud positiva ante la vida, disfrutan su trabajo, son entusiastas, transmiten energía positiva a sus colaboradores.

Un líder visionario con calidad personal al participar en un equipo de trabajo entiende a sus colaboradores, sus valores, que es lo que los motiva, cómo piensan y sienten, lidera para que se lideren a sí mismos y difunde su propio comportamiento en toda la organización. En términos generales el liderazgo con calidad personal implica tratar con valores.

6.6.1 Recomendaciones

En su equipo de trabajo, el líder con calidad personal facilita la elevación del nivel de actuación de los individuos con acciones como las que a continuación se mencionan:

- Ayudar a establecer y comprender el objetivo del equipo.
- Enaltecer los éxitos y acompañar en los fracasos de los integrantes.
- Propiciar ambientes físicos ordenados, funcionales, armónicos y con el equipo adecuado.
- Procurar un ambiente psicológico caracterizado por el respeto mutuo, confianza, seguridad, tolerancia, buen humor y afecto.
- Tomar en consideración las experiencias y habilidades de los integrantes del equipo.
- Ayudar a que los integrantes del equipo desempeñen labores que les sean interesantes y les brinden una sensación de bienestar.
- Saber cual es ritmo de trabajo y la forma de reaccionar ante la presión de los diferentes individuos que integran el equipo de trabajo.

El liderazgo visionario centrado en los valores deberá propiciar un ambiente organizacional con las siguientes características:

- **Espíritu de comunidad.** Donde exista una sensación de pertenencia hacia la organización, confianza profunda y suma participación. Las relaciones entre sus miembros deben ser estrechas y con empatía, lo que propiciará el

asumo de la responsabilidad de su éxito propio, el de los demás y el de la organización.

- **Comunicación abierta y honesta.** Donde prevalezca la retroalimentación y la abierta comunicación para las personas que tengan a su cargo la toma de decisiones. Existe un elevado nivel de inteligencia grupal, sinergia y una ágil toma de decisiones.
- **Valores compartidos.** Los valores convenidos están en práctica permanentemente. Las personas juegan a ganar-ganar generando una ilimitada cooperación y lealtad.
- **Empowerment (auto organización).** Elevada productividad, relaciones de trabajo efectivas en y entre grupos.

Los líderes que se basan en los valores transformarán las instituciones del siglo XX porque, en lugar de renunciar a sus valores, asumen la responsabilidad de concordar o cambiar los valores de la organización.

Bibliografía

- Acle Tomasini A., Retos y riesgos de la Calidad Total, Editorial Grijalbo, México, 1994.
- Adair John, Líderes, no jefes, Legis editores, S.A., Colombia, 1990.
- Agustín Reyes Ponce, Administración de empresas, Ed. Limusa, México, 1975.
- Colunga Dávila C., Administración para la calidad, Panorama editorial, S.A. de C.V., México, 1995.
- Coulter Robbins, Administración, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1996.
- Deming Edwards, Calidad, productividad y competitividad, Ediciones Díaz de Santos, S.A. de C.V., España, 1989.
- Fernández Arena, Introducción a la administración, U.N.A.M. Dirección General de Publicaciones, México.
- George R. Terry, Principios de administración, Compañía editorial continental, México.

- Heinz Wehrck, Administración una perspectiva global, Ed. Mc Graw Hill, México, 1994.
- Hernández Sergio, Fundamentos de Administración, Editorial McGraw Hill, México, 1994.
- Ishikawa K., ¿Qué es el Control Total de la Calidad?, Editorial Norma.
- Jean Jacques Lambin, Marketing estratégico, Editorial Mc Graw Hill.
- Labastida Yépez Marcelo, La calidad. ¿nace o se hace?, Emprendedores, Volúmen IX No. 35, 1995.
- Lazzatti Santiago, Funciones, estilos y desarrollo, Ediciones Macchi, Argentina, 1993.
- McGregor Douglas, The Human Side of Enterprise, Editorial McGraw Hill, E.U., 1960.
- Moller Claus, Calidad Personal. La base de las demás calidades, Time Manager International A/S, 1992.
- Rodríguez V. Introducción a la administración con enfoque de sistemas, Ediciones contables y administrativas, México, 1993.

- Rothschild William, Las cuatro caras del liderazgo estratégico, Argentina, 1995.
- Stoner James, Administración, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1989.
- Strauss G., El comportamiento Humano en las Organizaciones. Edit. Herrero Hermanos, México.
- Trista Boris, Liderazgo, autoridad y administración, Universidad Autónoma Metropolitana, México, 1993.
- Vázquez Bonilla José de Jesús, La Calidad Total empieza por la persona.