

97



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**DINAMICA FUNCIONAL DE LA ADMINISTRACION DE
RECURSOS HUMANOS. "ESTRATEGIA PARA
IMPLEMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL
AREA OPERATIVA DE UN TELEMARKETING".**

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

YANET GUTIERREZ ALBA

ASESOR: L.A. CECILIA BRITO BARBA

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO

2002

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

PAGINACION DISCONTINUA

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



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

Dinámica Funcional de la Administración de Recursos Humanos.

Estrategia para implementar el Trabajo en equipo en el area
operativa de un Telemarketing.

que presenta ^{La} pasante: Yanet Gutierrez Alba

con número de cuenta: 9436160-5 para obtener el título de
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 27 de Febrero de 2002

MODULO

PROFESOR

FIRMA

II L.A. Cecilia Brito Barba

IV L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas

I Ps. Miguel Rojas Vázquez

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por su gran misericordia al darme la vida, una familia maravillosa a mi lado y una segunda oportunidad de disfrutar de ella.

Gracias por la fe que me has dado para seguir adelante y el valor para confiar nuevamente en el futuro .

A MIS PADRES

Gracias por sus sacrificios, noches de desvelo y por todos esos momentos que han dedicado a mi formación, por todo ese amor y apoyo incondicional que me han dado.

Siempre han estado a mi lado para alentarme y darme su mano cuando tropiezo, por ello he podido levantarme y alcanzar esta meta, nuestra meta.

Su ejemplo me ha hecho ser una mujer fuerte y comprometida. Quisiera que tengan siempre presente que me siento muy orgullosa de ustedes.

A MIS HERMANAS

Tal vez no se los diga con mucha frecuencia pero recuerden que las quiero mucho y ustedes han sido también parte de este éxito, gracias por soportarme en esos momentos tan difíciles para mi. Creo en ustedes y se que pronto realizarán también este sueño.

A MI ASESORA

A mi profesora Cecilia Brito por sus consejos, apoyo y su gran paciencia. Por ser un excelente ser humano y ayudarme a fortalecer todos esos valores tan importantes que en ocasiones la tristeza hace a un lado gracias por ser parte de este logro.

GRACIAS Y MUCHO

Antes que todo les agradezco ese gran cariño incondicional que me han dado, por compartir conmigo más allá de un horario de trabajo. Gracias por su tiempo dedicado a que yo este bien, por escucharme; todo lo que me han dado tiene un valor muy especial para mi . . . los quiero mucho.

A TODOS MIS AMIGOS

Berenice, Rocio Aguilar, Citlalli, Gaby, Adriana, Luis Miguel, Gerardo, Mauricio, Raymundo, Jorge, Carlos y todos aquellos que no menciono por falta de espacio y sin darles menor importancia, gracias por todos esos momentos inolvidables... Hemos compartido muchas cosas juntos, ahora debemos seguir luchando por ser mejores. Buscamos caminos distintos pero siempre los llevaré en mi corazón.

A LA UCA y FES - QUATSIWA

Gracias por todos los recuerdos que guardas en aulas y pasillos de esta mi Universidad que me ha dado la oportunidad de crecer, adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades. Gracias a todo el personal que forma parte de ella, a los grandes profesores que colaboran para que seamos profesionistas mejor preparados para enfrentar los nuevos retos.

INDICE

Título	I
Planteamiento del problema	II
Objetivo General	III
Objetivos Específicos	IV
Hipótesis	V
Introducción	1
Capítulo 1 La Administración	
1.1 Definición y concepto de Administración	3
1.2 Antecedentes	4
1.3 La Administración de Recursos Humanos	15
Capítulo 2 Liderazgo y manejo de Autoridad	
2.1 Teorías Gerenciales.	19
2.2 Concepto y características de poder	24
2.3 Autoridad	24
2.4 Liderazgo	26
Capítulo 3 Equipos de Trabajo	
3.1 Concepto y características de grupo	34
3.2 Equipos de trabajo	36
3.3 El individuo y la Organización	38
3.4 Motivación	41
3.5 Comunicación	46
3.6 Círculos de Calidad	51

Capítulo 4	La empresa de Telemarketing en México	
4.1	Antecedentes	55
4.2	Concepto de Telemarketing	56
4.3	Ventajas	57
4.4	Funciones de Telemarketing	59
4.5	Tipos de Telemarketing	60
Capítulo 5	Caso Práctico	
5.1	Diseño conceptual	65
5.2	Diseño estructural	66
5.3	Diseño funcional.	69
	Conclusiones	80
	Anexos	82
	Bibliografía	

TITULO

**ESTRATEGIA PARA IMPLEMENTAR EL
TRABAJO EN EQUIPO EN EL AREA
OPERATIVA DE UN TELEMARKETING**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En esta empresa de Telemarketing específicamente en el área operativa se trabaja en grupos en los cuales no existe un verdadero compromiso con la labor que se desempeña, no reconoce valores como la lealtad, la responsabilidad y el trabajo en equipo. La gerencia no considera al factor humano y de él solo obtiene el mínimo esfuerzo para cumplir con metas de corto alcance, lo que repercute en la falta de calidad en el servicio a clientes.

OBJETIVO GENERAL

Reconocer la importancia del líder en la creación de condiciones adecuadas para lograr el desarrollo de los equipos de trabajo a través de una estrategia que nos permita elevar niveles de motivación.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ***Lograr un mejor desempeño del personal a través del desarrollo de los equipos de trabajo***
- ***Generar un compromiso verdadero en el personal por la labor que se desempeña***
- ***Incrementar la comunicación entre los miembros en los equipos de trabajo, de manera que cada persona contribuya con sus ideas en el establecimiento y consecución de metas.***
- ***Lograr la satisfacción del cliente a través de la prestación de servicios de calidad.***

HIPÓTESIS

Consideramos que la falta de compromiso del personal del área operativa de la empresa de Telemarketing se debe a una inadecuada forma de dirigir el trabajo de equipo.

1. Introducción

A través del tiempo las condiciones se van modificando; para estar en posibilidades de hacer frente a estas necesidades cambiantes no solo del personal sino de la organización, es importante generar una ventaja competitiva a través de los equipos de trabajo desarrollando talento y habilidades, adaptando sus conocimientos de modo que nos permita responder a las exigencias del medio.

La manera en la que la organización trate a su personal, considere sus expectativas y exista retroalimentación para lograr la confianza y responsabilidad será un elemento importante para fortalecer la relación trabajador-empresa.

En una empresa de Telemarketing mexicana no se han sabido coordinar los esfuerzos para desarrollar equipos de trabajo eficientes estableciendo una relación ganar-ganar en la cual la persona responsable de dirigir un equipo considere la participación activa del individuo en pro de mejorar el desempeño laboral.

Cuando un individuo se encuentra en un ambiente adecuado y agradable además de ser considerado como ente generador de ideas, apto para desarrollar su trabajo y participar en el establecimiento de metas está motivado a dar su mejor esfuerzo para obtener beneficios, ya que, el trabajo satisface necesidades también de tipo psicológico por ser un medio para lograr metas personales, ganando reconocimiento y contribuyendo a su vez a la consecución del objetivo de la organización.

Los seres humanos aportan a sus tareas aspectos de conducta los cuales deberíamos entender de una forma provechosa. Tratar con individuos y equipos de trabajo no es tarea fácil y puesto que las funciones organizacionales son planeadas con miras al logro de objetivos, éstas funciones deben ser desempeñadas por individuos, por lo que es necesario coordinar sus esfuerzos para lograrlo.

El administrador eficaz es un líder y el entender cómo emerge el liderazgo es un punto básico para entender la Administración en sí misma; entonces como parte de un sistema tenemos el compromiso de estimular el desarrollo en las organizaciones a través de la participación del hombre.

CAPÍTULO 1 ADMINISTRACIÓN

1.1 DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Al iniciar el estudio de la Administración de Recursos Humanos consideramos necesario para su mejor entendimiento definir y conceptualizar Administración y Administración de Recursos Humanos .

La palabra administración esta conformada por el prefijo *ad* que significa hacia y *ministratio* que vienen a su vez de *minister*, que significa subordinación u obediencia; la definición etimológica nos da la idea de que se trata de una función que se desarrolla bajo el mando de otra, de un servicio que se presta.

La administración desde el punto de vista de Reyes Ponce es "una técnica que busca la coordinación de cosas y personas en una organización para lograr maximizarlos".

Otro concepto que consideramos importante de mencionar es el de Fernández Arenas que dice: que la administración es "una ciencia social ya que cuenta con una estructura y a través del esfuerzo humano logra satisfacer los objetivos de la organización".

Partiendo de la definición de Administración damos importancia a su característica principal que es el servicio; para ello se busca coordinar los recursos de una organización con la finalidad de maximizarlos y así alcanzar los objetivos establecidos por la misma mediante el esfuerzo del hombre.

De aquí que todas las organizaciones deban prestar la debida atención a sus recursos humanos ya que el esfuerzo de ellos resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el personal está dispuesto a

proporcionar su mayor esfuerzo, la organización funcionará adecuadamente ya que contará con personal eficaz y a través del trabajo en equipo bien coordinado obtendremos mayores beneficios.

1.2 ANTECEDENTES

La administración se inicia con el hombre de manera empírica y tiene como finalidad maximizar los recursos para satisfacer necesidades. Desde que el hombre se asocio en grupos se tiene referencia de la organización ya que se reunían para arrastrar rocas, cazar animales para poder subsistir y en la medida en que la tarea era más difícil requirieron más organización.

ETAPA EMPÍRICA

En Egipto encontramos antecedentes de la administración en el reinado de Ramses III, ya que un papiro con escritura jeroglífica contiene herramientas que se refieren al orden y manejo de la gente en la construcción de las pirámides y estas obras nos muestran la efectividad y complejidad de su administración. Fueron cuidadosos de los principios y prácticas administrativas, comprendieron la autoridad y responsabilidades administrativas y reconocieron el valor de las descripciones en detalle para desarrollar una tarea.

En China hubo representantes que utilizaron la administración y los más notables eran emperadores. En la Constitución de Chow 1000 a.C. se establecen ciertas reglamentaciones, como la forma de organizar el gobierno; funciones para evitar la duplicidad de trabajo y la forma de controlar al personal. En los reglamentos de Confucio encontramos indicios de lo que hoy es Administración Pública, destacando al elemento humano como lo más importante.

En la antigua Grecia se desarrollo un gobierno democrático que alentó el libre intercambio de ideas. En los griegos encontramos el origen del método científico que consiste en una serie de pasos que describen, explican e investigan un fenómeno llevándonos a un conocimiento; descubrieron los criterios de la investigación e introdujeron la ciencia y la educación en muchas esferas sociales.

Platón estableció leyes en el campo de la Administración tales como la de que ningún trabajador debía trabajar simultáneamente la madera y el hierro, dando referencia a la especialización y división del trabajo.

Sócrates habla del principio de universalidad de la administración y del arte de la misma. Decía que él que era bueno para administrar en determinada empresa podría trabajar igual en otra.

Pericles habló de la selección de personal indicando que las personas fuertes debían estar a cargo de los problemas relacionados con el cobro de impuestos, cárceles, etc. por contar con ciertas características personales.

También hacemos referencia de la Administración en nuestra cultura, en América y en particular en México ya que encontramos indicios de ella con los aztecas desde principios del siglo XV ya que entre diferentes corrientes indígenas sobresalieron las direcciones de Tlacaélel y Netzahualcóyotl, quienes condujeron a sus pueblos a una vida mejor. Tlacaélel fue un hábil consejero y administrador de los gobernantes aztecas.

LA EDAD MEDIA

La sociedad Feudal estaba formada por tres clases sociales: clérigos, guerreros y trabajadores, estos últimos sostenían a las dos primeras que eran superiores ya que eran quienes poseían las tierras. La iglesia ocupó el primer lugar ya que era la que poseía las mas grandes extensiones de tierra y los guerreros fueron nombrados señores feudales por haber ganado alguna batalla o por ser nobles, pero estos trabajaban para el Rey. En esta etapa se presenta una gran desigualdad de clases sociales en donde se producía solo para el

auto consumo del feudo, no existía el comercio y todos trabajaban para el señor Feudal.

Tiempo después las nuevas ciudades surgen con el crecimiento del comercio y la producción en talleres que se empezaban a dar por el aumento de demanda comercial; ésta expansión comercial significó trabajo para más gente, en las ciudades se encontraban los centros productivos (talleres). Ante el desarrollo de la industria se crean gremios de trabajo los cuales tenían el control de un producto. Hasta este momento histórico el concepto de valor era la tierra.

EN LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Inicia otra etapa que es la Administración Científica en la cual se producen cambios principalmente en Inglaterra entre los años de 1700 y 1785, con motivo de la invención y utilización de la máquina de vapor (James Watt 1736-1819) y se crearon nuevos conceptos y técnicas, cambios de una nación de terratenientes a una nación de talleres.

Comenzaron su industria con talleres estableciendo principios en serie, sólo que la industria era de tipo familiar. Después surgieron los corredores que compraban la producción de los talleres familiares para venderla en ferias. El siguiente paso fue el sistema fabril que desarrolla la producción en masa; los dueños se clasificaron por el tipo de productos que fabricaban y así empezaron a desarrollar un sistema de administración preocupándose por un control de producción y un control financiero.

Se provoca una explotación masiva por parte de los industriales a la naciente clase proletaria que estaba formada por siervos, artesanos y expropietarios de pequeños talleres, se obliga a los obreros a trabajar varias horas diarias y se explotaba el esfuerzo de niños y mujeres en condiciones inhumanas.

Los principales resultados administrativos fueron: la necesaria división del trabajo o especialización, el papel del administrador o dueño (que era el coordinador), la necesidad de establecer la disciplina en la fábrica y la fijación de un horario de trabajo que comenzó con 14 horas al día y más tarde se redujo a 12 horas. Este sistema trajo como consecuencia la deshumanización del trabajo ya que el individuo era visto como una máquina más dentro de la factoría. Más tarde al desarrollarse la industria y la utilización de la máquina en ella se sustituye la fuerza humana por la fuerza mecánica; una nueva concepción del trabajo vino a modificar la estructura social y comercial de la época, provocando cambios tan rápidos y profundos que se iniciaron en Inglaterra y se extendieron a todo el mundo.

Se inicia la Administración industrial o Científica ante la producción en serie y así surgen grandes empresas y con ello la administración profesional. A partir de esto mencionamos las escuelas de la administración para diferenciar los grupos de autores que sustentan en forma sistemática principios y métodos.

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Es la época de la evolución del pensamiento administrativo ya que algunos autores investigaron científicamente la problemática que prestan las organizaciones industriales principalmente por la producción masiva.

Frederick W. Taylor, ingeniero industrial estadounidense (1856-1915). Padre del movimiento científico, investigo en forma sistemática el trabajo humano.

Destaco la Universalidad de la Administración : " ... los mismos principios pueden aplicarse con igual éxito a todas las actividades sociales".¹

¹ Sergio Hernández y Rodríguez, Fundamentos de Administración, Edit. Interamericana, pág. 118

Plantea que la productividad generaría mayores salarios y mayores utilidades logrando desarrollo para los trabajadores y beneficios para la propia organización sin consumir más energía humana. Desarrolló métodos para organizar el trabajo, tomando en cuenta materiales, herramientas y habilidades personales. Inventó máquinas destacando la fresadora para cortar metales. Elaboró cuatro principios y once mecanismos administrativos que mencionamos brevemente.

Principios

1. Tiempos y movimientos del trabajo (considerando máquina o trabajador en el tiempo de un proceso), con miras a logro de máximos resultados.
2. Selección de obreros (trabajo según habilidad y potencial de aprendizaje).
3. Colaboración en la Administración (colaboración de administración-obreros en la aplicación práctica del sistema científico de administración de trabajo).
4. Responsabilidad Compartida (distribución equilibrada entre responsabilidad del trabajador y la dirección), generando armonía en los grupos².

Mecanismos Administrativos

1. Estudio de tiempo
2. Supervisión funcional (que es la base del concepto moderno de la autoridad lineo-funcional)
3. Establecimiento de un departamento de planeación
4. "Principio de excepción" que implica atender los asuntos cuando se desvía de lo planeado
5. Uso de reglas de cálculo e instrumentos similares para ahorrar tiempos
6. Tarjetas de instrucción para los trabajadores

² Agustín Reyes Ponce, *Administración Moderna*, Edit. Limusa, pág. 114, 2000

7. Bonificación por tarea exitosa, es decir pago de incentivos por tarifas diferenciadas
8. La estandarización de todas las herramientas e instrumentos utilizados en los oficios
9. Sistema para clasificar productos
10. Sistema de rutas de producción
11. Sistema de costos

La filosofía de Taylor estaba orientada a una mejor productividad, dando así oportunidad de desarrollo a los trabajadores; aún cuando tenía gran preocupación por la productividad también hay preocupación por el factor humano y esto se refleja en la selección y entrenamiento que debía darse para el mejor desempeño.

Habla de la Administración y da la importancia al trabajador diciendo: "las relaciones entre los empresarios y los hombres forman, sin lugar a duda la parte más importante de este arte".³

Se considera como una escuela que sirvió como instrumento capaz de explotar al trabajador ya que su objetivo principal fue aumentar la eficiencia de la producción, reducir costos y aumentar utilidades.

Henry Fayol Ingeniero francés (1841-1925) considerado como el verdadero padre de la Administración hizo las siguientes aportaciones:

1. Universalidad de la Administración. Es una actividad que puede realizarse en todas las organizaciones humanas y aplicable a todas las actividades de los grupos sociales.
2. Conceptualizó el primer proceso administrativo. Para que una organización alcance los objetivos establecidos es necesario coordinar los recursos con

³ Koontz/O'Donnell, Curso de Administración Moderna, Edit. Mc-Graw-Hill, pág. 40

los que cuenta a través de un proceso. Previsión, Organización, Dirección, Coordinación y Control.⁴

Previsión. Examinar el futuro, establecer objetivos, tomar decisiones y planes de acción.

Organización. Formular una estructura de materiales y personas que conforman la organización.

Dirección. Es una etapa de mando que hace funcionar los planes y la organización.

Coordinación. Relacionar todos los actos y los esfuerzos.

Control. Comparar los resultados obtenidos con el plan original y a partir del análisis se tiene la posibilidad de replantear y corregir desviaciones.

3. Definió las áreas funcionales de las organizaciones industriales y señaló que estas actividades existen en cualquier empresa.

Técnica - producir y mantener la planta

Comercial - la compra, venta e intercambio

Financiera - búsqueda y uso óptimo del capital

Contable - balance de operación, inventarios, costos

De seguridad - proteger a las personas y la propiedad

Administrativa - del proceso administrativo.⁵

4. Estableció catorce principios administrativos que son los que complementan su teoría para lograr una mayor efectividad.⁶

**División de trabajo.* Especialización de funciones y separación de poderes

**Autoridad y responsabilidad.* La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer. La autoridad se relaciona con la responsabilidad

**Disciplina.* Obediencia, la conducta y respeto que se da en la relación de empresa y sus agentes

⁴ Sergio Hernández y Rodríguez, Fundamentos de Administración, Edit. Interamericana, pág. 121

⁵ Agustín Reyes Ponce, Administración Moderna, Edit. Limusa, pág. 122, 2000

⁶ Jaime Muñoz Garduño, Introducción a la Administración: Enfoque Histórico, Edit. Diana, pág. 94

**Unidad de mando.* Para desempeñar una acción un agente recibe órdenes de un solo jefe.

**Unidad de dirección.* Un jefe y un solo programa deben perseguir un mismo objetivo.

**Subordinación del interés individual al general.* Los objetivos de la empresa deben prevalecer por el objetivo del individuo.

**Justa remuneración.* Será el precio por el servicio prestado.

**Centralización vs descentralización.* Los jefes deben delegar funciones en sus subordinados en la medida en que sea posible, dependiendo de la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor .

**Jerarquía.* Autoridad que se delega a cada puesto.

**Orden.* Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

**Equidad.* Todo superior debe ser justo.

**Estabilidad del personal.* Se relaciona con el desarrollo que el empleado tiene en el aprendizaje y dominio de su trabajo.

**Iniciativa.* Creatividad para el desarrollo de las organizaciones y estímulo de la actividad humana.

**Espíritu de grupo o unión del personal.* La unidad de personal para crear un espíritu de grupo (la unión hace la fuerza).

5. Destacó también la importancia de la enseñanza de la Administración en escuelas y universidades, para beneficio del mundo: enseñar al pueblo a organizarse para producir más.

6. Señaló las cualidades que los administradores debían tener⁷:

Cualidades físicas: salud, vigor, habilidad

Cualidades intelectuales: aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectual.

⁷ Sergio Hernández y Rodríguez, Fundamentos de Administración, Edit. Interamericana, pág. 132

Cualidades morales: energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades, iniciativa, espíritu de sacrificio, tacto, dignidad.

Cultura general: nociones diversas que no son exclusivamente a la función, ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etc.

Experiencia: conocimiento que deriva de la practica de los negocios.

En esta etapa el concepto de valor esta representado por la producción. Fayol fue el primero que sistematizó la administración y en nuestros días sigue funcionando con algunos cambios. Se considera su enseñanza enfocada a hacer más eficiente la dirección de empresas y lograr los máximos beneficios, a partir de este momento histórico encontramos la preocupación de una adecuada dirección para optimizar los recursos con los que contamos y para efectos del presente trabajo nos enfocamos al más importante dentro de la organización que es el hombre; es decir el recurso humano.

HUMANO-RELACIONISMO

En esta etapa histórica surge la preocupación por los trabajadores desde un punto de vista social y psicológico ya que en la etapa científica tiene un carácter mecanicista y es ahora que se considera su calidad de personas creando así un nuevo enfoque de relaciones humanas.

Se toman conceptos del cientifismo como el de organización formal, el sistema de incentivos y el proceso de entrevista para conocer las inquietudes del trabajador.

El trabajo es considerado como una actividad social, la más relevante del hombre; es entonces importante tomar en cuenta el factor psicológico y fisiológico del individuo para mejorar las condiciones de trabajo, se trata de conocer sus inquietudes, aspiraciones dentro y fuera de la empresa buscando así un trato mejor para el trabajador.

Encontramos también a los grupos informales los cuales tienen una gran influencia sobre los individuos que forman parte de la organización, punto importante a considerar para mejorar las relaciones de trabajo.

Mencionamos a Elton Mayo y a Mary Parker Follet como principales representantes de esta etapa.⁸

ELTON MAYO. Australiano, estudio psicología. Se le considera el iniciador de esta corriente, sus estudios dieron un nuevo enfoque a la administración como el de relaciones humanas: estudio de personal, comportamiento, y grupos formales e informales; ya que en sus investigaciones encontró que los cambios de horarios, los descansos escalonados y el trabajo en equipo son factores no tan importantes como para aumentar la eficiencia, encontró entonces que la mejoría en la productividad se debía a factores sociales como las relaciones entre los miembros de un grupo, la moral y la administración eficaz que entendía el comportamiento humano, a los grupos y lo conduciría de manera adecuada mediante habilidades como la motivación, la dirección, el liderazgo y la comunicación; estos datos nos sirven para más adelante dar fundamento al análisis de este trabajo.

Destacamos también la importancia de las entrevistas a los trabajadores ya que sirven como descarga emocional de los problemas relacionados con el trabajo. Al igual que la intensidad de la iluminación y los cambios ambientales sirven para aumentar la eficiencia.

En el análisis de la entrevista a trabajadores encontró el porqué del comportamiento de los grupos dentro de la empresa, en forma individual y en grupo. Sus reglas son:

No debes trabajar demasiado. Si lo haces será un "rompemarcas".

No debes trabajar "demasiado poco". Si lo haces serás un simulador.

⁸ Apuntes de la Profesora L.A. Cecilia Brito, FES-C

No debes decir a los supervisores nada que pueda perjudicar a un compañero. Si lo haces serás un "soplón".

No debes intentar mantener una distancia social o actuar oficiosamente. Si eres inspector, por ejemplo, no debes comportarte como tal.

Mary Parker Follet destacó la Administración como una profesión y afirma que es un conjunto de conocimientos probados, y este debe ser utilizado en servicio de otros y no solo para fines propios. Sugiere que se utilice la base científica para la administración.

Primero con *Frederick W. Taylor* despierta el interés por las personas en el trabajo, preparando una mejora en las condiciones laborales y después con *Elton Mayo* destaca la necesidad de la comprensión de los aspectos sociales, se comprueba que la organización es parte de un sistema y que elemento más importante es el trabajador humanizando de esta manera la maximización de la producción. Este nuevo enfoque sobre las personas en el trabajo es el resultado de un largo proceso que ayudó a que surgieran nuevos valores humanos.

NEO-HUMANO RELACIONISMO

En este periodo se consideran aspectos del humano-relacionismo tomando como ideas principales las de *Elton Mayo* para el desarrollo de técnicas y procedimientos para el control de las relaciones humanas que se establecen dentro de la organización productiva en busca de una mayor eficiencia a través de una mayor productividad de la fuerza de trabajo.

De la etapa científica se toma lo sistematizado de la administración, de la humano – relacionista toma la preocupación por el trabajador como el escuchar sus inquietudes, lo que piensa de sus compañeros de trabajo, de sus supervisores y la ventaja de trabajar en equipo. En esta etapa consideran las opiniones de los empleados y los trabajadores para fijar los objetivos de sus

propias tareas. Surgen nuevas teorías, una de las principales es la administración por objetivos en la cual se busca la participación de la persona en los objetivos de la empresa y el desarrollo organizacional.

De muchos autores que han contribuido con la Administración con su psicología social e individual encontramos a Douglas McGregor. Es otro importante representante de esta ideología en la que establece dos puntos opuestos sobre los individuos de una organización con la teoría X y la teoría Y que analizaremos más adelante.

1.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Como ya lo hemos visto a través del tiempo las condiciones se van modificando. Con Taylor surge la propuesta de un modelo de organización que denomino "funcional" a través del cual se buscaba agrupar actividades de una misma naturaleza . Se dio cuenta que generaba perdidas el hecho de no tener una persona que antes seleccionada desarrollará una tarea. Para lograr un mayor beneficio surgen las oficinas de selección que dan pauta para una mejor organización y lograr así un área especializada encargada específicamente de la administración de Recursos Humanos basándose en el conocimiento global del comportamiento humano para el mejor manejo del personal.

En la Administración de Recursos humanos se aplica el proceso administrativo al factor más importante de la organización, el hombre: planeación, organización, dirección y control. Es el proceso administrativo que busca incrementar y conservar el esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de las personas que forman la organización.

Su objetivo es lograr el desarrollo integral del individuo con el propósito de lograr los objetivos establecidos; pretendiendo que a través de una eficiente

administración de recursos humanos se logre que todo individuo que participe en la organización alcance un desarrollo y se materialice en la satisfacción de todas sus necesidades.

Las características de la Administración de Recursos Humanos son las siguientes:

1. Rama de la Administración General.
2. Utiliza el método científico en las ciencias sociales.
3. Aplica el proceso administrativo en sus etapas de planeación, organización, dirección y control.
4. Considera al factor humano como el recurso más importante de la organización.
5. Promueve la satisfacción de las necesidades del individuo.
6. Pretende lograr la integración del individuo a la organización.
7. Tienen como objetivo general el desarrollo integral del hombre.

Funciones de la Administración de Recursos Humanos

- a) Contratación. Incluye el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal de nuevo ingreso. Su objetivo es ubicar la persona idónea en el puesto adecuado.
- b) Integración. Busca la integración del individuo a la organización a través de actividades de carácter cultura, recreativo, de evaluación y de motivación.
- c) Administración de Sueldos y Salarios. Lograr otorgar un sueldo justo y equitativo al personal de la organización. Incluye actividades como análisis de puestos, nomina, control de incidencias y evaluación del personal.
- d) Seguridad e Higiene. Su objetivos es el de preservar la integración física y mental del individuo en la organización.

e) Capacitación. El objetivo de esta función es el de adiestrar al personal para la correcta realización de su trabajo.

La administración de recursos humanos ha sido resultado de cambio de condiciones y necesidades de la sociedad. Se ha logrado una especialización en la administración de personal mediante el creciente reconocimiento que las organizaciones y la sociedad han otorgado.

Los conocimientos y habilidades adquiridas actualmente pueden estar sujetos a tornarse rápidamente obsoletos, debemos adecuarnos a los cambios y por ello la importancia de considerar que los recursos humanos son únicos y difíciles de imitar por tener características particulares, valiosos ya que de ellos depende la eficiencia con que trabaje la organización y deben estar bien organizados ya que sus talentos puede combinarse logrando así equipos de trabajo en los que todos participen y cooperen para asegurar una incomparable fuerza de trabajo.

Para entender mejor cual es la importancia del factor humano consideramos conveniente entender las cualidades del hombre. El ser humano es el único ser capaz de razonar, de analizar las diferentes circunstancias que le rodean y de tomar en consecuencia decisiones, es también un ser independiente ya que cada ser humano tiene una manera personal de entender el mundo que le rodea y de interpretar los diferentes estímulos que inciden en su comportamiento. Por su naturaleza es un ser sociable que no puede actuar aislado y tiene que asociarse e intercambiar de manera recíproca ideas, costumbres, opiniones etc. para satisfacer sus necesidades.

El esfuerzo humano aplicado a sostener un estilo de vida es el punto de partida de toda actividad humana y el medio para cubrir sus necesidades. Dentro de una organización se dan estas relaciones de carácter formal, llamadas relaciones laborales con motivo de la realización de diversas

funciones y actividades que permiten alcanzar los diferentes objetivos tanto institucionales como individuales.

Hoy en día es muy importante satisfacer las necesidades siempre cambiantes de ambas partes tanto de la organización como del individuo. Hay una amplia necesidad de contar con recursos humanos que se adecuen a las exigencias de la creciente competencia internacional, de la complejidad y tamaño de las organizaciones y para nosotros un punto importante es considerar el trabajo en equipo desarrollando una mejor forma de ajustarse a los nuevas formas de trabajo.

CAPÍTULO 2 LIDERAZGO Y MANEJO DE AUTORIDAD

La Ley Federal de Trabajo en su artículo 11 dice: "Los directores, administradores, gerentes y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en una empresa o establecimiento serán considerados representantes del patrón y en tal concepto los obligan en sus relaciones con los trabajadores", dando a estos un papel específico y un compromiso sobre la organización ya que de ellos dependerá en gran parte el éxito en la consecución de objetivos.

2.1 TEORIAS GERENCIALES

Una de las responsabilidades fundamentales de una persona que tiene autoridad en una organización es la coordinación del esfuerzo de sus subordinados ya que como mencionamos antes, de ellos depende en gran parte el logro de objetivos y para ello debemos partir del conocimiento sobre la naturaleza humana para lograr una mejor dirección. En los postulados de la naturaleza humana se reflejan dos partes opuestas del hombre, una dice que éste es trabajador, responsable y bondadoso; y el otro lado lo caracteriza por ser perezoso e irresponsable.

TEORIA X

"La gente es perezosa, inconstante, irresponsable y necesita supervisión constante".⁹ Douglas McGregor con su teoría X considera que el trabajador es flojo y establece lo siguiente:

Supuestos

- a) A las personas no les gusta trabajar.
- b) La gente trabaja solo por dinero.
- c) La gente es irresponsable y carece de iniciativa.

⁹ Círculos de Calidad, Fco. Javier Palom Izquierdo, Boixareu Editores, pág. 27

Políticas

- a) Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.
- b) Hay que vigilar de cerca de la gente y establecer controles estrechos.
- c) Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.
- d) Hay que evitar que la irresponsabilidad haga a la gente ir en contra de sus propios intereses; entonces parte del salario hay que dárselo en prestaciones: casa, despensas familiares, seguros de vida, etc.
- e) No hay que usar el poder, la cortesía rinde mejores frutos.

Expectativas

- a) Controlada estrechamente, la gente alcanzará los estándares que se le han fijado¹⁰.

Tomando este criterio sí se piensa que la mayoría de las personas detestan el trabajo y son irresponsables puede esperarse que cumplan con el mínimo posible de trabajo. Este pensamiento da origen a una organización centralizada en la cual existe uno o pocos centros de decisión, el jefe decide y ordena a sus subordinados manejando un estilo de liderazgo autocrático.

TEORIA Y

“La gente es trabajadora y responsable y necesita solamente estar motivada”.¹¹ McGregor, hace notar la importancia de los supuestos sobre la naturaleza humana en las organizaciones.

Supuestos

- a) La gente tiene iniciativa y es responsable.
- b) Quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos.
- c) Es capaz de ejercitar autocontrol y auto-dirección.
- d) Posee más habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo.

¹⁰ Jaime Muñoz Garduño, Introducción a la Administración: Enfoque Histórico, Edit. Diana, pág. 126

¹¹ Círculos de Calidad, Fco. Javier Palom, Boixareu Editores, pág. 15

Políticas

- a) Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
- b) Los subalternos deben participar en las decisiones.
- c) El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales estos ejerzan su autocontrol y autodirección.

Expectativas

- a) La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorará por las aportaciones de los subordinados.
- b) Estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización.
- c) Su satisfacción se incrementará como resultado de su propia contribución.¹²

La teoría X pone énfasis en el trabajo sin importar la persona, en cambio la teoría Y toma en cuenta la participación del individuo para lograr una mayor producción.

Tomando en cuenta ambas teorías consideramos que de ellas puede complementarse el conocimiento que los subordinados tienen del trabajo que desarrollan, coordinándose con el líder formando un equipo de trabajo con un mejor desempeño logrando el beneficio de la organización con las aportaciones de cada miembro.

TEORÍA Z

Teniendo como punto de referencia las Teorías "X" y "Y", William Ouchi (sociólogo americano) determina que cuando el factor trabajo se involucra en la organización los resultados cambian, a esto le llamo teoría Z.

¹² Jaime Muñoz Garduño, *Introducción a la Administración: Enfoque Histórico*, Edit. Diana, pág. 127

Lo valores que se determinan en esta teoría son: confianza, sutileza, equidad, comunidad, lealtad, humildad y la integridad; estos sirven de base para lograr una dirección más eficiente dentro de la organización considerando que estas bases deben ajustarse a nuestra realidad y al entorno en el que nos desenvolvemos.

De la Teoría Z encontramos que también una aportación importante fue la de Abraham Maslow que establece la escala de prioridades en la satisfacción de las necesidades humanas considerando en orden de importancia primero las fisiológicas, de seguridad, sociales, necesidades de estima y finalmente las de autorrealización.

La teoría Z establece que cuando el trabajo se involucra verdaderamente en la organización obtenemos mejores resultados, esto se logra a través de una adecuada forma de dirigir que requiere de un equipo con capacidad de resolver problemas y creatividad para canalizar los esfuerzos y hacer que funcione la empresa en un ambiente de confianza en el que la justicia predomine en las relaciones de trabajo en ambas direcciones; es decir, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba .

La humildad es un valor silencioso y consiste en reconocer nuestras propias limitaciones y capacidades a fin de buscar mejorar.

Las principales características de la Teoría Z son:

1. La formación de todos los empleados
2. Plan de capacitación constante e integral
3. Disminución de rotación de personal
4. Programa de evaluación y promoción de personal
5. Los objetivos y políticas deben ser congruentes

Con esta nueva visión damos importancia a la actitud que debe tomarse para enfrentar los problemas con la mejor disposición para resolverlos con inteligencia.

Dentro de la organización debe existir cooperación sincera entre los directivos y los trabajadores logrando mayores índices de productividad al lograr la integración y encontrar los intereses comunes. Se logran aportaciones importantes de conocimientos, lealtad, confianza y un verdadero espíritu de grupo, puesto que se da libertad de externar sus propias ideas ya que el ser humano dotado de inteligencia y razón necesita ser reconocido, respetado y apreciado como se menciona en la escala de necesidades de Maslow para convertirse en alguien que es tomado en cuenta y de quien se solicita su ayuda. Un trabajador comprometido que se involucra verdaderamente con la empresa y cumple con la tarea que le ha sido asignada con agrado.

Se trata de crear con esta nueva filosofía un compromiso basado en la lealtad y la sinceridad con el trabajo y la organización sintiendo así que los logros obtenidos por ella son propios, alcanzando mejores niveles de comunicación siendo este un factor importante para lograr mejores relaciones de trabajo y un mejor entendimiento de los objetivos que debemos alcanzar.

Expectativas de la teoría Z

- Lograr la propia realización del trabajador a través de un trabajo bien hecho
- Trabajar en un ambiente humano
- Solidaridad para alcanzar el espíritu de grupo
- Ayuda mutua.
- Buenos resultados obtenidos del trabajo hecho con dedicación
- Cordialidad de trato facilitando las relaciones humanas¹³

¹³ Círculos de Calidad, Foo. Javier Palom Izquierdo, Boixareu Editores, pág. 27

Una organización que trabaja con Teoría Z proporciona a las personas estabilidad en el trabajo en beneficio de ambas partes ya que ésta invierte en la formación de sus trabajadores para lograr un mejor desempeño y a su vez contar con lo que llamamos capital humano; así mismo el trabajador permanecerá más tiempo en ésta ya que las circunstancias le permiten desarrollo y satisfacción en la labor que desempeña por consecuencia la rotación de personal será mínima. Consideramos que la mejor forma de implementar la Teoría Z en una organización son los Círculos de calidad.

2.2 CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE PODER

El Poder es la capacidad que tiene una persona para hacer que los demás hagan lo que él quiere que hagan y es una relación que se da de tipo informal; es decir no se da por la estructura de la organización.

Sus características son:

- Ejercido por un líder
- De tipo informal
- Se gana a través de valores y actitudes reconocidas por un grupo
- Se da por medio de la interrelación

2.3 AUTORIDAD

La división de trabajo determina que cada persona desempeñe un papel definido, habiendo diversas jerarquías dentro de una organización.

La autoridad se da por el nivel jerárquico que se asigna a los puestos por lo tanto es una facultad que se delega al titular del puesto para mandar y ser obedecido, es de carácter formal; es decir por medio de interacción. Se da el derecho a ejercer mando o control a través de sanciones.

Las fuentes de autoridad son:

a) La basada en fundamentos racionales (jefatura). Es el derecho que da la organización al titular de un puesto para emitir órdenes. Es una autoridad que se da de manera formal ya que proviene del puesto y no por las características de la persona que lo ocupa.

b) En fundamentos carismáticos (liderazgo). Este es de carácter informal y se da por ciertas características que tiene una persona para lograr ser aceptado y seguido por los demás miembros de un grupo. Surge de la simpatía y admiración que despierta en las demás personas.

c) En fundamentos profesionales. Se refiere a las cualidades que debe tener una persona que tiene cierta autoridad como son las experiencias, conocimientos y también habilidades ya que los subordinados esperan que se les de apoyo para resolver dudas o problemas que puedan presentarse en el desarrollo de su trabajo.

Lo ideal es que estas tres características las reúna la persona que desempeñe un papel de dirección para lograr un mejor desempeño de las personas que tenga a su cargo. En situaciones definidas se puede aprovechar la sensibilidad que debe tener para captar la emotividad, las necesidades y cualidades del grupo para ser más efectivo.



2.4 LIDERAZGO

El liderazgo consiste en que una persona pueda persuadir a otras para alcanzar una meta específica a través de la influencia que tiene sobre ellas. Puede modificar incluso la conducta de los miembros de un equipo sin utilizar la fuerza coercitiva, por ello decimos que pueden ser agentes de cambio.

Líder es un guía que ejerce el poder, como lo mencionamos anteriormente es una característica que tiene un individuo para lograr que los demás hagan lo que el quiere que hagan, es un tipo de autoridad que se da sin que necesariamente la organización de una posición jerárquica; es decir es de tipo informal.

El papel que juega dentro de una organización es un liderazgo gerencial o de tipo formal, que debe dirigir y orientar todas las actividades inherentes a las tareas que desempeñan los miembros de un equipo de trabajo y por lo tanto debe cumplirse lo siguiente:

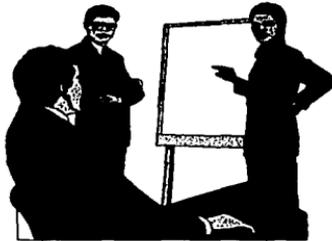
Tener a su cargo personas a quienes debe comprender ya que ellos deberán aceptar y contribuir en su posición de líder.

El dirigente debe orientar ciertas actividades de sus colaboradores pero debe tener bien presente que ellos influyen en estas actividades de diversas maneras y por lo tanto debe no solo ordenar sino influir en la forma en la que a de llevarse a cabo una tarea para cumplir debidamente con ella.

En la organización esta influencia se deriva de dos fuentes que son: primeramente la posición de poder que le ha sido otorgado a los gerentes refiriéndonos a nuestro caso práctico y la segunda debe ser la influencia del liderazgo; es decir, disposición de sus colaboradores para cumplir con las

órdenes de un superior. Por lo tanto para que el liderazgo sea eficiente primero debe obtener la cooperación de sus subordinados.

El líder tiene la capacidad de dirigir el comportamiento de sus colaboradores hacia el logro de algún objetivo y de establecer metas tomando en cuenta las condiciones y características de su equipo determinando así lo que pueden hacer.



"El liderazgo en un sentido estricto es la dirección de las actividades de los subordinados inmediatos. Es importante comprender que la relación entre un líder y sus subordinados es con frecuencia de naturaleza psicológica, puesto que los subordinados pueden fácilmente decidir no seguir las indicaciones del líder o pueden cumplir con lo estipulado por escrito, pero no con el espíritu de quien lo ordena"¹⁴

Determinamos entonces que el liderazgo se relaciona con la motivación, influencia, comunicación y buen ejemplo. En la medida que estos elementos se combinen adecuadamente se tendrá mayor participación de los miembros de un equipo.

El líder debe tener ciertos valores como la lealtad, justicia, responsabilidad, servicio, autoridad, calidad humana, humildad, sencillez,

¹⁴Martin J. Gannon, *Administración por Resultados*, pág. 272

entusiasmo, simpatía y compromiso con su equipo de trabajo para ayudar a establecer y lograr sus propias metas, contribuyendo a alcanzar los objetivos que la organización ha determinado. Consideremos que el líder es el responsable de lograr la unión de su grupo y debe motivarlo para generar el espíritu de equipo ya que trabajando juntos como una unidad será mas sencillo mejorar su desempeño.

Debe tener la confianza en el trabajo y la habilidad para relacionarse con los demás ya que actuará como motivador y consejero brindando apoyo para obtener resultados positivos.

El líder en apoyo con sus colaboradores deben proyectar su visión dando un sentido estratégico para alcanzar los objetivos ya que si todos comparten esta realidad trabajarán en conjunto para alcanzarla. Cuando un líder respeta a la gente éstos responden de forma satisfactoria y la productividad es alcanzada por la razón de que todos dieron su mayor esfuerzo.

Resumiendo "los líderes deben tener ciertos rasgos que los hace diferentes a los demás miembros de su grupo y estos son: el impulso, el deseo de dirigir, la honestidad, la integridad, la auto confianza, inteligencia y el conocimiento de su trabajo."¹⁵

- ❖ El impulso, se refiere a la iniciativa que puede tener, el deseo ambicioso de mejorar sus actividades y dar su mejor esfuerzo para lograrlo.
- ❖ Deseo de dirigir, tienen un fuerte deseo de influir y dirigir a los demás.
- ❖ Honestidad e integridad, generan relaciones de confianza, ya que demuestran ser congruentes con lo que piensan, hacen y dicen; para el líder la sinceridad es un valor importante.

¹⁵ Stephen P. Robbins y De Cenzo David A., Fundamentos de Administración, pág. 314

- ❖ Auto confianza, se refiere a la seguridad que tiene en sí mismo, lo que ayuda a convencer a sus colaboradores de las metas y decisiones que toma.
- ❖ Inteligencia, es la capacidad que tiene para resolver problemas.
- ❖ Conocimiento de su trabajo, debe contar con conocimientos de la compañía, conocimientos técnicos, y toda la información necesaria para el desarrollo de las tareas de todo el equipo.
- ❖ Don de mando, es la capacidad que debe tener para hacerse obedecer.
- ❖ Saber trabajar en equipo, aceptar ideas de los demás, delegar autoridad y compartir responsabilidades.
- ❖ Persistencia en la consecución de metas.
- ❖ Flexibilidad, capacidad de modificar su estilo si las circunstancias.



Para el desarrollo de este trabajo mencionamos que el papel del administrador como líder-facilitador es integrar a los equipos de trabajo y la tecnología, proporcionando herramientas para su mejor desempeño, expresa sus ideas y decide sobre lo que ha de hacerse, a fin de aprovechar al máximo los recursos humanos con los que contamos para aumentar la productividad y la calidad.

Entre los diferentes estilos de liderazgo que podemos encontrar mencionaremos los siguientes :

Autócrata. Este tipo se basa en el papel formal, no en la autoridad de su propia persona y por consecuencia se da en forma irracional obligando a la gente a hacer su trabajo. De este tipo de liderazgo no se recibe ningún apoyo ni capacitación y sólo se limita a dar ordenes, no le interesa los sentimientos ni las necesidades de sus colaboradores. Logra que se trabaje mediante amenazas y castigos. Como resultado de este tipo de dirección podemos lograr por parte de los miembros del equipo resentimiento, sumisión, descontento, temor, conflictos y poca responsabilidad lo que nos lleva a no lograr las metas que se establecen considerando que éstas fueron también impuestas.

Paternalista. Trata a sus trabajadores como a sus hijos, busca tener influencia sobre ellos logrando una aparente amistad para que hagan solo lo que él quiere y como él quiere, hace consenso para tomar decisiones pero la última palabra es de él. Podemos tener como resultado cierta antipatía por quienes detectan sus verdaderas intenciones, no hay iniciativa por parte de los miembros y no hay desarrollo de personal ya que no se permite aportar ideas.

Indiferente. Se caracteriza por la falta de compromiso que tiene para con la organización y su equipo de trabajo. Se deslinda de su responsabilidad y delega sus tareas o otros, espera que los demás resuelvan los problemas. No ejerce dirección ni control por lo tanto sus colaboradores son ineficientes, genera pocos resultados ya que su falta de interés se transmite al los demás y nadie sabe qué hacer.

Demócrata. Se dirige al equipo basándose en el tipo de autoridad informal, influye en las personas positivamente considerándolas y dando oportunidad de participar de las decisiones. Se sensibiliza de las necesidades y

sentimientos de los demás; tomando su responsabilidad y dando a cada uno lo que le corresponde.

Este estilo de liderazgo genera un ambiente de superación y mejora de todo un equipo partiendo del esfuerzo que cada miembro aporte para el logro de objetivos. Sus colaboradores detectan problemas y buscan soluciones dando autonomía para actuar compartiendo ideas para llegar a mejores decisiones, como resultado se logra un mejor rendimiento por parte del personal, provoca un excelente trabajo de equipo y bienestar por parte de los trabajadores ya que se sienten satisfechos de haber contribuido y participado de las decisiones y al mismo tiempo satisfacen sus necesidades.

De acuerdo a la Teoría del Ciclo de Vida de Hersey y Blanchard las estrategias y el comportamiento del dirigente deben ser situacionales con base en la madurez o inmadurez de los subordinados, entendiendo como madurez la capacidad de los individuos para fijarse metas elevadas y alcanzables, aceptando la responsabilidad que ello implica. A medida que cambie el nivel de madurez de los colaboradores el estilo de liderazgo debe cambiar, y cuando sea necesario se debe retomar o modificar la estrategia.

Buscamos a través de un buen liderazgo hacer que los colaboradores se desempeñen más allá de las expectativas, dentro de la organización los gerentes o supervisores debe considerar el liderazgo de transformación en el que exista una preocupación sincera por el bienestar de los empleados, clientes y de la propia organización, logrando así un cambio significativo en relación a la actual forma de dirigir y coordinar los esfuerzos del trabajador.

Los líderes de transformación se caracterizan específicamente por su carisma, capacidad de inspirar, inteligencia y consideración por los demás.

Establecer una visión es bien importante ya que siendo él quién dirige el cambio necesita tener un sentido de lo que quiere que su equipo logre en el futuro en relación a la visión de la misma organización y ser optimista ya que si no se entusiasma por el trabajo que desempeña no podrá transmitir ese sentimiento a sus colaboradores. Este líder debe dar flexibilidad y libertad de traducir su visión compartida en sus actividades diaria buscando siempre nuevas formas para mejorar el proceso de su trabajo asumiendo los riesgos que ello implica.

“El desempeño de un grupo depende del estilo de liderazgo y de la naturaleza de la situación en que se presenta.”¹⁶

Se debe buscar un equilibrio justo para actuar de una u otra manera cuando se requiera, es decir; debe ser flexible el liderazgo e identificar qué factores son más importantes bajo determinadas circunstancias (tiempo y lugar) y establecer el estilo de liderazgo que será de mayor eficacia en tales condiciones, buscando siempre el cumplimiento de tareas, el desempeño adecuado del equipo y el desarrollo del individuo recordando que de ello dependerá el éxito que tenga la organización.

El modo de dirigir del gerente estará influenciado por sus conocimientos, valores y experiencias; para dirigir a sus colaboradores debe considerar si estos tienen aspiraciones de independencia y libertad, tienen cierta responsabilidad en la toma de decisiones, si realmente se identifican con sus metas y cuentan con los conocimientos y experiencia suficiente para enfrentarse a los problemas de trabajo, cuáles son sus actitudes, creencias, valores para utilizarlos como una fuerza de trabajo y no reprimirlas sino por el contrario utilizarlas en beneficio de la misma organización.

¹⁶ Richard Daft L. y Steer Richard M., El Comportamiento del Individuo y de los Grupos Humanos, pág. 523

Para que un equipo de trabajo logre buenos resultados debe contar con un líder-facilitador (nueva función del líder) que sepa obtener de cada miembro lo mejor en cuanto a sus habilidades, conocimientos y experiencias que permitan una mejor actuación del equipo a través de la motivación y el valor que de a sus aportaciones para enriquecer la toma de decisiones. Se enfoca a generar un ambiente en el que se este dispuesto a asumir sus responsabilidades y actúan como un miembro más del equipo con la libertad para contribuir y desempeñar sus funciones.

Un líder facilitador tiene la filosofía de: "un líder no hace por los demás lo que ellos pueden hacer por sí mismos"¹⁷

En la cultura mexicana los empleados buscan el equilibrio entre las exigencias laborales y sus necesidades personales, se sienten desilusionados cuando los jefes inmediatos no los tratan como personas y no comprenden sus necesidades; por lo tanto el líder tiene un gran compromiso y responsabilidad, debe ser visionario y anticiparse a los cambios que hoy en día se dan rápidamente, ajustarse a la nueva concepción de trabajo considerado ahora como una forma de auto expresión personal y aplicación de su potencial en su puesto.

El líder debe crear una cultura donde la gente se sienta valorada, activa y con deseo de explotar su creatividad en beneficio de su organización, manejar un estilo administrativo de beneficio colectivo.

¹⁷ Rees Fran, *El Liderazgo en los grupos de trabajo*, Edit. Panorama, pág. 31

CAPÍTULO 3 EQUIPOS DE TRABAJO

3.1 CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE GRUPO

Un "grupo es una pluralidad de individuos que se hallan en mutuo contacto, tienen en cuenta la existencia de uno con otros y conciencia de cierto elemento común de importancia"¹⁸

Un grupo de trabajo por lo tanto es un conjunto de personas que están reunidas en un lugar e interactúan por alguna situación, en un lugar de trabajo tienen un fin común aunque su labor sea individual, no comparten un proceso sistemático de trabajo y la responsabilidad por el desempeño colectivo es moderada.



Los grupos en el trabajo se caracterizan por su diversidad, las complejas tareas que deben realizar y la variedad de objetivos y funciones que tienen que cumplir que se derivan de la estructura organizacional de la cual forman parte, solo hay suma de actividades de las personas que están juntas en un mismo lugar formando parte de una unidad .

¹⁸ Héctor N. Fainstein, La Gestión de Equipos Eficaces, Edit. Organizaciones del Siglo XXI, pág. 49

Llegamos a encontrar que los miembros de un grupo enfocan su mayor atención en sí mismos ya que no están involucrados con los objetivos establecidos, no se les ha motivado para hacer sugerencias únicamente se le dice que se tiene que hacer lo que limita su aportación para mejorar su actividad.

Con esta situación se genera desconfianza ya que no se entiende el papel que desempeñan dentro de la organización, no existe confianza entre los miembros y por consecuencia no se tiene una verdadera comunicación.

En estos grupos la conformidad parece lo más importante que la obtención de resultados positivos.

Los grupos se forman como un medio para alcanzar un fin ya que cada miembro considera que puede realizar mejor sus actividades en colaboración con los demás; que solo no podría llevar a cabo y permanecerá según su propia conveniencia ya que mientras el grupo le ayude a cubrir sus necesidades estará dispuesto a formar parte de él.

Hoy en día vivimos en una época en la que hay diferentes concepciones y experiencias que eran claras y operativas para el desarrollo del trabajo pero a través del tiempo se replantean nuevas maneras de actuar con la finalidad de mejorar los sitios de trabajo, sobre todo considerando que las organizaciones ahora son ya más grandes y la participación en grupos numerosos nos lleva a buscar mejores resultados es por ello que consideramos que la forma de lograrlo es en equipos de trabajo .

Ahora ya no es suficiente con el simple trabajo aislado que como grupo se realiza sin la comprensión y el esfuerzo coordinado para el logro de un fin común.

3.2 EQUIPOS DE TRABAJO

Las organizaciones deben tener como estrategia constituir equipos de trabajo para integrar capacidades como medio para la formación y desarrollo de los recursos humanos.

Un equipo de trabajo es un grupo de personas que trabajan hacia un objetivo común.¹⁹

A través de ello se satisfacen dos necesidades: la primera es aprender de los demás, esto implica compartir ideas, sentimientos logrando un mejor entendimiento de las personas y el medio que les rodea; la segunda es actuar con los demás, colaborando en las decisiones y en la planeación del trabajo de tal forma que nuestros esfuerzos complementados logren el objetivo. En un equipo de trabajo se genera la sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado, de tal suerte que se desarrollen nuevas perspectivas, conocimientos y soluciones que no podrían existir si se actuara de forma aislada. En un equipo se comprenden y conocen las fuerzas individuales estableciendo confianza y respeto de las personas que cooperan mutuamente. La finalidad del equipo es la superación del individuo e incremento de capacidades de los miembros.



¹⁹ Fraser Alastair, Formación de equipos de Trabajo, México Panorama, pág. 13

“...Las características de un equipo son: el entendimiento en la tarea; todos sus miembros deben determinar la estructura, responsabilidad, normas de operación y de trabajo;... los subsistemas o equipos necesitan tener conocimientos y habilidades apropiadas a los procesos técnicos y administrativos que conformen la operación del sistema”.²⁰

Tomando como referencia el párrafo anterior tenemos que un equipo a diferencia del grupo es un conjunto de personas organizadas para un fin determinado y claramente definido que debe ser alcanzado en un plazo determinado, la interacción se da en un alto grado de modo que exista un intercambio y transformación de ideas; es decir se da la sinergia, se comparte un proceso sistemático de trabajo y la responsabilidad por el desempeño colectivo también se maneja entre los miembros en un alto grado considerando un proceso de evaluación por resultados. El equipo debe tener sus estándares de calidad. Se trabaja convencido de lo que esta haciendo y el porque de su labor, consiente de que su buen desempeño redundará en beneficio de todo el equipo.

Todos discuten para resolver conflictos o tomar decisiones considerándolos como una oportunidad para mejorar y lograr sus objetivos teniendo cada uno un verdadero compromiso hacia la forma de trabajo, reconocen un liderazgo compartido.

Si desarrollamos un equipo de trabajo eficaz no solo tenemos beneficios para la organización ya que su desempeño se verá reflejado en la calidad del servicio y / o producto; pero además aumentará la productividad y los trabajadores se sentirán satisfechos en la realización de su labor aumentando así la capacidad de cada individuo del equipo para resolver conflictos y un ambiente de cooperación.

²⁰ McGregor, D., El Administrador profesional, Editorial Diana, 1970

Debemos generar cohesión en los equipo de trabajo, esto es la unión entre los integrantes para poder influir sobre el comportamiento de cada uno de ellos. Para lograr un nivel adecuado de cohesión se puede generar la competencia con otros equipos de trabajo, esto permitirá que las fortalezas del equipo se unan para alcanzar metas que ellos mismos establecen.

3.3 EL INDIVIDUO Y LA ORGANIZACIÓN

El hombre es considerado como una unidad biopsicosocial, en el cuál se consideran los siguientes aspectos:

- o Biológico: estudia la estructura y el funcionamiento del organismo.
- o Psicológico: estudia la personalidad y las relaciones interpersonales.
- o Social: estudia las leyes, relaciones y cultura del hombre.

Buscaremos entonces la forma de entender estos tres aspectos para comprender más acertadamente la conducta del individuo. El comportamiento que manifieste un individuo se refiere a la forma de actuar y conducirse respecto a las actividades que lleva a cabo; de aquí la importancia de que un líder deba conocer a cada colaborador para comprender su conducta ya que de esta depende el éxito del servicio que se presta en una organización.

Cada individuo es distinto uno de otro y esto repercute en su desempeño y la satisfacción que le genera su trabajo. El comportamiento de las personas esta influenciado por diferentes factores que le caracterizan, entre ellos tenemos: la personalidad, los valores, el carácter, el temperamento, las actitudes y la forma de percibir las cosas. Si contamos con esta información será más sencillo poder influir sobre los miembros de un equipo de trabajo con la finalidad de canalizar los esfuerzos hacia un objetivo, mejorando su desempeño laboral.

Para lograr que el individuo se sienta parte de una organización y además parte de un equipo de trabajo necesitamos dar a conocer la cultura organizacional de la que ahora forma parte para lograr su integración, con ello podrá detectar aquellos valores con los cuales se identifica su forma de pensar.

Estos elementos considerados como la cultura organizacional son los valores, misión, visión y objetivos; puntos de referencia que tendrá para saber la forma en la que puede participar para el logro de los objetivos establecidos.

La misión es el punto de partida de la organización y representa el encargo que da la sociedad; explica la razón que justifica la existencia de la misma y nuestro esfuerzo, describe propósitos de la misma. Responde a preguntas como: ¿Qué es la organización?, ¿A quién atiende o sirve?, ¿Qué se hace en ella?, ¿Para quién se hace?, ¿Para qué se hace?, ¿A través de qué se hace?

De esta manera es más fácil entender la forma de hacer las cosas, aseguramos que todos entiendan el esfuerzo que se requiere para lograr los resultados esperados.

La visión es la imagen de los líderes que representa un escenario futuro altamente deseado por la organización de tal forma que los miembros tengan una idea clara de a donde se debe llegar. El líder la establece y busca el apoyo de los demás mostrando el beneficio que se pretende dar logrando el compromiso de todos. Debe responder a las preguntas, ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿dónde?, justificando el esfuerzo.

Una vez que el personal comprende cual es la misión y además participa en la determinación de la visión aseguramos que todos conocen el esfuerzo que debemos realizar no solo de manera individual sino en coordinación con el

equipo de trabajo del cual somos parte para alcanzar satisfactoriamente el objetivo. Los objetivos son la razón de ser y existir tanto de la organización como de las personas que forman la organización. Proviene de dos raíces: *jactum*, significa y la preposición *ob* que significa hacia; por lo tanto un objetivo nos indica el camino de cumplimiento de los objetivos.

La cultura organizacional son los valores compartidos por los miembros de la organización apoyando la integración, el compromiso y un sentimiento de pertenencia.

Los valores son principios que guían las creencias, actitudes y forma de actuar que rigen a las personas e influye en la forma de percibir el medio que le rodea, cuando estos valores personales coinciden con los de la organización es más fácil que el individuo se sienta orgulloso de su trabajo y sirva para unir a todo el personal formando un ambiente laboral productivo.

En el papel que nos corresponde como administradores y generadores de cambio consideramos que debemos fomentar en las organizaciones valores como la ética, integración, trabajo en equipo, confianza, respeto, compromiso, servicio y calidad, para lograr una cultura organizacional que nos permita tener una ventaja competitiva para alcanzar las metas organizacionales.

Hoy en día los trabajadores esperan una oportunidad para demostrar su enorme potencial en el desempeño de su trabajo y algunos puntos que debemos considerar también para evitar la insatisfacción en sus labores son la comunicación y motivación que nos sirven de apoyo para eliminar comportamientos negativos que provocan alto nivel de ausentismo y baja productividad.

3.4 MOTIVACIÓN

Un concepto importante de Motivación a considerar es: "todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo."²¹ La motivación por lo tanto es la causa del comportamiento de un organismo o razón por la que lleva a cabo una actividad determinada, esta puede considerar impulsos conscientes o inconscientes.

La motivación esta formada por factores que pueden ser de tipo biológico, psicológico, social y hasta cultural que provocan una conducta. Las necesidades de una persona, sus deseos la impulsan a realizar actividades para satisfacerlas, la fuerza que las genera es la motivación; por lo tanto decimos que es individual.

Abraham Maslow, psicólogo estadounidense establece que el hombre tiene una escala de necesidades que van desde las más fundamentales hasta las de carácter profesional. Durante la vida de un individuo esta motivado a satisfacerlas, cuando satisface una inferior de inmediato surgen otras superiores y así ocurre de manera sucesiva. La continua satisfacción de estas necesidades a medida que surgen son la clave que consideramos tener muy presente para motivar a nuestros colaboradores para que den su mayor esfuerzo.



²¹ Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Edit. Trillas, pág. 65

Tenemos primeramente las Fisiológicas o también llamadas primarias; son las indispensables para la conservación de la vida como es respirar, alimentarse, dormir, vestir, descansar etc.

Las necesidades de Seguridad son aquellas que hacen posible que el hombre sienta seguridad tanto para él como para su familia en cuanto al respeto y la estimación por parte de los demás integrantes del grupo social. En el trabajo se satisface cuando se siente seguro en su puesto; es decir siente estabilidad en el empleo y cuando esto ocurre esta dispuesto a adaptarse a los cambios y suele ser más creativo y productivo.

Las de tipo Social consiste en que el individuo se sienta parte de una comunidad y además sienta que pertenece y es aceptado dentro de un grupo. Busca un sentimiento de pertenencia, aceptación, dar y recibir amor y afecto. "Su mayor satisfacción proviene de la oportunidad que se le brinda a los trabajadores de participar voluntariamente en las actividades grupales de solución de los problemas que se relacionan con el trabajo y que los involucre en el logro de los objetivos de la organización".²²

Las necesidades de Estima, aquí hablamos de una situación emocional en la que el hombre a través de sus relaciones interpersonales se siente apreciado y estimado por los demás miembros de un grupo o incluso cuenta con una jerarquía dentro del mismo, tratando siempre de buscar el respeto de las personas que le rodean.

Es aquí donde encontramos una oportunidad para motivar a los colaboradores para su mejor desempeño en el trabajo ya que esta necesidad a diferencia de las demás mantiene el deseo de ser cada vez más de lo que ya se es.

²² Ralph Barra, *Círculos de Calidad en Operación*, Mc-Graw Hill, pág. 23

Y finalmente las de autorrealización en donde el hombre busca crecimiento personal, descubrir su potencial y creatividad. Necesita comunicarse, expresar sus ideas y conocimientos que tiene para trascender y dejar logros a su paso.

Todos necesitamos convivir con los demás para compartir nuestras actividades, experiencias y sentimientos. La organización debe proporcionar un ambiente de mejores relaciones humanas que nos permita no solo mejorar nuestros valores, experiencias y conocimientos dándonos así la posibilidad de incrementar nuestras aspiraciones y logrando un mayor sentido a nuestra persona.

Un individuo busca ser respetado o estimado por los miembros del grupo al que pertenece no solo como un miembro más, sino valorado como persona con todas sus cualidades y porque no decirlo, también con sus defectos.

En la medida que se apoya en la satisfacción de necesidades de la pirámide de Maslow se logra mantener una alta moral y motivación en los miembros de un equipo con ello aprovecharemos para lograr mejores resultados en beneficio también de la organización.

Encontramos dos tipos de motivación: la de actitud que tiene que ver con lo que las personas sienten y piensa y los de incentivo que se da cuando una persona o equipo recibe alguna recompensa económica o material por su desempeño.

Los miembros de los equipos deben lograr motivación en un medio adecuado para desarrollar sus actividades de la mejor manera posible, se logra en un ambiente agradable y en condiciones apropiadas para generar la confianza, el respeto y el compromiso que se debe tener para alcanzar las metas que se plantearon de común acuerdo.

Reconocimiento al individuo por logros obtenidos también es una manera de compartir la satisfacción y motivación con los demás ya que el éxito obtenido no hubiera sido posible sin la colaboración de todos.



Si logramos tener motivación en los equipo de trabajo, habremos generado un ambiente en el que se contagie la energía y el entusiasmo a los demás y por ende mejores resultados en el desempeño.

Para estimular una mejor conducta en los trabajadores se pueden usar dos tipos de motivación; puede ser de actitud o de incentivo, en la primera nos referimos a lo que se piensa o se siente, brindar confianza y en el segundo se da una recompensa por su labor realizada.

Debemos buscar la manera de que se tome una actitud positiva ante el trabajo para que se lleve a cabo con la idea de que es algo que vale la pena, partiendo de que es una actividad motivante y de la cual además de tener una remuneración económica también tendremos satisfacciones y logros.

Para lograr motivar a los integrantes de un equipo de trabajo debemos cumplir con lo siguiente:

Crear condiciones positivas de trabajo. Buscar la manera de que se sientan en un ambiente natural y positivo, un lugar agradable con instalaciones adecuadas y limpias en el que puedan darse relaciones de confianza y respeto para desarrollar sus actividades de la mejor forma.

Conocimiento de la misión. Para que los trabajadores deben conocer la misión de la empresa que es parte de la cultura organizacional para lograr un sentimiento de pertenencia y compromiso al adoptarla como suya.

Meta común. Como mencionamos anteriormente es importante establecer metas en común para tener conocimiento de a dónde se pretende llegar, y encaminar los esfuerzos a lograrlo. Ésta debe ser establecida con la participación de todo el equipo ya que deben ser de interés colectivo para compartir la responsabilidad de su logro.

Identidad del equipo. Cuando se tienen los mismos intereses y se comparten ideas se logra la integración de los equipos, se mantienen unidos y esto los hace diferentes a los demás.

Ser un equipo positivo. Se puede lograr a través de una buena comunicación positiva en la que se compartan sentimientos de optimismo y entusiasmo, con ello disminuimos la posibilidad de conflictos entre los miembros ya que se establecen relaciones más honestas.

Compartir el éxito. Todos comparten los logros obtenidos ya que sin el esfuerzo y colaboración de alguno, éste no hubiera sido posible estimulando al equipo a obtener logros futuros.

Reconocer al individuo. Así como se reconoce el esfuerzo colectivo debemos dar importancia a la contribución individual como se menciona en líneas anteriores, para que sienta la seguridad de que su trabajo es eficiente y debe contar con el apoyo de sus compañeros y sentir que el trato que se le da es justo.

3.5 COMUNICACIÓN

"La comunicación es un proceso continuo y pensante"²³ a través del cual se intercambian ideas, información, pensamientos, sentimientos, emociones, conocimientos, etc. y este se puede dar no solo con lenguaje hablado, también es importante considerar las actitudes, gestos que indican una forma de ser y pensar dando lugar a todas las interacciones humanas con la finalidad de lograr entendimiento y comprensión con los demás.

Para que se lleve a cabo este proceso, debe existir un emisor que es el que emite el mensaje, un canal de comunicación encargado de transmitirlo, un receptor que recibe el mensaje y finalmente la retroalimentación.

En la actualidad la comunicación es un factor importante para evitar los problemas entre miembros de una organización, generando confianza y entendimiento mutuo. Es responsabilidad de un buen administrador ocuparse de ella, planearla con el propósito de lograr el buen funcionamiento de la empresa ya que facilita las actividades administrativas debido a la gran necesidad que tenemos en cualquier organismo social de intercambiar información efectiva con los demás.

Hoy en día en una empresa la comunicación bien planeada es efectiva para lograr comprensión y respuesta del receptor. La preparación de ésta deberá adaptarse a las necesidades e intereses del receptor para llegar a él y hacerlo reaccionar en una forma que cumpla el propósito del emisor.

La comunicación nos ayuda a obtener un mejor desempeño en el trabajo y por consecuencia mejores resultados ya que nos proporcionará datos que serán de importancia en la toma de decisiones y el logro de objetivos.

²³ Terry, George R., *Principios de Administración*, Edit. Continental, pág. 182

A través de la comunicación las personas podrán expresar lo que desean, buscarán la forma de realizar mejor su trabajo haciendo su acción más efectiva y exitosa. Ésta será indispensable para el buen funcionamiento de los equipos de trabajo ya que a través de ella se logra el conocimiento, una buena relación con los integrantes de manera que se conocen, se relacionan, intercambian ideas, diferentes puntos de vista y como parte de un equipo se buscan acuerdos y solución a conflictos cuando estos se presenten. Como ya se menciono a través de una comunicación adecuada un líder tiene el mejor medio para inducir a su equipo a un mejor desempeño y al logro de los objetivos.

La comunicación puede darse no solo para el buen manejo de un equipo de trabajo sino para generar buenas relaciones interpersonales dentro de estos equipos, en la propia organización y en nuestra vida cotidiana con todas las personas con las que interactuamos.

Para que la comunicación cumpla con su propósito debe tener las siguientes características: clara, precisa, veraz y oportuna.

Clara - debe entenderse el mensaje

Precisa - expresar exactamente lo que se quiere

Veraz - el comunicado debe ser de acuerdo a la realidad

Oportuna - debe darse en el tiempo y momento adecuado.



TIPOS DE COMUNICACIÓN

Las formas de comunicación considerando los canales que sigue y su contenido se divide en:

FORMAL. Es la comunicación que lleva un contenido deseado u ordenado por la organización.

INFORMAL. Esta forma de comunicación no sigue un canal fijado y puede darse en forma de comentarios.

Hay diferentes tipos de comunicación dentro de una organización, siendo éstas de carácter formal y de acuerdo a la dirección que tenga, puede ser Vertical, Horizontal y Transversal.

* Vertical puede ser descendente y ascendente; en la organización se da de arriba hacia abajo en forma de ordenes e instrucciones y de abajo hacia arriba en forma de reportes, quejas, etc. .

* Horizontal, es la comunicación que se da en un mismo nivel puede manejarse entre los miembros de un equipo de trabajo y además con otros equipos, en la mayoría de los casos son informes, asambleas, mesas redondas, juntas, etc.

* Transversal, esta se da en ambas direcciones.

BARRERAS PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN

Algunos factores que impiden o deforman la comunicación y provocan que el mensaje no se entienda de la manera que se desea son los siguientes:

De tipo psicológico. Se refiere a la percepción que tiene una persona del mundo que le rodea y surgen de sus emociones, valores o malos hábitos de escucha.

De tipo semántico. Nos referimos a la comunicación escrita cuando tenemos problemas de sentido o significación sobre las palabras.

De tipo fisiológico. Cuando se tiene algún defecto o disfunción fisiológica puede ser por parte del emisor o el receptor.

De tipo físico. Como lo son interferencias en el teléfono, la televisión o radio, también las distancias y el ruido que se presenta en el proceso de comunicación

De tipo Administrativo. Se da dentro de la organización y puede ser por la falta de planeación o el uso inadecuado de los canales de comunicación.

Estos factores como se menciona pueden deformar la información por lo que debemos evitar en la medida de lo posible que éstos intervengan en la comunicación con los miembros del equipo y en caso de que estos ya existan, trabajar para eliminarlos y mejorar la participación e intercambio de ideas.

MEDIOS FORMALES

En la organización debemos mostrar interés por todo el personal y por tal razón debemos promover que los trabajadores emitan sus opiniones y puntos de vista poniendo a su disposición fuentes de comunicación fluidas.

Sobre todo cuando se tienen diversos puntos de vista se puede encaminar el esfuerzo a encontrar un punto en el que se alcance el beneficio de todos, por lo tanto debemos establecer estos medios de comunicación ascendente y descendente para que el personal tanto en la organización como en los diferentes equipos de trabajo manifiesten su punto de vista en relación a todo lo relacionado con su trabajo de manera tal que este punto de equidad.

Algunos medios de comunicación de tipo formal que podemos tener dentro de la organización son:

1. Manuales
2. Boletines
3. Murales de información
4. Buzón de sugerencias
5. Tablero de anuncios
6. Revistas o periódicos internos
7. Cartas
8. Entrevistas personales normales o especiales
9. Actividades sociales
10. Folletos
11. Conferencias
12. Circulares
13. Memorando
14. Oficios
15. Reportes
16. Conferencias, etc.

FORMAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN

Algunas estrategias que encontramos para mejorar la comunicación entre los integrantes de un equipo y su líder son: la retroalimentación y la exposición.

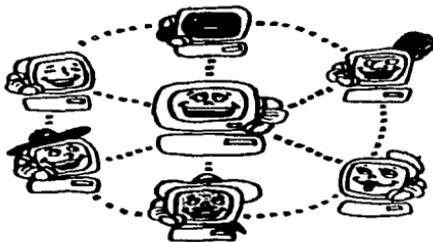
- ◆ La retroalimentación con participación y colaboración abierta, como una respuesta a la información que recibimos o que proporcionamos a los demás.
- ◆ La exposición para lograr un nivel adecuado de apertura hacia los demás integrantes, que nos permita tener un mejor conocimiento de él y lograr mayor entendimiento.

Buscaremos dentro de los equipos de trabajo desarrollar un lenguaje común y propio lo que favorece que sus miembros constituyan valores compartidos que aumentan la cohesión y el sentimiento de pertenencia.

"Para que un equipo sea eficaz se identifican las diferencias entre las personas y se trabaja en ellas en lugar de ignorarlas, reprimirlas o permitir que lleguen a ser un conflicto abierto"²⁴

3.5 CIRCULOS DE CALIDAD

Los círculos de calidad son pequeños grupos de trabajadores que realizan tareas semejantes y se reúnen voluntariamente en forma periódica para detectar y dar solución a determinados problemas inherentes al trabajo que desarrollan, debe existir un líder o jefe de equipo para coordinar el trabajo y plantear a la dirección las mejoras propuestas a los métodos de trabajo. Son considerados como una nueva forma de vida dentro de la organización para mejorar el enfoque de las relaciones humanas. Por medio de los círculos de calidad el personal no solo contribuye con su esfuerzo sino con su capacidad intelectual, su talento de tal forma que aprovechemos al máximo el potencial innovador y creativo que tenemos.



²⁴ Héctor N. Fainstein, La Gestión de Equipos Eficaces, Ediciones Macchi, pág. 153

La idea básica de los Círculos de calidad son el crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización a través del trabajo en equipo y el Intercambio de experiencia y conocimientos recíproco.

Sus propósitos son mejorar y desarrollar mejores niveles de calidad, innovación, productividad y servicio al cliente que permitan a la organización mantenerse en el mercado con bases sólidas y asegurar un mejor futuro no solo para la empresa sino para el trabajador ya que cuentan con un lugar más adecuado para desarrollar su inteligencia y creatividad dejando de lado el trabajo rutinario.

La participación en los Círculos de Calidad debe ser voluntaria, predominar la libertad como principio básico para que realmente se involucren y participen los miembros activamente. Debemos mejorar los niveles de conocimientos en los trabajadores como formación personal y profesional, fomentar el espíritu de equipo para lograr la superación constante y sana competencia.

La misión de un Círculo de calidad es: contribuir a mejorar y desarrollar a la empresa, respetar el lado humano de los individuos y edificar un ambiente agradable de trabajo y de realización personal, finalmente propiciar la aplicación del talento de los trabajadores para el mejoramiento continuo de las áreas de la organización.

A continuación mencionamos las características de los Círculos de Calidad:

- Los Círculos de Calidad son grupos pequeños. En ellos pueden participar desde cuatro hasta quince miembros.
 - Se reúnen a intervalos fijos (generalmente una vez a la semana) con un dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.
-

- Los integrantes deben trabajar bajo el mismo jefe o supervisor, quien a su vez es también integrante del Círculo.

- El jefe del Círculo no ordena ni toma decisiones, son los integrantes en conjunto quienes deciden.

- La participación es voluntaria, tanto para el líder como para los miembros.

- Los Círculos deben recibir asistencia o asesoría que puede ser interna o externa para analizar un problema y decidir al respecto, sin que este sea miembro del círculo.

Los Círculos de Calidad no son para sostenerlos durante un tiempo y luego abandonarlos, sino que hay que mantenerlos permanentemente en operación, procurando siempre su mejoramiento.

Y los objetivos de los Círculos de Calidad son:

- * Propiciar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco en favor del mejoramiento de los procesos operativos y de gestión.

- * Fortalecer el liderazgo de los niveles directivos de supervisión.

- * Mejorar las relaciones humanas y el clima laboral.

- * Motivar y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho.

- * Concientizar a todo el personal sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad.

- * Propiciar una mejor comunicación entre los trabajadores y los directivos o gerentes.

- * Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora constante. Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora constante.

Los programas de Círculos de Calidad desarrollan una de las principales estrategias en la Recursos Humanos: los grupos de trabajo como unidades funcionales en las organizaciones. Se consideran dos opciones estratégicas lo que es la mejora de la calidad y los equipos de trabajo.

CAPÍTULO 4 LA EMPRESA DE TELEMARKETING EN MÉXICO

4.1 ANTECEDENTES

El Telemarketing o Telemercadeo inició a finales de los 60's con la introducción del servicio telefónico y como herramienta de venta se maneja en los 80's en Norteamérica.

Desde que se introdujo el teléfono al mundo empresarial las conversaciones a través de este medio han contribuido a la mercadotecnia, pero fue en "1983 en Estados Unidos cuando aparece el mercadeo por teléfono invirtiendo 13 mil 600 millones de dólares en llamadas telefónicas para ayudar a vender productos y servicios"²⁵.

En nuestro país a principios de los ochenta se desarrolla el telemarketing de manera empírica y fue hasta 1990 que se constituye como industria; solo existían dos empresas formalmente establecidas para proporcionar servicio de telemarketing que consiste en comercializar productos o bien como apoyo al departamento de mercadotecnia con la finalidad de incrementar las ventas y la participación dentro un mercado, considerándola como una estrategia global de mercadeo.

En la ciudad de México soluciona problemas geográficos y demográficos debido a la dificultad que presenta el proceso de comercialización como el contacto con clientes personalmente. Su aplicación se da a un nivel bajo de desarrollo, sin embargo poco a poco adquiere mayor aceptación en las empresas y consumidores como una herramienta de venta necesaria, rentable y además productiva.

En la actualidad hay en México más de 34 empresas de telemarketing.

²⁵ <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num6/art13.html>

4.2 CONCEPTO DE TELEMARKETING

"Es un sistema de ventas y servicio al cliente que combina la tecnología del teléfono, las computadoras y la mercadotecnia, logrando con ello superar las expectativas que tiene el cliente en relación al servicio que recibirá de una empresa" Bernard Calliazo.

Es un sistema que combina la información y la habilidad de las personas de promoción y ventas de determinados productos o servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes de determinada organización.

El Telemarketing o también llamado Telemercadeo (la mercadotecnia por teléfono) es hoy por hoy una herramienta de promoción y también de comunicación directa para comercializar un producto y / o servicio de manera rápida mediante la interacción del uso sistematizado del teléfono; facilitando la comunicación y el servicio a clientes, es un nuevo enfoque sobre mercadotecnia. Los empresarios lo utilizan como estrategia para lograr un enlace con su mercado meta mediante la interacción del uso del teléfono complementándolo con el esfuerzo de venta del individuo. Es aceptado como un forma de hacer negocios ya que produce un alto porcentaje de respuesta en comparación con otros sistemas de mercadeo directo.



El Telemarketing como una empresa de servicios que no hace que los clientes se adapten a sus condiciones sino todo lo contrario se ajusta a las necesidades del cliente y depende de la eficiencia de los equipos de trabajo para cubrirlas.

Lo consideramos como un medio económico y eficaz para recolectar datos y mantener información sobre clientes potenciales a través de una base de datos se realizan llamadas dirigidas a un mercado específico, a través de los sistemas avanzados se automatizan las tareas de recopilación y análisis de información para incrementar las ventas. Esto nos permite un contacto instantáneo bidireccional entre el proveedor y el consumidor buscando enlaces con más prospectos al día, se ahorran las visitas personales y se mantienen satisfechos con una mejor atención.

La infraestructura organizacional de telemercadeo en México se integra básicamente por: La Asociación Mexicana de telemarketing que fue fundada en 1990 e incluye entre sus socio a Telmex, Estafeta Mexicana, Xerox Mexicana, Bancomer, Banamex, Digital Equipement de México entre otras importantes compañías.

4.3 VENTAJAS

Ventajas del Telemarketing son las siguientes:

- Personal. Es un medio de comunicación personal en el cual estamos en posibilidad de conocer las necesidades de la persona con la que hablamos.
- Hay disminución en los gastos de venta, ya que solo se manejan llamadas telefónicas.
- Dirigido al blanco. El mensaje se da a la persona correcta.
- Aumento en utilidades por el incremento en ventas.

- Es inmediato. De cada llamada obtenemos un resultado inmediato, puede ser una respuesta afirmativa, negativa o una posible cita.
- Se tiene la posibilidad de cubrir un mercado más grande.
- Es un medio interactivo. Se da un conversación de doble vía, interacción con cada cliente proporcionando ayuda, información o respuesta de lo que necesita.
- Se generan nuevos negocios en otros territorios debido a los alcances que puede tener la comunicación telefónica.
- Es flexible ya que puede adaptarse par lograr resultados, no hay limitación geográfica y la llamada puede hacerse en diferentes horarios buscando siempre el más oportuno.
- Mejoras en la atención a clientes, se cuenta con retroalimentación buscando siempre dar un mejor servicio.
- Es medible. Pueden medirse las respuestas negativas y sus razones al igual que las positivas, se pueden medir los contactos hechos, el número de llamadas por hora con la finalidad de tener un control y estimar la efectividad del servicio.
- Optimizamos los gastos de publicidad.
- Damos mayor difusión a las promociones.
- Tenemos ventajas sobre la competencia.
- Es una forma económica de investigación de mercado.

"Las estadísticas muestran que en el Telemarketing del 100% de contactos, el 10% no tendrá interés en el servicios o producto, otro 10% de los contactós estará buscando nuestros productos o servicio y el 80% restante serán posibles clientes" ²⁶ y dependerá de las técnicas de venta, habilidades, disposición y desempeño de los colaboradores para lograr la venta de nuestro producto o servicio.

²⁶ Ing. Luis A. Escobar González, Manual de Telemarketing, Escobar Glz. & Asociados, pág.9

**PRODUCTOS Y
SERVICIOS**

- 1 SI QUIEREN
- 2 NO QUIEREN
- 3 PROSPECTOS



Nuevamente retomamos la importancia que tiene el individuo en la participación para el logro de objetivos a través de una adecuada coordinación de todos los esfuerzos.

4.4 FUNCIONES DE TELEMARKETING

El Telemarketing puede realizar cualquier función del ciclo de venta:

1. Prospección de clientes en la que se genera la posibilidad de desarrollar la venta (conocer sus necesidades).
2. Elaboración de perfiles, investiga los contactos para comprender el proceso de compra.
3. Clasificación donde seleccionar los posibles clientes para concentrar el esfuerzo de venta (sondeo a nivel nacional o regional).
4. Efectuar y cerrar la venta.
5. Servicio, después de la venta hay que seguir pendiente del funcionamiento del producto para lograr conservar al cliente.

Otras actividades:

- ☆ Comercialización de bienes y servicios
- ☆ Promoción y confirmación de eventos: difusión inicial y seguimiento.
- ☆ Investigación, descripción y actualización de bases de datos.
- ☆ Toma de pedido, opiniones, sugerencias y quejas.
- ☆ Investigación de mercados.
- ☆ Apoyo a medios como T.V., prensa, radio, etc. ²⁷

Este medio facilita llegar a los prospectos de manera eficiente para que una vez que se conocen las necesidades del producto y su capacidad de compra nos permita abarcar más mercado y dar atención constante a los clientes.

4.5 TIPOS DE TELEMARKETING

Cómo utilizar el teléfono como herramienta efectiva de trabajo es una realidad nacional, si explotamos efectivamente las técnicas que tenemos disponibles lograremos hacer buenos negocios a través del teléfono.

Encontramos diferentes tipos de Telemarketing de acuerdo al origen de las llamadas y estos pueden ser:

IN BOUND. Este tipo de telemercadeo es para las llamadas de entrada que son las que los clientes hacen a la empresa a través de los números 800 para hacer algún pedido de clientes regulares o primeras ventas, solicitar alguna información, se da atención de post-venta e incluso se toman quejas y aclaraciones, para generar citas u ofrecer servicios.

²⁷<http://escobar.netgate.net/mdenme-1.htm>

Se debe agradecer al cliente por haber hecho algún pedido y el producto debe llegar oportunamente y excelentes condiciones para cumplir con el servicio ofrecido.

Un número de atención a clientes favorece el crecimiento de la mercadotecnia directa ya que el ir de compras hoy en día ha pasado a segundo plano, ahora se ordena un producto por teléfono y se elimina la molestia de salir de casa en busca de este.

Para tener un telemarketing de este tipo se quiere de una mayor inversión inicial en equipamiento, se debe contar con un número apropiado de líneas y se necesita apoyo tecnológico de computadora, paquetería y también de medios publicitarios.



Este tipo de telemarketing permite recabar información para encauzar la utilización de los medios hacia campañas futuras.

El proceso para realizar una llamada exitosa es el siguiente:

1. Saludo. Saludar al interlocutor, identificar su compañía o departamento.
Mencionar su nombre y ofrecer ayuda.
Ofrezca disposición para ayudar.

2. **Sondeo.** Calificación del proceso (hacer preguntas) y establecer necesidades.
3. **Confirmación.** Recapitule los aspectos clave mencionados por el prospecto.
Obtener información.
4. **Promoción.** Llevamos a cabo la venta telefónica mencionando los atributos, características, funciones y forma de manejo del producto o servicio.
5. **Manejo de objeciones.**
6. **Cierre .** Utilizar una técnica para cerrar la venta.
7. **Post – cierre.** Exponer el beneficio del porqué requiere mayor información.
8. **Despedida.**

OUT BOUND. Esta modalidad se da para llamadas hacia fuera, se aplica para venta de productos o servicios a través de llamadas que se hacen desde la compañía para contactar con el cliente y cuando éste no desea o espera el producto, se pueden atender a los clientes de post-venta, se pueden hacer citas y ejecutar estudios de mercado, así se da seguimiento a las operaciones y facilita la recolección de datos.

El telemarketing de salida es un instrumento eficaz para concentrar la atención del público en el mensaje de mercadotecnia, gracias a la inmediatez del contacto personal. El mensaje que va a comunicarse ha de ser de interés para el que contesta el teléfono por lo tanto debe expresarse en forma concisa y con tono mesurado de la voz. Es necesario que tanto el que llama como el posible cliente estén convencidos de que el telemarketing de salida suministra una oferta verdadera del contacto, que es la esencia misma del telemarketing, una relación satisfactoria entre la empresa y el servicio o producto que ofrecemos.

La llamada de telemarketing produce una acción inmediata del contacto, en este sentido es el medio más dinámico de comercialización y motiva a los que se mostraban dispuestos a dar un respuesta afirmativa, pero que la olvidaron o retrasaron.

Las personas que tienen cierto rechazo no serán convencidos por el telemarketing y por tanto se debe estar preparado para reconocer a estas personas e indagar de forma sutil sus motivos de la falta de interés y encontrar la manera más cortés de dar por terminada una llamada.

La ventaja es que no requiere de gran inversión inicial pero es indispensable el manejo de una base de datos donde tengamos un control sobre los registros de posibles clientes. Se planean los recursos y existe control sobre el número de llamadas, requiere de más experiencia y conocimientos de ventas para lograr un cierre exitoso.

El proceso para llevar a cabo este tipo de llamadas y alcanzar nuestro objetivo:

1. Saludo
2. Transmitir confianza
3. Establezca el contacto
4. Confirmar
5. Identificarse e identificar a la empresa
6. Disponibilidad de Tiempo

Petición

Ser prudente para verificar si el interlocutor esta dispuesto

Muestre consideración y respeto por su tiempo

Llamada posterior

Propósito de la llamada

El incremento en el uso del teléfono en los negocios a lo largo de la última década ha sido estimulado por una serie de factores como la gran variedad de productos y servicios, el incremento de la competencia ahora no solo nacional sino internacional y global que interactúan para sostener el crecimiento de la industria y es por esto que el teléfono ha desempeñado un importante papel en el crecimiento del mercadeo por base de datos, también se ha utilizado como medio para la exploración, recolección y mantenimiento de información sobre clientes actuales y potenciales.

Sin embargo y considerando la situación actual de nuestro país el telemercadeo como forma de compra no es totalmente aceptado y además crea cierta incertidumbre y desconfianza debido a la falta de seguridad que se presenta en nuestra realidad, la delincuencia, la falta de respeto a la integridad de un ser humano, los problemas sociales generan cierto rechazo, pero si logramos ofrecer un servicio y atención de calidad y respeto hacia nuestros posibles clientes daremos pauta para lograr una mayor aceptación y además mejores resultados en cuanto a la forma de vender un producto y/o servicio.

Será un forma de crecimiento a esta actividad dando ventajas competitivas para las compañías que lo utilicen de modo que todavía hay mucho por hacer.

CAPITULO 5 CASO PRACTICO

ESTRATEGIA PARA IMPLEMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL AREA OPERATIVA DE UN TELEMARKETING

5.1 DISEÑO CONCEPTUAL

La empresa a la que nos referiremos fue creada en el año de 1996; contaba tan solo con 20 estaciones con el fin de realizar anuncios promocionales durante la realización de los juegos olímpicos, a esta campaña se le llamó "Fiesta Imbursa".

Después, cuando los juegos olímpicos terminaron, entra un tiempo en receso para después expandirse en 1997 a 450 estaciones, las cuales promocionaban diversos productos. A partir de este momento el crecimiento de la empresa resulta tan vertiginoso que ese mismo año se consolida en 1 600 estaciones con dos turnos, atención a clientes (llamadas de entrada) y promoción de productos (llamadas de salida).

Su misión es brindar la mejor calidad en servicios de mercadotecnia especializada por medio de personas altamente capacitadas en su rama con la ideología de mejora continua; apoyadas por los recursos tecnológicos más avanzados para la atención, servicio y cumplimiento de las necesidades de los clientes de una manera eficiente y profesional.

Su objetivo es recuperar y retener a clientes ofreciendo un servicio de calidad mediante el telemercadeo.

Para el desarrollo de nuestra investigación nos enfocaremos al área Operativa que hoy en día cuenta con 1 600 estaciones o posiciones por cada

turno manejando una estrategia de mercadeo directo, que permite realizar por medio del teléfono la identificación de nuevos prospectos, la promoción y divulgación de determinados productos o servicios, la venta directa, así como proporcionar apoyo a la fuerza de ventas de manera rápida y personal a través de campañas de atención a clientes.

5.2 DISEÑO ESTRUCTURAL

Dentro de la estructura de la organización tenemos las siguientes áreas funcionales :

1. Recursos Humanos
2. Comercialización y ventas
3. Operaciones
4. Sistemas
5. Base de datos
6. Control de Calidad

El personal que labora en el área de operaciones RVT'S (representantes de ventas telefónicas) está dividido en cinco sectores y éstos a su vez se dividen en células de trabajo conformadas por 12 operadores telefónicos y un gerente de unidad. Cada uno cuenta con una computadora, un teléfono con diadema y una silla con respaldo ajustable.

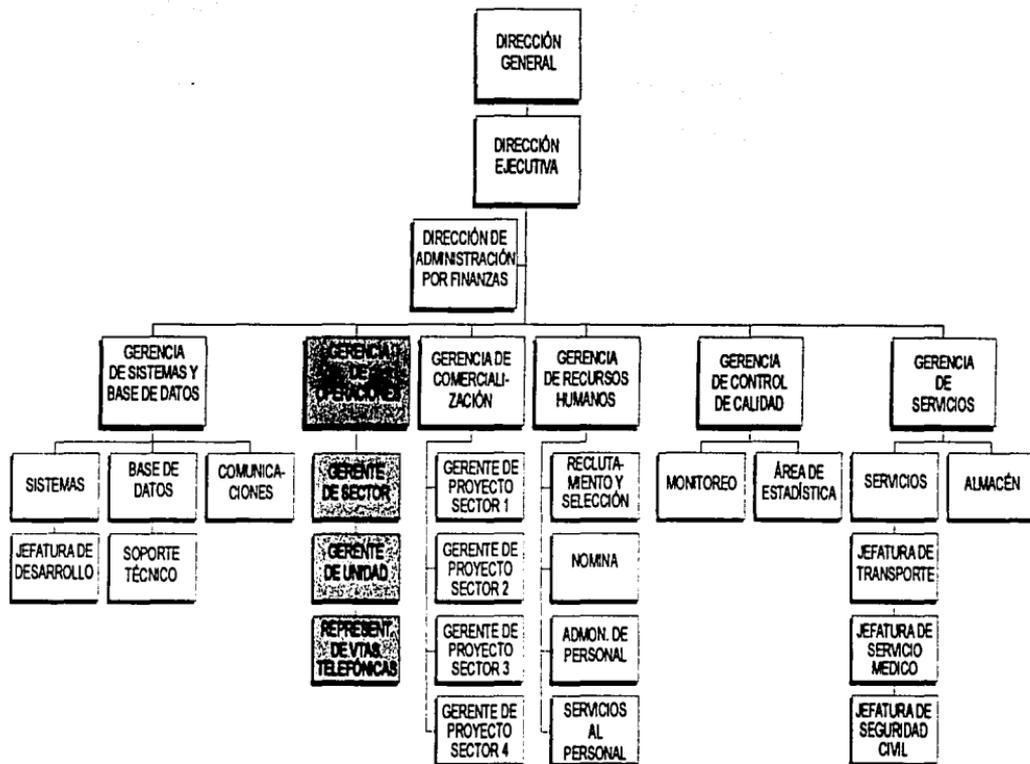
Hoy en día se manejan diversas campañas de atención y servicio a clientes y hemos observado que la falta de compromiso y el bajo desempeño de los operadores telefónicos de esta empresa de Telemarketing se debe a una inadecuada forma de dirigir el esfuerzo del individuo en los equipos de trabajo.

No se **reconoce al factor humano** y esto genera deficiencias que se ven reflejadas en el tipo de servicio que se ofrece; es aquí donde encontramos un

área de oportunidad en la que podemos mejorar la forma de su operación dentro de la empresa e implementar guías de acción en busca de mayor efectividad , calidad en el trabajo y el logro de objetivos.

Una premisa que se ha convertido en fundamental en nuestros días, es que las organizaciones deben estructurarse adecuadamente para poder hacer frente a los cambios que se presentan ante la competencia; los clientes requieren y buscan nuevas opciones, por lo tanto la actividad gerencial es mucho más exigente, ya que ahora un modelo directivo no solo se fundamenta en intuición y experiencia como ocurría en años atrás.

Esta empresa tiene la siguiente estructura organizacional:



Estrategia para implementar el trabajo en equipo

5.3 DISEÑO FUNCIONAL

En la actualidad las empresas deben establecer programas orientados a determinar la trayectoria que se debe seguir para alcanzar los objetivos establecidos. Reconociendo al elemento humano como factor que contribuye a la buena marcha de una empresa, necesitamos ofrecer herramientas que lo apoyen para el desarrollo de sus funciones. Los operadores telefónicos de este telemarketing desempeñan un papel importante ya que son el vínculo entre los productos y los servicios que se ofrecen.

Debido a que en un Telemarketing no existe un proceso de transformación de materia prima, lo más importante son los RVT'S (representantes de ventas telefónicas); es decir, el factor humano que está conformado por jóvenes profesionistas con deseos de realización; por lo tanto la empresa, como ya lo hemos mencionado, debe proporcionar herramientas a su personal para que le apoyen en el desarrollo de sus actividades proporcionándoles la oportunidad de crecer dentro de ella y con ella.



Diariamente se establece un contacto con clientes que requieren ser:

- Atendidos de manera más amable y eficaz a través de campañas de venta
- Recepción de quejas
- Despacho de mensajes
- Información sobre los productos y servicios, etc.

En estas interacciones el operador tendrá que cumplir de manera clara y precisa con las expectativas del cliente dependiendo del servicio requerido. Es fundamental la necesidad de dar satisfacción al cliente y poco se puede hacer si perdemos de vista este objetivo principal, por ello debemos encaminar los esfuerzos de la organización buscando el mejoramiento continuo de este telemarketing principalmente del área operativa y todo su personal.

Para lograrlo el operador debe sentir un compromiso verdadero con el trabajo que desempeña, sentirse satisfecho por su labor para que éste se vea reflejado en un servicio de calidad hacia los clientes.

Puesto que el trabajo es una actividad social, nos enfocaremos en los puntos de vista tales como en qué forma los grupos afectan al personal, los líderes y la cultura de la organización.

Partiendo de lo anterior proponemos una estrategia para implementar el trabajo en equipo a través de una adecuada relación líder/equipo en la cual se considere a los operadores como personas con capacidades, sentimientos y necesidades. Lograremos una mejor comunicación y relación entre las personas que son parte de un equipo de trabajo y éstos a su vez con otros equipos, mejorando su desempeño y por ende la calidad del servicio que se proporciona a los clientes.

Con dicha estrategia ponemos énfasis en la situación futura de nuestra organización ya que de ello depende en gran parte el bienestar de todo su personal; tendremos como referencia la visión clara del papel que juegan los equipos de trabajo para el logro de metas y objetivos con ello será más sencillo dirigir al personal operativo, coordinando sus acciones para alcanzar los resultados esperados de manera clara y estableciendo controles para dar seguimiento y estimular el crecimiento de este telemarketing generando una ventaja competitiva en el mercado y nuevas oportunidades de desarrollo.

Sin lugar a duda este esfuerzo debe coordinarse con el departamento de Recursos Humanos ya que éste será el responsable de establecer los programas necesarios de capacitación para poder implementar esta nueva ideología de trabajo.

No hay una receta que nos indique determinados pasos para mejorar las relaciones humanas en un ambiente de trabajo, pero como ya lo hemos mencionado es importante adecuarnos a las circunstancias y características del personal que tenemos a cargo y que conforman nuestros equipos de trabajo; para ello tomaremos en cuenta algunos puntos para lograr un trabajo satisfactorio en esta empresa.

Hicimos un diagnóstico a través de un cuestionario que aplicamos a una parte del personal operativo de esta organización, los resultados obtenidos nos arrojaron la forma en la que los gerentes dirigen a sus equipos a cargo y en función a ello proponemos un cambio para mejorar el estilo de liderazgo, tendremos que ajustarnos a las necesidades y el giro de esta organización con la finalidad de tener equipos de trabajo con ciertas fortalezas que nos permita tener una mejor relación de trabajo la cual pueda ser proyectada al ambiente externo, por consecuencia mejorar nuestra imagen institucional ofreciendo un servicio más eficiente y para ello primeramente los gerentes deben asumir la responsabilidad y un verdadero compromiso de guiar esta tarea.

En el capítulo dos destacamos las características que debe reunir un líder, en nuestro caso este papel deben asumirlo tanto los gerentes de sector como los gerentes de unidad que se encuentran al frente de cada uno de los equipos de trabajo; es decir, deben asumir el liderazgo formal basando su autoridad en fundamentos racionales, mencionando nuevamente que deben ajustarse a las circunstancias y a las características que reúnen los miembros de su equipo; por ejemplo algunas personas trabajan con mucho empeño, mientras que otros son perezosos y poco comprometidos, algunos toman la iniciativa y apoyan las metas mientras que otros se muestran poco cooperativos y requieren de mucha supervisión; esto debe influir para determinar el estilo de liderazgo más adecuado que habrá de manejarse en determinadas situaciones.

En este Telemarketing no se tiene la posibilidad de lograr una promoción de puesto ya que las políticas de la empresa no lo permiten, por esta razón la tarea de los gerentes consiste en motivar el esfuerzo que hace cada miembro del equipo a través del reconocimiento.

Con el trabajo que desempeñan los operadores telefónicos de esta organización cotidianamente, haciendo un comparativo con los sueldos y salarios que se perciben en el campo de trabajo en éste obtienen un ingreso más o menos suficiente y seguro para satisfacer sus necesidades básicas como son el alimentarse, vestir y a su vez una parte importante de las necesidades de seguridad ya que cuentan con un empleo estable.

Por lo tanto el liderazgo juega un papel importante para mejorar no solo las relaciones interpersonales sino también para mejorar el desempeño operativo y por consecuencia el tipo de servicio que prestamos. El líder puede intervenir motivando a su gente para lograr satisfacer necesidades de tipo social y de estima, a través de las cuales el individuo se sentirá parte importante de un grupo social generando un sentimiento de pertenencia y aceptación dentro del mismo, también será importante el estado emocional

que el trabajador manifieste; es decir, si este se siente apreciado y estimado sentirá el verdadero compromiso de ser mejor y así estimulamos la participación voluntaria en las diferentes actividades encaminadas a mejorar el servicio que ofrecemos.

Partimos entonces de un factor importante como lo es la motivación que se ve afectada por las formas en que los individuos piensan, eligen y toman decisiones respecto a su situación laboral. Siempre buscamos encontrar una relación equilibrada o justa entre lo que invertimos en el trabajo como lo es la educación, habilidades, experiencias, tiempo, esfuerzo y lo que recibimos a cambio como el dinero, ascensos, reconocimiento, satisfacción en el trabajo etc.

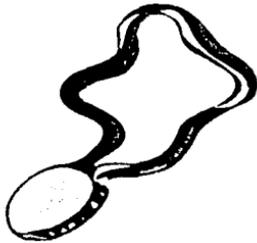
Las expectativas también son un factor importante para la motivación en el trabajo ya que un operador se sentirá motivado si recibe una recompensa que aprecie.



En este Telemarketing como se menciona antes, los gerentes no tienen la autoridad de modificar el salario de un operador por su buen desempeño; sin embargo se puede recurrir al reconocimiento u ofrecer alguna promoción, días de descanso de forma que el operador sienta que es una relación recíproca y justa en la que se considera su esfuerzo y por tanto recibe una recompensa;

con ello podemos evitar que en un momento dado decida disminuir su desempeño porque no se le ha tomado en cuenta.

En un grupo que esta conformado por doce personas, una es distinta a otra y si consideramos a los demás miembros de otros equipos con los que se tiene cierta relación todos los días hay una importante diversidad de pensamientos; se distinguen unos de otros por aspectos como los motivos de logro, de afiliación y de poder.



LOGRO



PODER



AFILIACION

Cada motivo influye en la conducta que presentan los individuos relacionadas con su trabajo; un individuo que fundamenta su motivación en logros obtenidos prefiere actividades que presentan cierto reto, así como la oportunidad para aprender y dominar nuevas habilidades, mientras que otros poseen grandes motivos de afiliación buscando formar parte de un equipo y finalmente pueden tener motivos de poder y buscarán el reconocimiento, el estatus y el control provocándole satisfacción en su trabajo.

El personal de este departamento puede responder mejor a un ambiente abierto y libre en lugar de la supervigilancia estricta pero lo más importante es que los gerentes quienes asumen el papel de líder en este Telemarketing deben tener calidad humana, una actitud positiva hacia las tareas que desempeñan, disfrutar de su trabajo, ser entusiastas y con la capacidad de transmitir estos sentimientos a sus operadores generando un ambiente cordial y logrando una mejor relación que le permita involucrarse en el trabajo que ellos desempeñan; lograremos una cultura organizacional en la que prevalezca una buena comunicación para un mejor entendimiento y compartir valores, saber qué los motiva, qué piensan, qué sienten, conocer sus ideas y opiniones, alentándolos a manifestar sus diferentes puntos de vista y en un momento dado poder influir en su comportamiento para beneficio del equipo y en sí de toda la organización.

Para lograr un adecuado manejo de personal por parte de los gerentes, debemos tener en cuenta los siguientes puntos:

Primeramente debemos confirmar si los operadores (RVT'S) reconocen y comprenden el objetivo que los equipos de trabajo tienen dentro de esta empresa de Telemarketing, de no ser así debemos aclarar este punto de partida para que juntos logremos tener una visión más clara de la posición a la que se pretende llegar y el objetivo general que debemos alcanzar.

Estrategia para implementar el trabajo en equipo

Una vez que definimos nuestra función, será importante establecer metas individuales y por equipo ya que estas en su conjunto nos llevarán a la consecución del objetivo principal, estas metas deberán ser claras y determinarse en colaboración con el personal de este departamento de tal forma que todos puedan aportar sus ideas en beneficio de todos, exhibiendo una actitud de firmeza en cuanto a los objetivos y flexibilidad en lo que respecta al proceso para lograrlos.

Entre los miembros de los equipos de trabajo se debe compartir el poder, alentándose entre sí a hacerse responsables de los problemas, discutir acciones o proyectos, lo que nos ayudará a que se cumplan los objetivos ya que cada uno adquiere un compromiso para el logro de éste.

La diversidad puede afectar positivamente a nuestro trabajo en equipo ya que se complementan las cualidades de unos y otros a fin de compartir con los demás ciertas habilidades que nos permitan enriquecer los conocimientos y desarrollar nuevas técnicas para desempeñar de una mejor forma nuestras tareas cotidianas; con ello tendremos un capital humano que será competitivo y nos hará diferentes a las demás empresas de este giro.



Es muy importante tener presente en todo momento la individualidad de nuestros colaboradores, si logramos detectar las diferentes necesidades que tienen los operadores estaremos en condiciones de apoyar el desarrollo de sus habilidades, eliminando carencias y explotando el potencial de trabajo que tenemos a nuestro cargo para obtener una mayor productividad.

Se requiere tiempo y muy buena disposición para conocer a las personas y generar de esta manera una relación ganar-ganar donde el apoyo sea mutuo.

Buscaremos construir un ambiente de apoyo, ser amigables y accesibles, mostrando preocupación por el bienestar del personal que forman los grupos e informar por anticipado de cualquier cambio que se tuviera que hacer en él para no provocar incertidumbre.

Cuando el individuo no se siente satisfecho con su entorno, una razón puede ser el hecho de no sentir motivación; recordando que cada persona se siente motivada en formas muy diferentes según sus necesidades individuales como son: las de tipo social, personal, laboral, estilo de vida, preferencias, etc. afectando de manera significativa su desempeño, con ello sugerimos que los gerentes tienen la responsabilidad de conocer de manera general los estímulos que pueden modificar la actitud de su personal ante su trabajo. Los equipos motivados y comprometidos estarán dispuestos a dar lo mejor de sí mismos, aumentando su productividad y mejorando la calidad de atención a los clientes.

Los gerentes deberán informar también lo que espera de sus colaboradores evitando confusiones y éstos también podrán recibir sugerencias para mejorar su función dentro del equipo. El trabajador corresponderá a esta confianza y trato digno ya que se toman en cuenta sus opiniones dando a éste un sentimiento de pertenencia y mayor autoestima.

Es conveniente brindar un tiempo de retroalimentación para comunicar los avances y dudas que en un momento dado se tenga de su desempeño y también en algunos casos invertir tiempo periódicamente de convivencia para mejorar la interrelación y cohesión de los equipos a través de dinámicas de

grupo para lograr una comunicación más abierta, donde exista respeto, confianza, seguridad, valores compartidos y sinergia.

El líder debe tener verdadera influencia para entablar relaciones positivas en el área operativa de este telemarketing logrando tener una buena comunicación, para ello el líder primero debe ser buen comunicador y saber escuchar para evitar malos entendidos en cuanto a sentimientos y actitudes.

A través de juntas o cesiones periódicas se puede mejorar la comunicación del personal de modo que los miembros compartan conocimientos y experiencias, encontrando juntos nuevas herramientas que nos permitan brindar un mejor servicio y atención a los clientes.

En un ambiente de mejor comunicación logramos sentir confianza y tener mas claro las tareas que pretendemos cumplir y confirmamos también que los gerentes darán su apoyo cuando este se les solicite, con este tipo de retroalimentación mutua estaremos en condiciones de determinar los mecanismos necesarios de control en el desarrollo de su labor. Debemos proporcionar la información necesaria en apoyo a su trabajo para que se desenvuelvan de forma positiva y su desempeño sea satisfactorio y redituable a la empresa.

El reconocimiento por parte de los gerentes de unidad por los éxitos obtenidos y retroalimentar en caso de algún fracaso reforzará la conducta participativa y entusiasta del operador.

Se logra la sinergia, entendiéndola como la armonía total lograda a través de los esfuerzos del equipo; es decir, mejores resultados de los que se obtienen con el trabajo individual. Los gerente o lideres adquieren también un compromiso y trabajan como los demás miembros del equipo.

Proponemos trabajar con círculos de calidad para detectar o resolver algún problema relacionado con las funciones cotidianas y lograr una mayor productividad y calidad en la atención a nuestros clientes lo que mejorará la imagen de la empresa; en estas sesiones podemos utilizar la matriz de FODA en la que podamos detectar nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en nuestra operación, encontrando juntos nuevas alternativas para actuar y mejorar nuestras tareas. Utilizaremos técnicas para la solución de problemas como la tormenta de ideas o mesas redondas para que todos participen e impulsemos a cada equipo para establecer retos, de manera que se obtenga la participación individual para crecer juntos.

Llegará el momento en el que los equipos se organicen solos, cada miembro realizará su función logrando un verdadero compromiso hacia las metas del equipo y es función del líder revisar periódicamente el adecuado desempeño del equipo para asegurar resultados satisfactorios y corregir en caso de ser necesario alguna desviación.

Debemos tener en cuenta, en todo momento los objetivos y ser flexibles al cambio, respetar las normas que el mismo equipo estableció y compartir toda la información que se tenga disponible y sea útil para la realización de nuestro trabajo.

Se busca orientar al grupo para crear una nueva cultura de trabajo en equipo en la que se de una relación de ganar-ganar, en la que todos trabajamos para obtener beneficios mutuos, sí la empresa crece yo creceré con ella terminando con la idea de que ellos hacen que me pagan y yo hago que trabajo; con lo anterior sumamos esfuerzos para lograr una mejor productividad asegurando el reconocimiento a todos.

CONCLUSIONES

Este TELEMARKETING es una empresa joven; actualmente solo cuenta con 4 años en el mercado y está creciendo rápidamente, aún no se tienen bien definidas sus áreas y por lo tanto no hay una comunicación constante entre ellas.

En el área operativa el personal no tiene conocimiento claro de los planes de trabajo existentes ya que no se difunden con todo el personal para lograr la participación de todos en el logro de éstos; no se emplean factores motivacionales como otorgar días de descanso como el 10 de mayo etc., u organizar eventos en donde se busque interrelacionar a los trabajadores considerándolos como parte importante de la empresa.

Si tomamos en cuenta la participación de los operadores telefónicos (RVT'S) en el establecimiento de metas, considerando sus puntos de vista en cuanto a la forma de desempeñar sus tareas para juntos conciliar las diferentes perspectivas, de tal suerte que se adquiera un compromiso verdadero no solo consigo mismos sino con la empresa en general. Con ello encontramos un mejor ambiente laboral en el que el factor humano de la organización deja de ser solo una máquina repetidora de información incapaz de generar ideas para mejorar su condición laboral y formas de trabajo, adecuándose también a una mejor relación con sus gerentes de unidad y de sector siendo éstos la imagen de un guía que brinda su apoyo y confianza para lograr satisfactoriamente dar un servicio a los clientes y alcanzar los objetivos de la empresa. Solo de esta manera estaremos dando el primer paso hacia un cambio positivo en cuanto a la actitud y la forma de actuar de los trabajadores de esta empresa .

En la actualidad una forma de salir adelante es el trabajo en equipo ya que facilita la obtención de resultados en menor tiempo, debemos estar

preparados a los cambios que se presenten y por lo tanto si contamos con potencial humano capacitado y comprometido estaremos en condiciones de enfrentarlos.

Desafortunadamente en México no se tiene una cultura para trabajar en equipo, hoy en día encontramos que en las organizaciones así como en la vida cotidiana cada uno cuida sus propios intereses sin preocuparse por lo que hagan o pueda pasarle a los demás y la finalidad de este proyecto consiste precisamente en dar la importancia que tienen los trabajadores en esta empresa dando así elementos necesarios para implementar una nueva ideología laboral en la que se tenga el lema "ganar-ganar" a través del desarrollo de los equipos de trabajo en esta organización en pro de una mayor productividad y un mejor ambiente laboral (nos referimos a un Liderazgo compartido en donde todos ganamos); en dicha relación llegamos a un sano acuerdo en el que si este telemarketing gana también yo gano y no solo hablamos de una situación económica sino también nos referimos a la satisfacción y el reconocimiento que podemos tener al formar parte de una empresa exitosa.

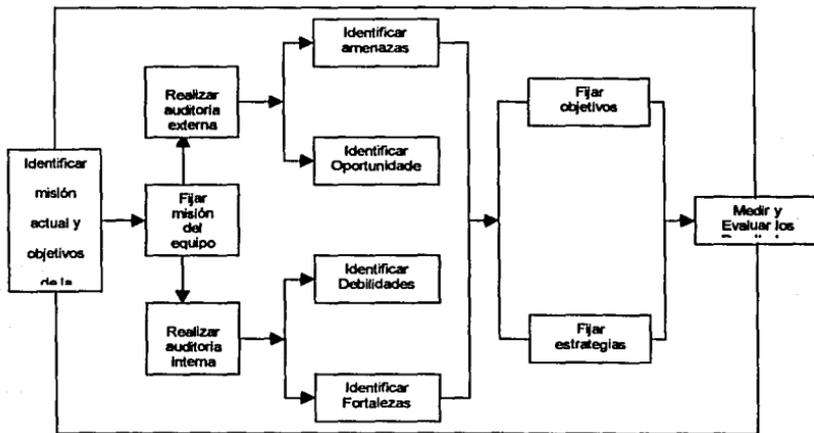
Combinando un excelente Liderazgo en el que el hombre es reconocido por su esfuerzo y motivado para dar lo mejor de si mismo, aunado al desarrollo de los Equipos de trabajo tendremos una adecuada estrategia basada en el recurso humano que nos permitirá alcanzar altos niveles de desempeño laboral brindando un mejor servicio y estando en condiciones de llegar a ser una empresa competitiva de Telemercadeo en nuestro país.

ANEXOS

Una estrategia es un patrón o plan que integra los objetivos y políticas de la organización y establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Indica el camino a seguir.

En los círculos de calidad podemos considerar este modelo para el logro y solución de problemas que se detectan.

Retroalimentación



La misión se determina con las siguientes preguntas, ¿Qué somos, qué hacemos, a donde vamos? Está definida alrededor de las necesidades que se esperan satisfacer en los clientes.

A partir de ello podemos establecer esquemas de comportamiento individual y grupal. Desarrollamos creencias compartidas que nos llevan a la acción y al mantenimiento de una forma de vida.

DINÁMICAS DE EQUIPO

EL EQUIPO COMO LUGAR OPTIMO DE CRECIMIENTO PERSONAL

Objetivo: Identificar las influencias positivas y negativas que se reciben de nuestros grupos actuales y aprender a valorizar al grupo como satisfactor de variadas y profundas necesidades humanas.

Todos nos abrimos a la vida en una familia, tanto o más como hecho social que como hecho biológico. La familia viene a ser el grupo original, el arquetipo de los grupos.

Todo psicólogo clínico sabe repetidas observaciones y experiencias que una familia bien integrada constituye el mejor pronóstico de personalidades armónicas, fuertes y bien desarrolladas.

Por supuesto que los grupos en que sucesivamente se va participando no tienen una influencia tan notoria como la familia y que los grupos del adulto no son tan decisivos como los de la vida del niño, pero también para el adulto el grupo es influencia modeladora de primer orden:

- Es campo de prueba de las propias capacidades y logros, limitaciones y fallas, destrezas y torpezas; es la palestra de los grandes ensayos, errores y aciertos.
- Es fuente de intensa estimulación interpersonal que lleva al individuo a socializarse, involucrarse y ubicarse en el cambiante y escurridizo contexto social.
- Es defensa contra los dos grandes riesgos del mundo moderno, frenético y hostil: la "masificación" por un lado, y la soledad por el otro extremo.

-
-
- Es el terreno fértil de la genuina colaboración y cooperación, donde lo valioso de los individuos de comparte, donde dar mil a un compañero es tener dos mil porque quien da apoyo, información y experiencia se queda con lo que ya tenía y más.

Llamar al grupo el "lugar óptimo del crecimiento personal", no es suficiente es "el lugar natural" , el único lugar . Nadie se concientiza solo, nadie se desarrolla solo: vivir es convivir, y no se convive en masa, se convive en grupo.

Entre el grupo terapéutico por un lado y el grupo caótico y flojo por el otro, se coloca el grupo dinámico: el que se beneficia plenamente de las técnicas de dinámica de grupo para concientizarse, reorientarse y crecer. Realizarlo no es una utopía, es una aspiración legítima, factible en la mayoría de los casos, si hay quien se lo proponga.

Una prolongada y sistemática experiencia nos permite ver en el grupo al satisfactor nato de 5 necesidades profundas del ser humano:

- Inclusión. Al permitirle sentirse aceptado, formar parte de una comunidad.
 - Reconocimiento: Al darle la oportunidad de ser considerado un miembro positivo y valioso.
 - Estructura y Control: Al darle bien definidas las responsabilidades y actividades, no sólo propias, sino también ajenas.
 - Creatividad: Al permitirle sentir la libertad de equivocarse: es fácil discurrir nuevas cosas entre amigos; entre extraños se teme aparecer torpes y se ve uno obligado a inhibirse.
 - Desahogo emotivo: En esta sociedad tan tensa y frustrante cada uno podrá expresar su agresividad no reprimirla y el grupo debe ayudarle a entender el sentido de la misma y manejarla en forma adecuada.
-
-

Los grupos constan de seres humanos y los seres humanos somos muy diferentes de las máquinas. Somos manojos de necesidades y deseos. Ignorarlos es salirse de la realidad.

Hasta en tanto las necesidades de los miembros no sean expuestas y compartidas en cierto grado no es posible establecer metas válidas de grupo.

Para lograr todo ello se necesita de una adecuada **comunicación** .

EJERCICIO

- 1) En tríos cada uno explicará cómo el grupo actual satisface o no, cada una de las necesidades presentadas.

Inclusión, Reconocimiento, Estructura y control, Creatividad y Desahogo emotivo.

- 2) Expresar uno a otros:
 - a) Cómo te percibo
 - b) Cómo me afectan tus conductas
 - c) Como creo que me percibes tú a mi

Tratando de ser simplemente descriptivos no críticos; es decir, darse retroinformación sin evaluar.

"CÍRCULOS CONCÉNTRICOS"

OBJETIVOS:

Comenzamos la consolidación del grupo compartiendo información con la gente que vamos a jugar.

Los objetivos de este tipo de técnica son:

- Fomentar un ambiente distendido y de participación.
- Favorecer la comunicación y el intercambio.
- Lograr un mayor grado de confianza y conocimiento sobre sí mismo, los demás y el propio grupo.

TIEMPO:

Depende del número de participantes del grupo, aproximadamente su duración está entre 15 - 20 minutos.

MATERIAL:

No es preciso ningún recurso material.

LUGAR:

Se precisa de un espacio amplio, ya sea tanto abierto como cerrado.

PROCESO:

Los participantes se sitúan en dos círculos concéntricos. Los del círculo interior se colocan mirando hacia fuera, de manera que tengan en frente su pareja del círculo exterior. El director/a del juego irá leyendo unas frases que serán el tema de conversación con su respectiva pareja, cuando el animador/a diga "¡ya!", comienza a girar el círculo exterior un lugar, si anteriormente habló solamente el del círculo exterior, ahora sólo hablará el del círculo interior igualmente hasta que el director/a del juego diga "¡ya!". Tras varias tandas se puede cortar el juego.

OBSERVACIONES:

Entre todos los integrantes del grupo comentaremos el juego, algunas de las preguntas que provocará el animador serán: cómo se han sentido, si les ha divertido, y si fuera el caso contrario, no ha gustado la técnica, escuchar el por qué.

"YO PUBLICO/ YO PRIVADO":

OBJETIVOS:

Explicar como se producen las relaciones interpersonales.

PARTICIPANTES:

Cualquier tipo de grupos que se encuentren en el final de la adolescencia, comienzo de la juventud.

TIEMPO:

La duración de esta actividad es indeterminado.

MATERIAL:

Folio dividido por la mitad, bolígrafo.

LUGAR:

Se debe realizar en espacios abiertos, con clima adecuado.

PROCEDIMIENTO:

Cada integrante del grupo debe de tener un folio en blanco dividido por la mitad. En una de las mitades debe de escribir YO PUBLICO, y en la otra YO PRIVADO.

En la parte del YO PUBLICO, el individuo debe de escribir todas aquellas cosas que le identifican: como es en la forma visible, así como de comportamiento con los demás.

En la parte del YO PRIVADO, el individuo debe de escribir todas aquellas cosas que le identifican, que el cree que le identifican: sobre su intimidad, aquellos sentimientos profundos que no expresa al exterior.

Esta dinámica ayuda al individuo a reflexionar sobre aquellos aspectos en los que no se para una persona a pensar sobre sí mismo.

OBSERVACIONES:

Entre todos los integrantes del grupo, comentaremos la actividad, reflexionaremos sobre cómo nos hemos sentido, si nos ha gustado, si nos pareció divertida, en caso contrario intentaremos hallar el por qué.

CUESTIONARIO

NOMBRE: _____ EDAD: _____

PUESTO: _____

Instrucciones: Marca con una x la respuesta que más se acerque a tu percepción

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1. Para mi los objetivos de mi trabajo están bien definidos					
2. Recibo retroalimentación por parte de mi gerente					
3. Las personas de mi equipo están comprometidas en el logro de objetivos					
4. Mis metas son razonablemente alcanzables					
5. Los roles de mi puesto son de claro valor al resultado de mi área					
6. Mi realización personal se da junto con el éxito de la empresa					
7. Siento muy poca lealtad hacia la empresa					
8. En mi equipo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan					
9. Las personas en mi equipo se apoyan mutuamente al trabajar juntos					
10. La comunicación es buena en mi equipo de trabajo					
11. La forma de dirigir de mi gerente es la apropiada					
12. Mi gerente se interesa por escuchar lo que tengo que decir					
13. Yo puedo decir a mi gerente libremente cuando no estoy de acuerdo con él					
14. Mi jefe inmediato es una persona con las que se puede trabajar mejor					
15. Las decisiones del equipo se toman con participación de los miembros					
16. Cuando logro un buen resultado en mi trabajo se reconoce mi aportación					
17. Revisamos en equipo nuestro trabajo buscando nuevas ideas de efectividad					

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
18. Tenemos posibilidad de incorporar nuevos conceptos en la forma de trabajar					
19. En mi equipo se me trata con dignidad y respeto					
20. En este equipo se reconoce a aquellos que hacen bien su trabajo					
21. Puedo influir en las decisiones que afecta mi trabajo					
22. Estoy oportunamente informado de lo que sucede en mi equipo y la empresa					
23. Tengo información oportuna y suficiente sobre los servicios y productos					
24. Conozco las políticas, procedimientos, comunicados y manuales					
25. La relación informal con mis compañeros tiende a ser negativa					
26. La comunicación con mi gerente me permite entender a la organización					
27. En mi equipo estamos orientados a la obtención de resultados					
28. Mis resultados contribuyen fuertemente al México de mi equipo					
29. Para mi equipo la calidad del servicio tiene prioridad					
30. Siento orgullo y satisfacción por el trabajo que hago					

BIBLIOGRAFÍA

AGUSTÍN REYES PONCE
ADMINISTRACIÓN MODERNA
EDITORIAL LIMUSA, 2000

FERNANDO ARIAS GALICIA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
EDITORIAL TRILLAS, 1985

FRANCISCO JAVIER PALOM IZQUIERDO
CÍRCULOS DE CALIDAD
BOIXAREU EDITORES, 19915

FRASER ALASTAIR
FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO
MÉXICO PANORAMA

HÉCTOR N. FAINSTEIN
LA GESTIÓN DE EQUIPOS EFICACES
EDICIONES MACCHI, 1997

JAIME MUÑOZ GARDUÑO
INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN: ENFOQUE
HISTÓRICO
EDITORIAL DIANA, 1986

KOONTZ O'DONNELL
CURSO DE ADMINISTRACIÓN MODERNA
EDITORIAL MC-GRAWHILL, 1979

MC GREGOR D.
EL ADMINISTRADOR PROFESIONAL
EDITORIAL DIANA, 1970

RALPH BARRA
CIRCULOS DE CALIDAD EN OPERACIÓN
EDITORIAL MC-GRAW HILL, 1987

REES FRAN
EL LIDERAZGO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO
EDITORIAL PANORAMA, 1995

SERGIO HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN
NUEVA EDITORIAL INTERAMERICANA, 1980

STEPHEN P. ROBBINS Y DE CENZO DAVID A.
FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN
PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA , S.A., MÉXICO,
1996

<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num6/art13.html>

<http://escobar.netgate.net/mdenme-1htm>
