

125



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

**“ CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS. LA
INFLUENCIA DE LA CALIDAD PERSONAL DEL GERENTE DE
PRODUCCIÓN EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN UNA EMPRESA
DEDICADA A LAS ARTES GRAFICAS “**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A :
MARIO SÁNCHEZ FRANCO**

ASESOR: L.A.E. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO 2002



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

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



F. S. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

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

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

Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas, "La influencia de la

Calidad Personal del Gerente de Producción en los equipos de trabajo en
una Empresa dedicada a las Artes Gráficas".

que presenta el pasante: Sánchez Franco Mario

con número de cuenta: 9415706-8 para obtener el título de:

Licenciado 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 2 de Septiembre de 2002

MÓDULO	PROFESOR	FIRMA
I	L.A.E. Celia Rodríguez Chávez	
II	L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez	
III	L.A. Marcela Lucina Nemeses Jiménez	

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por hacer posible esto y por darme la oportunidad de mostrar que con empeño, fe y dedicación se pueden lograr las cosas.

A MIS PAPAS

Quien con su gran amor y comprensión supieron guiarme durante el trayecto de mi vida hasta el final de mi carrera, aún cuando tuve mis grandes y pequeños tropiezos, siempre tuve sus palabras de aliento para seguir adelante, por eso les agradezco infinitamente sus desvelos y preocupaciones. Por todos los sacrificios que hicieron para que yo lograra esto y por la orientación que me dieron para lograrlo...Gracias.

A MIS HERMANOS

Por todo el apoyo, por todos los momentos que hemos pasado juntos y que nos han unido y por confiar en mí...Gracias.

A MI NOVIA E.S.C.

A ella que con su amor, comprensión y paciencia me ha dado el ánimo para seguir adelante y luchar para lograr una de mis más grandes metas...Gracias.

A MIS PEQUEÑOS

A Ricardo, a José Isaac, a Fernanda, y a un ser divino que esta por nacer, que han sido para mí una gran alegría y un motivo mas de superación y que esto lo vean como un ejemplo a seguir y traten de superarse siempre...Gracias

A MIS PROFESORES

A ellos quienes me dieron todos los conocimientos necesarios para formarme como un buen profesionista y por todo el apoyo recibido...Gracias

A MIS ACESORES

Gracias a la Lic. Celia Rodríguez, a la Lic. Marcela Meneses, al Lic. Alberto Viveros, al Lic. Sergio Ortega, por su apoyo y dedicación, por la ayuda y orientación que me brindaron en la realización de este trabajo.

A LA UNAM FES-C

Por ofrecerme la oportunidad de llegar a ser un profesionista.

A COSMO 2000, S.A. DE C.V.

Por brindarme todas las facilidades para la realización de este trabajo tanto de personal administrativo como personal operario...Gracias.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN..... 2

PROTOCOLO 5

CAPÍTULO 1 LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

1.1 Concepto de administración	8
1.2 Importancia de la administración	8
1.3 Características de la administración	9
1.4 Objetivos de la administración	10
1.4.1 Servicio	10
1.4.2 Social	11
1.4.3 Económico	11
1.5 Principios de administración	12
1.6 Proceso administrativo	14
1.7 Concepto de organización	15
1.8 Descripción de la s áreas funcionales de la organización	16
1.8.1 Mercadotecnia	17
1.8.2 Recursos humanos	17
1.8.3 Finanzas	18
1.8.4 Producción	18
1.9 El departamento de producción	18

CAPÍTULO 2 CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

2.1 Concepto de calidad	21
2.2 La calidad en las organizaciones	22
2.3 Objetivos de calidad	23
2.4 Enfoques de calidad	23
2.4.1 Calidad tangible	24
2.4.2 Calidad intangible	24
2.5 Calidad total	25
2.6 Autores sobre calidad	26

CAPÍTULO 3 CALIDAD PERSONAL

3.1 Concepto de calidad personal	34
3.2 La importancia de la calidad personal en la organización	34
3.3 Estándares para la calidad personal	34
3.3.1. Nivel de actuación actual	35
3.3.2 Nivel de actuación ideal	36

CAPÍTULO 4 EL LIDERAZGO Y LOS EQUIPOS DE TRABAJO

4.1 Concepto de liderazgo	47
4.2 Tipos de liderazgo	47
4.2.1 Liderazgo autocrático	47
4.2.2 Liderazgo burocrático	48
4.2.3 Liderazgo democrático ó participativo	48
4.2.4 Liderazgo laissez-faire	49
4.3 Condiciones para ser líder	50
4.4 Componentes de liderazgo	51
4.5 Objetivos y función del líder	51
4.5.1 Objetivo del líder	51
4.5.2 Función del líder	52
4.6 Liderazgo efectivo	52
4.6.1 ¿qué es y como se logra?	52
4.6.2 Capacidades del liderazgo	54
4.7 Equipos de trabajo	55
4.7.1 Características del equipo de trabajo	55
4.7.2 Formación de equipos	56
4.7.3 Condiciones que debe reunir los miembros del equipo .	59
4.8 El líder en los equipos de trabajo	59
4.8.1 Conducta del líder en el equipo	60
4.8.2 Requisitos para el trabajo en equipo	61
4.8.3 Por que fallan los equipos	62
4.8.4 Desarrollo de los equipos de trabajo	64
4.8.5 Importancia del individuo en un equipo de trabajo	65

CASO PRÁCTICO

Antecedentes de la empresa	67
Investigación	67
Diagnostico	68
Propuesta	84

CONCLUSIONES**BIBLIOGRAFIA****ANEXOS**

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Actualmente vivimos en ambientes organizacionales modernos técnicamente, que hacen productos y/o servicios con calidad pero, en algunas direcciones de equipos de trabajo se han olvidado de la importancia que tiene desarrollar y mantener colaboradores con Calidad Personal.

Debido a la falta de trabajo en equipo, a una insuficiente participación de los empleados, a una inadecuada motivación, o a que el personal siente que no puede cambiar las prácticas imperantes o simplemente que se hace participar a la gente equivocada dadas las tareas que deben lograrse, en el desarrollo del presente trabajo el lector encontrará la importancia que representa convertirse en agentes del cambio a través de un cambio de cultura, de trabajo en equipo, ejecutando un liderazgo que cubra las expectativas y necesidades, una comunicación y motivación impulsada por los valores para crear y fomentar la Calidad Personal.

El recurso humano dentro de una organización es el recurso mas importante y por lo tanto, es al que debemos otorgarle mayor atención.

Dentro de la necesidad de cubrir un puesto en una Empresa, es necesario y adecuado establecer la persona útil en el puesto adecuado.

Es determinante el rol y el desempeño que cada individuo ejecuta, porque de lo contrario, las organizaciones no existirían. Es decir, cada individuo es parte integral y necesaria para el buen funcionamiento y el logro de objetivos y metas en cualquier empresa.

La necesidad de los recursos humanos capacitados y preparados aumenta en la medida en que incrementan las exigencias, expectativas, y necesidades de los accionistas, directores, clientes y del mismo personal que forma parte de la organización.

Por lo tanto al recurso humano no se le debe ver como un elemento estático, por el contrario, se le debe de apoyar para un mejor desarrollo, como ser humano y como prestador de un servicio, es decir, como la parte de la organización, tomando en cuenta sus necesidades, capacidades, y aptitudes para satisfacer las primeras y desarrollar las dos últimas.

En el capítulo uno partimos del concepto de administración, su importancia, características, objetivos y principios, así, como el concepto de organización y descripción de áreas funcionales.

En el capítulo dos, veremos el concepto de calidad, la calidad dentro de las organizaciones, objetivos, enfoques y la opinión de algunos autores.

En el capítulo tres, se encontrará el concepto de calidad personal, la importancia de la calidad personal dentro de la organización, así como el grado de influencia que tiene el medio en el que nos desarrollamos para ser individuos con Calidad Personal.

En el capítulo cuatro, observamos la necesidad de tener un líder, tipos de líder, como éste debe dirigirse a los subordinados, las condiciones para ser líder, así como también los equipos de trabajo, características del equipo de trabajo, el líder en los equipos de trabajo.

Finalmente, en el capítulo cinco se presenta un caso práctico realizado a la empresa denominada Cosmo 2000, S.A. de C.V., con la finalidad de ver la influencia de la Calidad Personal del Gerente de producción en los equipos de trabajo.

PROTOCOLLO

PROTOCOLO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

En la actualidad Cosmo 2000, S.A. de C.V. se encuentra en un mercado muy competido, y la empresa tiene desventajas, como que la competencia tiene mayor tiempo en el mercado, mejores máquinas, etc. Cosmo 2000, S.A. de C.V. solo se está preocupando por vender artículos que cubran las necesidades de los clientes pero no se preocupa por tener personal de calidad que mejoren el funcionamiento de los equipos de trabajo que permita ofrecer mejores productos a precios competitivos.

Cuando en las empresas se habla de calidad se enfoca a los productos, bienes o servicios según sea el caso y nos olvidamos de lo más importante, el factor humano. Al escuchar la palabra calidad la relacionamos con los procesos pero aunque se tengan los recursos materiales suficientes para lograr la calidad ésta no se logrará si el gerente que es la guía de los demás no cuenta con calidad personal.

OBJETIVO GENERAL:

Diagnosticar como la calidad personal del gerente de producción influye de manera determinante para el éxito de los equipos formales de trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Explicar las características importantes que debe tener un gerente con calidad personal.
- Explicar los beneficios obtenidos a través de la formación de equipos de Trabajo con una dirección con alta calidad personal.
- Ubicar una técnica de calidad apropiada al diagnóstico del caso.

HIPÓTESIS:

"Si se proponen y aplican programas de capacitación en calidad al gerente de producción, que promuevan la iniciativa de los equipos de trabajo entonces mejorara el funcionamiento de éstos"

JUSTIFICACIÓN:

Todo gerente posee un enorme potencial para desarrollar habilidades y destrezas. Pero dentro de ellos se encuentran energías que pocos utilizan, que permanecen inertes, porque no existen mecanismos que los ayuden a liberarse de las sobrecargas. Las exigencias operacionales de las empresas están dirigidas hacia el logro de metas, la conquista de resultados, a la productividad.

Es por ello que al desarrollar la calidad personal del Gerente de Producción se podrá explotar ese potencial de habilidades y destrezas para el mejor funcionamiento de los equipos de trabajo.

CAPÍTULO

1

CAPÍTULO 1 LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

1.1 Concepto de administración

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

Enseguida se verán algunos conceptos de diferentes autores.

José Antonio Fernández Arena la define como: "Ciencia Social, que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".¹

George R. Terry dice que: "La administración es un proceso que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñando para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos".²

Agustín Reyes Ponce la define como: "La función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros, u obtener resultados a través de otros".³

Analizando las definiciones de los autores, y encontrando las palabras más importantes como son: Proceso, Objetivos y Personas. Por lo que podemos decir que Administración es: ***El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos (humanos, técnicos y materiales) hacia la obtención de un objetivo específico.***

1.2 Importancia de la administración

Los mismos conceptos y propósitos analizados para hacer un concepto sobre administración nos dan la pauta para determinar su importancia. Las condiciones que imperan en esta época actual de crisis así como la necesidad de convivencia y labor de grupo, requieren de una eficiente aplicación de esta disciplina que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la institución o empresa que la requiera.

¹ José Antonio Fernández Arena, Introducción a la Administración, UNAM, Dirección General de Publicaciones, México, 1970, pp. 17

² George R. Terry, Administración de Empresas, Compañía Editorial Continental, México, pp. 23

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

Para demostrar lo anterior se basa en los siguientes hechos:

1. La administración puede darse en donde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria.
2. Un organismo social depende, para su éxito de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.
3. En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función administrativa. Debido a su magnitud y complejidad, la administración técnica o científica es esencial, sin ella no podrían actuar.
4. Para las pequeñas y medianas empresas, la administración también es importante, por que al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: maquinaria, mano de obra, mercado, etc.
5. La elevación de la productividad, en el campo económico social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada administración el panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa, sino en toda la sociedad.
6. Para los países en vías de desarrollo, como el nuestro, mejorar la calidad de la administración es requisito indispensable, por que se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la capitalización, la calificación de sus trabajadores y empleados, etc.

1.3 Características de la administración

Se ha indicado que la administración proporciona los principios cuya aplicación es factible para alcanzar el éxito en la dirección de individuos organizados en un grupo formal que tiene propósitos comunes.

Es necesario ahora agregar a tales conceptos las características de la administración y que son:"⁴

⁴www.monografias.com/trabajos7/admi/admi2.shtml

1. *"Universalidad.* El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

2. *Su especificidad.* Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador.

3. *Su unidad temporal.* Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

4. *Su unidad jerárquica.* Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último empleado.

1.4 Objetivos de la administración

La administración es una disciplina fundamental para el funcionamiento y desarrollo de cualquier organización. Así mismo es una ciencia social, su objeto de estudio es el individuo como miembro de una organización siendo esta su área de acción, los objetivos de la empresa fundamentalmente son tres:

- a) De servicios.
- b) Sociales.
- c) Económicos.

1.4.1 De servicios.

Las organizaciones están integradas por personas, las cuales tienen necesidades las cuales necesitan satisfacer, las organizaciones al estar ofreciendo sus productos o sus

servicios a sus consumidores o usuarios, debe de satisfacer estas necesidades. Esto no se logra si la organización no ofrece estos productos o servicios con calidad, que es lo que está marcando la diferencia para consumir algún producto o servicio en este mercado tan competitivo.

José Antonio Fernández Arena menciona que: "Los malos industriales y comerciantes no logran el objetivo institucional de dar servicio en un mercado como el nuestro, en el que cada día se está más al tanto del servicio que se requiere y mas ávido del mismo, este tipo de empresas tiende a fracasar".⁵

1.4.2 Social

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

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

También las organizaciones tienen un compromiso con la sociedad, por ejemplo el que respeten las normas ambientales, el que cumplan con sus obligaciones tributarias, etc.

1.4.3 Económico

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

El objetivo económico es sin duda el objetivo primordial de cualquier empresario, y es precisamente este interés el que fomenta la aparición cada vez mayor de inversionistas en los mercados.

⁵ Fernández Arena José Antonio, Introducción a la Administración, UNAM, Dirección General de Publicaciones, México, pp 21

1.5. Principios de administración

El uso de principios de la administración tiene como finalidad simplificar el trabajo administrativo. La clave de las acciones que deban emprenderse está sugerida por éstos.

"A partir del supuesto de que los principios no son absolutos, sino flexibles y que pueden utilizarse aún en condiciones especiales y cambiantes, Henry Fayol enumeró 14 principios basados en su experiencia que pueden resumirse así:"⁶

1.- **División del trabajo.**

Implica el dividir las actividades, en grupos efectivos de trabajo, esto a través de poner a las personas adecuadas en la actividad que ellos tengan mayores habilidades para poder realizar el trabajo con mayor eficiencia y eficacia.

2.- **Autoridad.**

Esto es el poder o derecho que tiene el administrador, jefe de área o encargado de un grupo, para dar las ordenes para cumplir con alguna tarea específica.

3.- **Disciplina.**

Es el respeto que debe de hacer sobre las reglas y convenios que existan en la organización para que esta trabaje con armonía y el logro de los objetivos se a mas rápido.

4.- **Unidad de mando.**

Un subordinado solo podrá recibir ordenes de un solo superior o jefe, si se viola este principio, podrá afectar el orden y la disciplina de la organización.

5.- **Unidad de dirección.**

La importancia que los grupos o grupo que persigan el mismo objetivo, deben de ser dirigidas por una sola persona y que se siga un solo plan, esto para evitar distorsión en la comunicación.

6.- **Subordinación del interés individual al general.**

Es importante que cuando en la organización existan intereses individuales diferentes a los de algunos grupos, que el administrador concilie estos para que no se pierda la armonía de la organización buscando que la decisión que se tome sea en beneficio de toda la organización.

⁶ www.monografias.com/trabajos/administracion/administracion/administracion.shtml

7.- Remuneración.

Es el pago de los patrones a los trabajadores por haber desempeñado su trabajo, este debe de ser justo y que satisfaga las necesidades del personal.

8.- Centralización.

Es la selección de la persona de un grupo para que se encargue de tomar la decisión de este grupo, la centralización implicara la concentración de autoridad.

9.- Jerarquía de la autoridad.

Esto es que la línea de autoridad va a estar desde el rango mas alto hasta el mas bajo y por lo tanto la autoridad que se va a ejercer será en esta dirección de arriba hacia abajo.

10.- Orden.

Este principio es respecto a la organización de los recursos, materiales humanos, técnicos, tecnológicos, esto es un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

11.- Equidad.

Importante principio el cual implica el que la justicia sea igual para todos, la buena aplicación de este principio provocara lealtad y respeto de los empleados.

12.- Estabilidad.

La consistencia de las actividades es una forma de eficientar el funcionamiento del trabajo, el cual reducirá costos y los peligros que son provocados por los constantes cambios.

13.- Iniciativa.

Es importante dar la libertad de que todo el personal sin importar niveles jerárquicos, para que manifiesten planes o soluciones que los empleados detecten en la organización, esto puede resultar, en que podamos evitar o solucionar algún problema, o tal vez pueda surgir la idea de innovar algún producto.

14.- Espíritu de grupo.

La organización deberá tener comunicación con todos los integrantes de ésta, con el fin de que todos se integren y se sientan como en una familia, existiendo esto, hará que la organización se fortalezca.

1.6 Proceso administrativo

Las empresas se forman con recursos humanos, materiales y técnicos, estos recursos se tienen que organizar e integrar, cuando lo logran se lleva acabo el proceso administrativo.

El proceso administrativo es una herramienta para todos los administradores que dirijan alguna empresa u organización, con este proceso podrá coordinar los recursos con el fin de crear eficazmente algún producto o servicio.

Agustín Reyes Ponce nos dice nos dice que consta de las siguientes etapas:

Previsión:

En esta etapa nos anticiparemos a situaciones futuras en las cuales la organización pudiera encontrarse, esta acción nos permitirá el crear nuestros planes y cursos de acción para con esto poder determinar nuestros objetivos.

Planeación:

Implica la fijación de los objetivos, basándonos primordial mente en un plan o método, y no en una corazonada, una forma de realizar nuestra planeación será el responder estas interrogantes:

- ¿ Qué hacer?
- ¿ Cómo hacerlo?
- ¿ Dónde hacerlo?
- ¿ Quién lo hace?
- ¿ Cuándo lo hace?
- ¿ Por qué lo hace?

Organización:

Es el coordinar los recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos y materiales de la empresa u organización, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos determinados, lo cual implicara la asignación organizada de funciones a cada persona.

Integración:

En esta etapa pondremos los elementos humanos, técnicos y materiales que la organización necesita para la ejecución de nuestros planes y logro de los objetivos.

Dirección:

Es el conducir a los empleados e influir sobre ellos, de tal manera que estos contribuyan al logro de los objetivos ya establecidos por medio del adecuado uso de la autoridad del administrador.

Control:

Es supervisar el trabajo y los resultados obtenidos, para asegurar que se alcancen las metas tal como fueron planeadas. Con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

1.7 Concepto de organización

Terry define la organización diciendo: "Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".⁷

Alcerreca Joaquín la considera como: "Una coalición de grupos de interés que comparten una base común de recursos, que cumplen una misión común, y que dependen de un contexto mayor para su legitimidad y desarrollo".⁸

Gary Dessler en el libro *Organización y Administración* nos dice que: "Son unidades sociales con un propósito, y están formadas por personas que llevan a cabo tareas diferenciadas, coordinadas para contribuir a las metas de la organización".⁹

⁷ Agustín Reyes Ponce, *Administración de Empresas*, Limusa, México, 1975, pp. 211

⁸ Alcerreca Joaquín, *Administración, un Enfoque Interdisciplinario*, Prentice-Hall, México, 2000, pp. 23

⁹ Gary Desler, *Organización y Administración*, Prentice-Hall, México, 1979, pp. 2

De estas definiciones podemos decir que organización es: ***Una estructuralización de funciones en la que interactúan grupos de personas para el logro de objetivos.***

1.8 Descripción de las áreas funcionales de la organización

Rodríguez V. En su libro *Introducción a la administración con enfoque de sistemas* nos menciona que

"La organización es un concepto muy específico; se refiere a un modelo de disposición de recursos humanos y materiales que representan una forma eficaz de hacer las cosas eficientemente." ¹⁰

La organización de los recursos es de suma importancia debido a que la forma en la que la empresa adquiere estructura, se divide el trabajo, se jerarquiza y posteriormente se hace una departamentalización, donde se encuentran las áreas funcionales de la organización.

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

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

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

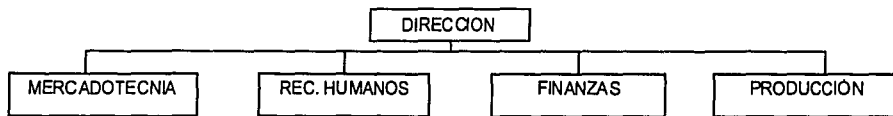
¹⁰ Rodríguez Valencia, *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*, Ediciones Contables y Administrativas, México, 1993, pp. 153

El tipo de departamentalización al que nos referimos como áreas funcionales de una organización es a la que se realizan de acuerdo a las funciones operacionales principales.

"La estructura por funciones departamentaliza a los trabajadores y a otros recursos conforme a los tipos de actividades que están siendo ejecutadas".¹¹

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

Las áreas funcionales en una empresa de transformación son, de manera global cuatro; (figura 1) mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción. En estas cuatro áreas se encuentran las principales unidades administrativas, dentro de las cuales puede existir otra departamentalización de las actividades desempeñadas más específicamente.



1.8.1 Mercadotecnia

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

1.8.2 Recursos humanos

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

¹¹ Ibidem 10, pp. 162

1.8.3 Finanzas

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

1.8.4 Producción

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

1.9 El departamento de producción

El gerente de producción está a cargo de la manufactura de artículos que el departamento de ventas puede vender a los clientes. Debe manejar mucha información de él hacia otros departamentos y debe planear y controlar sus propias operaciones internas. Si su planta es grande, no tendrá tiempo de planear y controlar por sí mismo. La planeación y el control de la producción se desarrollan frecuentemente por un departamento funcional aparte del gerente.

La departamentalización de la división de producción varía de una empresa a otra, pero por lo general se subdivide en los siguientes departamentos:

- 1) Manufactura, que incluye la fabricación, montaje y mecanización.
- 2) Control de la producción, generalmente a cargo de funcionarios especializados en programación, normas, métodos y control de materiales.
- 3) Control de calidad, también a cargo de expertos en control de sistemas y evaluación de productos.
- 4) Servicios de planta, que incluye las operaciones de embarque, recibo y almacenamientos de productos, así como de todos los transportes internos de planta.

"Cada departamento de la división de producción suele estar a cargo de un director, el cual esta asesorado directamente por el super intendente general o bien por una comisión consultiva." ¹²

El departamento de compras en muchas empresas suele incluirse dentro de la división de producción.

La departamentalización de una empresa comercial según Salvador Mercado se hará de la siguiente forma:

- 1) Superintendencia general, que comprende el abastecimiento de mercancías, servicios a clientes, almacenamiento, protección de las tiendas, recepción, rotulación y entrega de productos.
- 2) Publicidad, que comprende exhibiciones y relaciones publicas.
- 3) Comercialización, que comprende compras, presupuestos, control de artículos, promoción de ventas y selección de personal.
- 4) Finanzas, que comprende la contabilidad general, el control del crédito y costos.

Por tanto, el numero de departamentos que debe tener una empresa, así como sus denominaciones, dependen de su magnitud y de la actividad que realice.

¹² Salvador Mercado H., Administración Aplicada. Limusa, México, 1995, pp 297

CAPÍTULO

~~1~~ 2

CAPÍTULO 2 CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Calidad es una palabra que cada día se escucha con mas frecuencia, pero ¿Realmente existe una idea clara de lo que es calidad?, ¿ La calidad es una palabra con el mismo significado para cualquier persona?. La respuesta es no. Esto se debe a que al juzgar la calidad para cualquier cosa se consideran muchos factores, como pueden ser la experiencia, la edad, la educación, las necesidades de la persona, etc.

Entonces podemos decir que la calidad es un término que depende totalmente de las exigencias de la persona usuaria de un producto o servicio. Sin embargo se encuentra inmerso el grado de satisfacción que el cliente obtiene.

2.1 Concepto de calidad

Carlos Colunga Davila nos dice que: "Calidad indica el conjunto de atributos finales de un producto o servicio que nos permite emitir el conjunto de atributos finales de un producto o servicio que nos permite emitir un juicio de valor acerca de el".¹³

Enrique Claver Cortes la define así: "Calidad significa satisfacer los deseos del cliente, es decir, elaborar bienes y/o servicios según especificaciones que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes".¹⁴

Marcelo Labastida Yopez nos dice que: "Es el conjunto de características, requisitos que debe poseer una persona, un producto, un servicio de manera que cumpla con las normas y los estándares establecidos".¹⁵

Vicente Alonso y Adolfo Blanco mencionan que calidad es: "Conseguir a lo largo de un proceso de mejora que el producto o servicio cumpla correctamente a la primera con el uso al que va destinado, y entregar al cliente, sea este interno ó externo, un producto ó servicio que le satisfaga".¹⁶

Luis castañeda nos dice que: Calidad es proporcionar un producto o servicio a los consumidores, que satisfaga plenamente sus expectativas y necesidades a un precio que refleje el valor real que el producto o servicio les provoca, que este disponible y con la

¹³ Colunga Dávila C., Administración para la Calidad, Panorama Editorial, S.A. de C.V., México, 1995, pp. 63

¹⁴ Claver Cortes E., Calidad y Dirección de Empresas, Civitas Ediciones, S.L., España, 1999, pp. 32

¹⁵ Rodríguez Chavez C., Antología: La calidad personal como base de todas las demás calidades, México, 2002, pp. 15

¹⁶ Vicente Alonso, Adolfo Blanco, Dirigir con Calidad Total, ESIC-Editorial, Madrid, 1999, pp. 29

oportunidad que les convenga y que genere para la empresa las utilidades suficientes para desarrollarse saludablemente como empresa y grupo humano y así poder continuar sirviendo con eficacia a sus clientes.

En lo personal considero que calidad es: **"Cumplir con los requerimientos o expectativas del cliente para su entera satisfacción."**

2.2 La calidad en las organizaciones

Edwards Deming, padre de la calidad mundial mente reconocido, habla de una reacción en cadena en el Japón después de la profunda recesión ocasionada por la posguerra, hacia la mejora en la calidad. "Los directivos de muchas compañías de Japón observaron en 1948 y 1949 que el mejorar la calidad engendra natural e inevitable la mejora de la productividad"¹⁷ Lo que obtuvo como resultado fue un estilo de vida en los japoneses encaminado a realizar las cosas con calidad.

La calidad como se ha mencionado es satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, el que la organización trabaje con calidad hará que la empresa obtenga mayores beneficios. "El ciclo de la calidad, conocido también como la reacción en cadena de la calidad y como la reacción en cadena de Deming, nos dice que:"¹⁸

Reducción de costos:

La reducción de costos es latente, ya que los recursos son mejor aprovechados, hay menos reprocesos, mejor empleo de los materiales, de las maquinas, menos errores y en general menos problemas.

Bajan los precios:

Como consecuencia en la reducción de costos ocasionado por el mejor uso de materiales, por la reducción en los reprocesos, por menor desperdicio y por el menor desgaste humano la productividad aumenta considerablemente y el precio puede ser menor.

Captura de mercado:

Ofreciendo la organización mayor calidad y precios mas bajos que los que ofrece la competencia dará como consecuencia que se posicione mas del mercado.

¹⁷ Deming Edwards, Calidad, Productividad y Competitividad, Ediciones Diaz de Santos, S.A. de C.V., España, 1989, pp. 2

¹⁸ Colunga Davila C., Administración para la calidad, Panorama Editorial, México, 1995, pp. 66

Permanencia en el mercado:

Como consecuencia de que la empresa ofrezca productos de mayor calidad y con un precio bajo hará que el mercado permanezca con la organización que trabaje de esta forma.

Generación de empleos:

Al mejorar la calidad, con un precio competitivo, con presencia y permanencia en el mercado, se pueden proporcionar mas empleos y cumplir cabalmente con uno de los objetivos fundamentales de una organización.

Si bien es cierto que las organizaciones de nuestros días prevalecen en el mercado si son competentes, esto se traduce a reconocer que alcanzamos a ser una organización confiable y estable solo si satisfacemos las necesidades y requerimientos de los clientes, desde luego esto involucra trabajar con los estándares de calidad más exigentes no sólo a nivel técnico sino, también personal.

2.3 Objetivos de calidad

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

Sin embargo, el objetivo fundamental y el motivo por el cual existe, es el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes. Colunga Davila lo ilustra claramente de la siguiente manera: "Calidad es satisfacer al cliente ¿Cómo?, Cumpliendo con los requerimientos y prestando un buen servicio. ¿Hasta donde?. Hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado. Ese es el limite" ¹⁹

2.4 Enfoques de calidad

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

¹⁹ Colunga Davila C., Administración para la Calidad, Panorama Editorial, S.A. de C.V., México, 1995, pp. 64

2.4.1. Calidad tangible

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

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

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

2.4.2. Calidad intangible

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

La calidad en un producto-servicio, a partir de una nueva teoría del comportamiento del consumidor nos dice que el consumidor busca, mas que un bien, el servicio que el producto le puede prestar. Y esto es debido a que las necesidades del consumidor son genéricas y al mismo tiempo derivadas. Es decir, una coca cola lighth cumple una necesidad

genérica, sacia la sed, pero al mismo tiempo cubre una necesidad derivada, beber este producto proyecta una imagen que es aceptada socialmente. Y son estas características intangibles que se convierten en el elemento crucial para la aceptación del mercado.

2.5 Calidad total

La calidad total es un modelo de origen japonés que alcanza sus resultados a partir de la búsqueda de las causas en lugar de enfocarse a los efectos. Una definición mas completa seria: "El control total de calidad es un concepto administrativo que busca de manera sistemática y con la aparición organizada de todos los miembros de una empresa o de una organización elevar consistente e integralmente la calidad de sus productos, procesos y servicios, previendo el error y haciendo de la mejora constante con el propósito central de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente".²⁰

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

Este concepto hace mención a la colaboración de todos los miembros, fundamentalmente es debido a que sin la participación de todos los participantes no es posible hablar de una empresa de calidad. "La responsabilidad de la calidad es de quien las hace, pues nadie conoce las cosas que quien las realiza".²¹

El hablar de elevar integralmente la calidad de sus procesos, se refiere a la mejora de la calidad en todas las áreas y departamentos internos de una organización. Dentro de cualquier empresa existen relaciones entre las diferentes áreas, al hablar de satisfacción del cliente, también se refiere a los clientes internos. De esta forma también tendrá las mismas variaciones en la calidad.

Prever errores es uno de los principales retos en la búsqueda de la mejora de calidad. Los costos por identificar los errores lo mas lejos de donde se originaron, puede provocar grandes pérdidas económicas e incluso humanas. Por tal motivo, el evitar los errores redundará en mejoras a los individuos, la organización y a la sociedad; quien es la que finalmente paga los costos de la mala calidad.

²⁰ Alce Tomasini A., Retos y Riesgos de la Calidad Total, Grijalbo, México, 1994, pp.50

²¹ Ibidem 14

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

2.6 "Autores sobre calidad" ²²

Joseph M. Juran

Nació el 24 de diciembre de 1904 en la ciudad de Braila, Rumania. Fué el precursor de la calidad en Japón. Se le considera el padre de la calidad. Lo más importante es que se le reconoce como quien agregó recalco el aspecto humano en el campo de la calidad es de aquí donde surge los orígenes estadísticos de la calidad total.

A sus 20 años se graduó de Ingeniería Eléctrica. Trabajó en la Lend-Lease Administration donde tuvo contacto con el término de la reingeniería. En 1951 publicó su primer trabajo referente a la calidad, el cual se llamó Manual de control de calidad. Luego de esto contribuyó con las empresas japonesas de mayor importancia asesorándolas sobre la calidad y cómo lograrla dentro de los procesos de producción. En 1979 se fundó el Instituto Juran, el cual se dedicaba a estudiar las herramientas de la calidad.

Para Juran la calidad puede tener varios significados, dos de los cuales son muy importantes para la empresa, ya que estos sirven para planificar la calidad y la estrategia empresarial. Por calidad Juran entiende como la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como: retraso en la entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es adecuarse al uso.

Trilogía de Juran

1. Planeación de la calidad
2. Control de la calidad
3. Mejoramiento de la calidad

²² www.monografias.com/trabajos5/conca/conca.shtml

Los tres procesos se relacionan entre sí.

Todo comienza con la planificación de la calidad. El objeto de planificar la calidad es suministrar a las fuerzas operativas los medios para obtener productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes.

Edward Deming

En 1950 Japón buscaba reactivar su economía ya que ésta quedó muy dañada luego de la segunda guerra mundial, por lo tanto estaban abiertos a varias opiniones para lograrlo. Es en esta época cuando Deming llega a Japón y les instruye sobre la importancia de la calidad y desarrolla el concepto de calidad total (TQM). Con el paso del tiempo los Estados Unidos se dió cuenta de los efectos de incluir la calidad en su producción, convirtiendo a Deming en el asesor y conferencista más buscado por grandes empresas americanas. Fue tan grande su influencia que se creó el premio Deming, el cual es reconocido internacionalmente como premio a la calidad empresarial.

La vida de Deming no fue fácil. Nació el 14 de Octubre de 1900, en Sioux City, Iowa. Deming empezó a trabajar cuando tenía ocho años en un pequeño hotel. A la edad de 17 años, ingresó a la Universidad de Wyoming donde estudió ingeniería, carrera que el mismo pagó. Obtuvo un doctorado en Físico-Matemáticas en la Universidad de Yale donde fue empleado como profesor. Su primer empleo profesional fué en el Departamento de Agricultura en Washington, D.C. Aquí conoció a Walter Shewhart, un estadístico para Laboratorios Bell y sus escritos impactaron su vida y se convirtieron en la base de sus enseñanzas.

Durante la Segunda Guerra Mundial, Deming enseñó a los técnicos e ingenieros americanos estadísticas que pudieran mejorar la calidad de los materiales de guerra. Fue este trabajo el que atrajo la atención de los Japoneses. Después de la guerra, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros buscó a Deming. En Julio de 1950, Deming se reunió con la Unión quien lo presentó con los administradores principales de las compañías japonesas. Durante los próximos treinta años, Deming dedicaría su tiempo y esfuerzo a la enseñanza de los Japoneses y se convirtió en un país con gran poder económico.

Los americanos se dieron cuenta que sus soluciones fáciles y rápidas no funcionaban. Al contrario de esto Deming estableció que utilizando técnicas estadísticas una compañía podía graficar como estaba funcionando un sistema para poder identificar con facilidad los errores y encontrar maneras para mejorar dicho proceso.

Los Catorce Puntos y Siete Pecados Mortales de Deming son los siguientes:

1. Hacer constante el propósito de mejorar la calidad
2. Adoptar la nueva filosofía
3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva
4. Terminar con la práctica de decidir negocios en base al precio y no en base a la calidad
5. Encontrar y resolver problemas para mejorar el sistema de producción y servicios, de manera constante y permanente.
6. Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo
7. Instituir supervisión con modernos métodos estadísticos.
8. Expulsar de la organización el miedo
9. Romper las barreras entre departamentos de apoyo y de línea.
10. Eliminar metas numéricas, carteles y frases publicitarias que piden aumentar la productividad sin proporcionar métodos.
11. Eliminar estándares de trabajo que estipulen cantidad y no calidad.
12. Eliminar las barreras que impiden al trabajador hacer un buen trabajo
13. Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento
14. Crear una estructura en la alta administración que impulse día a día los trece puntos anteriores.

Los Siete Pecados Mortales

1. Carencia de constancia en los propósitos
2. Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos
3. Evaluación de rendimiento, calificación de mérito o revisión anual
4. Movilidad de la administración principal
5. Manejar una compañía basado solamente en las figuras visibles
6. Costos médicos excesivos
7. Costos de garantía excesivo.

Los logros de Deming son reconocidos mundialmente. Se ha logrado establecer que al utilizar los principios de Deming la calidad aumenta y por lo tanto bajan los costos y los ahorros se le pueden pasar al consumidor. Cuando los clientes obtienen productos de calidad las compañías logran aumentar sus ingresos y al lograr esto la economía crece.

Philip B. Crosby

Crosby es un pensador que desarrolló el tema de la calidad. Sus estudios se enfocan en prevenir y evitar la inspección se busca que el cliente salga satisfecho al cumplir ciertos requisitos desde la primera vez y todas las veces que el cliente realice transacciones con una empresa. En 1979 se crea la fundación Philip Associates II Inc. la cual se le considera una firma líder en consultorías acerca de la calidad. Se basan en la creencia de que la calidad puede ser medida y utilizada par mejorar los resultados empresariales, por esto se le considera una herramienta muy útil para competir en un Mercado cada vez más globalizado. Crosby tiene el pensamiento que la calidad es gratis, es suplir los requerimientos de un cliente, al lograr cumplir con estos logramos Cero Defectos. En las empresas donde no se contempla la calidad los desperdicios y esfuerzos de más pueden llegar del 20% al 40% de la producción. Para lograr Cero Defectos promueve catorce pasos los cuales son:

1. Compromiso de la dirección
2. Equipo para la mejora de la calidad

3. Medición del nivel de calidad
4. Evaluación del costo de la calidad
5. Conciencia de la calidad
6. Sistema de acciones correctivas
7. Establecer comité del Programa Cero Defectos
8. Entrenamiento en supervisión
9. Establecer el día "Cero defectos"
10. Fijar metas
11. Remover causas de errores
12. Dar reconocimiento
13. Formar consejos de calidad
14. Repetir todo de nuevo

Kaoru Ishikawa

La mayor contribución de Ishikawa fue simplificar los métodos estadísticos utilizados para control de calidad en la industria a nivel general. A nivel técnico su trabajo enfatizó la buena recolección de datos y elaborar una buena presentación, también utilizó los diagramas de Pareto para priorizar las mejorías de calidad, también que los diagramas de Ishikawa, diagramas de Pescado o diagramas de Causa y Efecto.

Establece los diagramas de **Causa y Efecto** como herramienta para asistir los grupos de trabajo que se dedican a mejorar la calidad. Cree que la comunicación abierta es fundamental para desarrollar dichos diagramas. Estos diagramas resultan útiles para encontrar, ordenar y documentar las causas de la variación de calidad en producción.

Otro trabajo de Ishikawa es el control de calidad a nivel empresarial (CWQC). Éste enfatiza que la calidad debe observarse y lograrse no solo a nivel de producto sino también en el área de ventas, calidad de administración, la compañía en sí y la vida personal.

Los resultados de este enfoque son:

1. La calidad del producto es mejorada y uniforme, se reducen los defectos.
2. Se logra una mayor confiabilidad hacia la empresa.
3. Se reduce el costo.
4. Se incrementa la cantidad de producción, lo cual facilita la realización y cumplimiento de horarios y metas.
5. El trabajo de desperdicio y el retrabajar se reducen.
6. Se establece y se mejora una técnica.
7. Los gastos de inspección y pruebas se reducen.
8. Se racionalizan los contratos entre vendedor y cliente
9. Se amplía el mercado de operaciones.
10. Se mejoran las relaciones entre departamentos.
11. Se reducen la información y reportes falsos.
12. Las discusiones son más libres y democráticas.
13. Las juntas son mas eficientes.
14. Las reparaciones e instalación de equipo son más realistas
15. Se mejoran las relaciones humanas.

La filosofía de Ishikawa se resume en:

- La calidad empieza y termina con educación.
- El primer paso en calidad es conocer las necesidades de los clientes.

- El estado ideal del Control de Calidad es cuando la inspección ya no es necesaria.
- Es necesario remover las raíces y no los síntomas de los problemas.
- El control de calidad es responsabilidad de toda la organización.
- No se deben confundir los medios con los objetivos.
- Se debe poner en primer lugar la calidad, los beneficios financieros vendrán como consecuencia.
- La Mercadotecnia es la entrada y éxito de la calidad
- La Alta Administración no debe mostrar resentimientos cuando los hechos son presentados por sus subordinados.
- El 95% de los problemas de la compañía pueden ser resueltos con las 7 herramientas para el control de la calidad.
- Los datos sin dispersión son falsos.

Practicar el Control de Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

CAPÍTULO

3

CAPÍTULO 3 CALIDAD PERSONAL

Se ha hablado de la calidad en los productos, en los procesos y en el control de los mismos. Pero, ¿quién hace que todo esto sea posible?, ¿Cuál es el capital más valioso en una organización?, ¿Quiénes son los responsables de controlar la calidad?. La respuesta es LAS PERSONAS

3.1 Concepto de calidad personal

En la actualidad es importante que las cosas se hagan bien para lograr mejores productos, tener mayor competitividad en los mercados, tener mayores ganancias, etc. Pero lo más importante el saber que las personas, son quienes hacen que todo esto sea posible y son los responsables de controlar la calidad.

La calidad personal se puede decir que se logra a partir de una armonía en el medio ambiente social y en su persona (psicológica y físicamente), este equilibrio afectara directamente las relaciones familiares, sociales y consigo mismo. Como nos dice Carlos Colunga: "Propiciar sistemáticamente en los integrantes de la empresa una mejora continua en la satisfacción de sus requerimientos profesionales y personales".²³

3.2 La importancia de la calidad personal en la organización

El recurso humano, será el que determine el éxito o fracaso de una organización o una empresa, sus esfuerzos serán esenciales para la calidad del producto como para la calidad del servicio. Al tener calidad en una organización o empresa dará como resultado, mejoras importantes de calidad, como los son el crear productos y servicios superiores, lo cual se traducirá en mejores resultados financieros, en una buena imagen y en un futuro más prometedor, ya que los departamentos de la organización estarán integrados por personas de calidad que trabajaran con armonía y como consecuencia aumentara la productividad.

3.3 Estándares para la calidad personal.

Las organizaciones están integradas por personas las cuales tienen un potencial enorme y su actuación puede variar en diferentes situaciones. Para que la organización pueda desarrollar la calidad personal de sus recursos humanos serán necesarios estándares que puedan medir la calidad de las personas. Los cuales son nivel de actuación actual y nivel de actuación ideal.

²³ Colunga Davila C., Administración para la calidad, Panorama Editorial, México, 1995, pp. 139

3.3.1 Nivel de actuación actual

El nivel de actuación se puede definir como: "El nivel de calidad de su presente actuación en una situación determinada e influido tanto por lo que usted espera de sí mismo como por la exigencias que los demás tienen de su actuación".²⁴

Es como una persona está actuando en la actualidad, influenciado por lo que espera de sí mismo como por las exigencias que los demás tienen de su actuación. Este nivel de actuación cambia constantemente, provocado por factores que influirán para que pueda disminuir o aumentar su nivel de actuación o también llamado nivel A, el factor que más influye de estos factores es su autoestima el cual esta determinado por el reconocimiento que reciba por su trabajo, las criticas hará que disminuya su nivel de actuación pero también podrá elevarlo.

Es importante saber hasta que punto la organización debe reconocer, recompensar o criticar a sus trabajadores ya que esto hará que estos eleven su nivel de actuación y con esto sean más productivos. Un medio para mejorar o disminuir el auto estima de los demás y él nuestro son los "strokes" los cuales los psicólogos los denominan como "Cualquier tipo de atención que las personas sean capaces de mostrar".²⁵

Existen diferentes tipos de "Strokes":

"Strokes" físicos.

La atención mediante el contacto físico.

"Strokes" psicológicos.

Cualquier tipo de atención sin contacto físico

"Strokes" condicionales.

Atenciones dadas en una situación específica o por un tipo específico de comportamiento.

"Strokes" espontáneos.

La atención generada por la calidad personal.

²⁴ Rodríguez Chávez Celia, Antología, La calidad personal como base de todas las demás calidades, México, 2002, pp. 23

²⁵ Ibidem 22, pp. 24

Los diferentes tipos de "Strokes" pueden ser negativos o positivos estos se registrarán en el cerebro de cada individuo la proporción de "Strokes" positivos o negativos que reciba determinaran si su nivel de actuación será bajo o elevado.

El éxito y el fracaso de los individuos al realizar cierta actividad, influirán para el equilibrio de lo "Strokes", el éxito provocara que el nivel de actuación del individuo se eleve, el fracaso disminuirá el nivel de actuación de éste sin embargo en ciertos individuos motivara al realizar un esfuerzo mayor para alcanzar el éxito y recuperar su autoestima.

Es importante que el personal de la organización esté en un lugar limpio con el equipo necesario para que realice sus funciones, el ambiente armonioso lograra que su nivel de actuación aumente pero si el entorno físico es poco practico hará que disminuya.

La experiencia y habilidad que el individuo tenga para realizar cierta actividad podrá influir en su nivel de actuación tanto positiva como negativa, ya que el individuo no tenga la habilidad o la experiencia para realizar la tarea que se le haya encomendado provocara inseguridad en él y disminuirá su nivel de actuación, pero en ocasiones esa inexperiencia provocara que este individuo se esfuerce por aprender y así estará logrando un aumento en su nivel de actuación

3.3.2 Nivel de Actuación Ideal

El nivel de actuación ideal es la expresión de los deseos de un individuo con respecto a su actuación actual es decir, cuando una persona sé ha planteado o fijado como meta, el ser el mejor del grupo en donde el interactua. El individuo estará satisfecho cuando su nivel de actuación actual se acerque lo mas pronto posible al nivel de actuación ideal que sé ha deseado o sé ha planteado. "Un individuo habrá alcanzado su nivel de actuación cuando sienta que:"²⁶

- *No puede hacerlo mejor
- *Está satisfecho por su actuación
- *Firma con satisfacción su trabajo

El nivel de actuación ideal influirá para marcar los limites de capacidad de cada individuo en su desarrollo, sus relaciones con el mundo que lo rodea su eficacia y sus oportunidades

²⁶ Ibidem 23 pp. 33

futuras. La formación del nivel de actuación ideal dependerá en gran parte de la influencia que tengan las personas que estén más cerca durante los primeros años de su vida, como lo son sus padres, sus hermanos, sus amigos sus maestros, etc.

El desarrollo del nivel ideal de un individuo será más fácil de influenciar en los primeros años de su vida debido a que en la infancia se es más receptivo y sus experiencias influirán dependiendo de la persona, pero a medida de que pasen los años este individuo empezara a estabilizarse ya que no se es tan receptivo como en su infancia y solo fuertes experiencias emocionales podrán provocar cambios en su nivel de actuación ideal.

Será importante que las personas eleven su nivel de actuación para alcanzar las expectativas o el nivel ideal que se planteen y una vez alcanzado dicho nivel la persona se plantee nuevas expectativas para que con esto su desarrollo sea constante y su calidad personal sea mayor.

A continuación se mencionaran las doce reglas que pueden ayudar a las personas a mejorar su nivel de actuación actual.

1. - Fijar los objetivos personales de calidad
2. - Establecer su propia cuenta de calidad personal
3. - Comprobar lo satisfechos que están las personas de sus esfuerzos
4. - Asegurar que nuestro cliente este satisfecho de nosotros como cliente
5. - Evitar errores
6. - Realizar las tares con eficiencia
7. - Utilizar al máximo los recursos disponibles.
8. - Comprometerse
9. - Terminar lo que empezamos
10. - Control del estrés

11. - Ser ético

12. - Exija calidad.

3.4 Reglas de oro para mejorar su nivel actual de calidad

Algunas reglas que se encuentran en la Antología "La calidad personal como base de todas las demás calidades" pueden ayudarle a mejorar su nivel Actual y a crear una mayor sensación de satisfacción tanto para si mismo como para la gente que le rodea.

1. Fijar los objetivos personales de calidad

Debe tener objetivos claros para su calidad personal. Cada objetivo de calidad es un acuerdo que usted hace consigo mismo para elevar su nivel actual hacia su nivel ideal en un área determinada.

2. Establezca su propia cuenta de calidad personal.

Esto es para asegurar que los planes y resultados correspondan.

Su cuenta de calidad personal debe asegurar que:

Lo que usted exija a si mismo y su actuación estén en armonía

Siempre tenga una imagen clara donde concentrar sus esfuerzos durante la siguiente fase para así responder a sus exigencias de calidad.

Haga su cuenta de calidad personal cada semana o cada mes.

Anote por el periodo en cuestión, los ejemplos mas importantes de su comportamiento, sus esfuerzos, acciones, tareas completadas y resultados.

Evalúe cada uno de los ejemplos anteriores y juzgue lo satisfecho que esta con la calidad de su actuación.

Utilice los resultados de su cuenta para preparar un plan para mejorar su calidad personal en el próximo periodo.

3. Compruebe lo satisfechos que están los demás con sus esfuerzos.

Para poder responder a las exigencias, deseos y expectativas de los demás, tiene que asegurarse que conoce cuales son estas demandas.

4. Considere el siguiente eslabón como un cliente valioso

Muchas personas que tiene que vivir con los resultados de su calidad personal, tanto en su hogar como en su trabajo, debe asegurarse que ni sus colegas ni familiares sufran a causa de su falta de calidad personal. Cada vez que realice una tarea que afecte a la calidad de trabajo de otras personas , piénselo dos veces. Considere el siguiente eslabón como un cliente valioso. Asegúrese que su cliente esta satisfecho de usted como proveedor.

Tenga consideración hacia la gente que lo rodea. Deje "huellas de calidad":

- > Ordene y limpie tras de si.
- > Devuelva las cosas como mínimo en las mismas condiciones en que las encontró: habitaciones, equipo, cosas que ha tomado prestadas etc.
- > Ocúpese de reparar o sustituir todo lo que estropee o destruyo.
- > Explique siempre a la siguiente persona los defectos faltas u otras circunstancias especiales que usted pudiera haber notado.
- > Estacione su coche de manera que solo ocupe un lugar.
- > Recargue todo lo que haya agotado jabón, papel higiénico, papel de fotocopidora, gasolina, comida y bebida etc.
- > Devuelva las cosas al sitio al que pertenecen para que los otros puedan encontrarlas.
- > Informe a aquellos que van hacer cargo o acabar su trabajo, cual es la situación exactamente.

5. Evite errores

Las empresas, departamentos e individuos pueden obtener enormes beneficios reduciendo o eliminando errores.

Usted debe de trabajar constantemente para evitar errores porque:

- a) Su capacidad para evitar errores afecta mucho como usted y los otros juzgan su calidad personal.
- b) Porque sus errores pueden infringir altos costos y ser fuente de decepción frustración y otros desagradables efectos posteriores tanto para usted mismo como para lo demás.

Cuanto antes descubra sus errores, mas fácil será corregirlos y limitar el daño.

Consejos para reducir o eliminar completamente el numero de errores que comete:

- Evite equivocaciones por descuido.
- Revise su propio trabajo.
- Anticipece a las equivocaciones y evítelas.
- Corrija sus errores y aprenda de ellos.

6. Realice las tareas con mas eficacia

Las oportunidades de que le sean asignados trabajo sean emocionantes, desafiantes y estimulantes y sus oportunidades de promoción dependen en gran parte de su capacidad de realizar tares delegadas satisfactoriamente.

Objetivo.

Asegúrese que comprende por completo el trabajo. ¿Cuáles son los antecedentes?
¿Qué se supone que usted debe hacer? ¿Que resultados se desean?

Descripción escrita

En caso de un trabajo mayor es importante describir el trabajo por escrito. Si el jefe aun no lo ha hecho entonces hágalo usted mismo y consiga la aprobación del jefe.

Fecha límite

Las fechas límite deben estar claras ¿ Cuándo debe de estar terminado el trabajo? ¿ Cuando deben de estar completados posibles trabajos parciales. Pida a sus jefe posibles fechas límite. No acepte fechas límite irrealistas. Aprenda a decir no a su jefe de modo que el o ella puedan comprender y aceptar. Cumpla con las fechas limite que ha acordado.

Responsabilidad y autoridad

Asegúrese de que comprende hasta dónde llega su responsabilidad y su autoridad. acuerde con su jefe si las tareas son de tipo A,B,C.

A: tareas que usted puede realizar sin preguntar o rendir cuentas a su jefe.

B: tareas que usted puede hacer sin preguntar pero que exigen que usted rinda cuentas a su jefe cuando ha acabado.

C: tareas que usted no puede iniciar o ser responsable, sin consultar a su jefe.

Establezca prioridades

Comuniqué a su jefe si su nuevo trabajo le hace difícil realizar sus otras tareas. Haga sugerencias de cómo establecer prioridades. Llegue a un acuerdo con su jefe.

Responsabilidad

Pida a su jefe más responsabilidad si usted cree que pueda manejarla. Apoye su petición mencionando lo resultados que usted a alcanzado, sus estudios, experiencia, sentido de compromiso y deseos de continuar desarrollándose.

7. Utilice bien los recursos

No malgaste tiempo, dinero, materiales y otros recursos.

Tome iniciativa para evitar malgastar el tiempo. Pida trabajos adicionales si su tarea actual no ocupa su tiempo por completo. Planifique a largo plazo los trabajos que tiene que iniciar si le sobra tiempo.

No sea cuello de botella. Planifique su orden y ritmo de trabajo de manera que los demás no tengan que pararse por usted.

No malgaste el tiempo de los demás. Limite el número de veces que interrumpe a la gente mientras están trabajando. No haga esperar a los demás. Evite malgastar, no gaste más de lo necesario. No tire cosas que pueda ser utilizadas otra vez.

8. involúcrese

Su sentido del compromiso, o la carencia del mismo, determina, más que ninguna otra cosa, como las demás personas perciben su calidad personal.

Cumpla sus promesas. Una vez que haya dado su palabra, debe sentir que es su obligación mantener su promesa.

No este simplemente en este mundo, viva en él, donde este su cuerpo debe estar también su mente, ya sea en el trabajo o el hogar.

Comparta la responsabilidad de los éxitos y los fracasos del grupo al que pertenece.

Haga lo mejor que pueda en su empleo actual, o búsquese otro.

Tome la iniciativa. Convierta los pensamientos en acción, haga sugerencias para cambios y mejoras.

Ayude a los demás también a los de otros departamentos. No diga nunca "No es mi responsabilidad".

9. Aprenda a terminar lo que empieza refuerce su autodisciplina.

La acumulación de muchas tareas sin finalizar sobrecargará su mente, seducirá su nivel de actuación y disminuirá su deseo de iniciar nuevos proyectos.

Use los siguientes métodos para reforzar su autodisciplina y terminar sus trabajos:

Apunte todos sus trabajos, proyectos y tareas.

Fije prioridades

Fije fecha límite para completar cada tarea.

Habítuse a:

- * Hacer una tarea cada vez
- * Continuar con ella hasta terminarla.

Establezca un acuerdo consigo mismo para finalizar una tarea cada día, semana o mes, dependiendo del tamaño del proyecto.

Tómese en serio los acuerdos que establece consigo mismo, de manera que se toma en serio los acuerdos que establece con los demás.

Comunique a las personas más cercanas a usted los objetivos que se ha comprometido a alcanzar. Cuando las demás personas conozcan sus objetivos se sentirá más comprometido.

10. Controle su estrés

El estrés es un elemento necesario en la vida., el estrés no es algo negativo. No es cuestión de evitarlo, sino hay que aprender a vivir con el, canalizarlo y usarlo positivamente.

El estrés puede ser definido como:

La manera como su cuerpo reacciona. La energía que moviliza, cuando usted esta expuesto a ciertas presiones.

El estrés es fundamentalmente algo físico. El estrés en cantidades adecuadas tiene un efecto estimulante y le permite un mejor rendimiento en determinadas situaciones. Como canalizar el estrés positivamente:

Sepa que le hace sentirse estresado. Haga un plan para suprimirlas y reducir sus efectos negativos o bien para aprender a vivir con ellas.

Llegue a conocer las señales de estrés de su cuerpo. Las señales de estrés son señales de advertencia de su cuerpo. Le comunican que algo no va bien.

Aprenda dos métodos de eficiencia inmediata

Cuando su nivel de estrés es muy elevado, su cuerpo enviara al menos dos señales.

* su respiración será mas rápida

* sus músculos se tensaran.

Use métodos de control de estrés a largo plazo

>Establezca buenos hábitos de sueño

> Tómese pequeños descansos entre actividades.

> Haga ejercicio regularmente.

> Coma adecuadamente, evite el exceso de peso.

> Organice el día de manera que no pierda el control.

11. Sea ético conserve su integridad

Su calidad personal esta fuertemente relacionada con su ética, su sentido moral o modo de tratar a la gente.

Su sentido de integridad se refuerza, desarrollando de este modo su independencia, sentido de justicia. Inviolabilidad incorruptibilidad.

Sea leal con las personas de su vida. Asegúrese de que pueden fiarse, contar y tener total confianza en usted.

¿Qué hacer?

- Mantenga sus promesas.
- Hable con la gente, no de ella.
- Admita sus equivocaciones. No intente racionalizarlas o acusar a otros.
- No propague rumores ni participe en intrigas.
- No haga comentarios despectivos de personas que no están presentes.
- No hable de la competencia en términos negativos
- Defienda a los demás de ataques infundados.
- Diga lo que piensa, y este dispuesto a repetirlo y defenderlo. No pretenda hacer suyas las ideas de otros. No se atribuya el mérito por los logros de otros.
- Explique las cosas abierta y honestamente. No exagere. No mienta. No intente esconder las cosas. No mantenga cosas en secreto.

12. Exija calidad

Al exigir un elevado nivel de calidad de si mismos y de los demás, usted contribuye directamente a incrementar el nivel de calidad de aquellos que le rodean.

Combata la mediocridad, tanto en si mismo como en las personas de su alrededor.

No permita que los demás entreguen una calidad inferior a la que acordaron. No acepte la calidad que no se atenga a expectativas razonables.

Esto es aplicable a todos: su jefe, sus colegas, empleados, contactos de negocios, las personas que producen y entregan bienes y servicios, funcionarios públicos, y su familia y amigos.

Si usted no esta satisfecho con la calidad de algo dígalo. Haga sugerencias de como mejorar la calidad.

CAPÍTULO

4

CAPÍTULO 4 EL LIDERAZGO Y LOS EQUIPOS DE TRABAJO

4.1 Concepto de liderazgo

El liderazgo en las organizaciones formales es altamente interdependiente con la administración de personal.

Para Andrew F. Sikuta el liderazgo es: "Un proceso administrativo que implica la dirección de los asuntos y acciones de otros, es un proceso de comportamiento desarrollado por los jefes, los cuales son seres humanos que guían los esfuerzos de otros seres humanos." ²⁷

Para Arlen Etling es "Un arte y una ciencia que ayuda a los demás a decidir sobre los objetivos y el trabajo que se tiene que realizar para alcanzarlos." ²⁸

Para Harol Koontz "Es el arte de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales. En teoría las personas deben sentirse alentadas." ²⁹

El líder es por tanto el disparador de la actividad en los equipos de trabajo, el eficiente desempeño de éste fomentará el crecimiento personal y profesional de los integrantes del equipo.

4.2 Tipos de Liderazgo

La forma como se dirige el líder respecto a un grupo se conoce como estilo de liderazgo y su clasificación es la siguiente:

4.2.1 Liderazgo autocrático. Es sinónimo de autoritario, implica un alto grado de dirección del líder y participación mínima o nula en la planeación y control por parte de los subordinados.

El mando autoritario parte de la idea de "yo estoy bien, tú estas mal" y que él lo sabe todo mejor que sus dirigidos, pero cuando no saben imponen su autoridad para evitar poner en tela de juicio sus conocimientos. La relación con los colaboradores es buena sólo cuando estos a su vez se consideran inferiores y que el jefe sabe más que ellos.

²⁷ Andrew F. Sikuta, Administración de Recursos Humanos en Empresas, Limusa, México, 1982 pp. 141

²⁸ Arlen Etling, Liderazgo Efectivo, Trillas, México, 1998, pp. 9,10

²⁹ Harol Koontz, Heinz Weihrich, Administración, Mc Graw-Hill, México, 1990, pp. 496

Posibles reacciones del grupo:

- Sumisión y resentimiento
- Aceptación mínima de responsabilidad
- Irritabilidad, lo cual provoca conflictos
- Ausentismo ocasionando poco rendimiento laboral

4.2.2 Liderazgo burocrático. La conducta del líder se caracteriza por un alto grado de confianza en las reglas y los reglamentos y por el uso de los procedimientos a los que los líderes y los subordinados se someten.

4.2.3 Liderazgo democrático o participativo. Implica un alto grado de participación grupal en la toma de decisiones y con frecuencia implica un alto grado de apoyo del líder, pero usualmente no implica que los subordinados tomen decisiones de las cuáles serán los objetivos de la empresa.

El estilo de mando es participativo y se basa en el concepto positivo de "yo estoy bien, tú estas bien" e implica ser implantado como paso general, aspira a lo mejor y la manera de llegar a grandes logros es encaminar a todos hacia un fin común.

Posibles reacciones del grupo:

- Alto índice de entusiasmo en el grupo.
- Alto rendimiento y motivación en el trabajo
- Un líder que puede planear el tiempo y su dirección constructiva
- Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas
- Sienten que pertenecen a la organización, comprometiéndose al cumplimiento de los objetivos.
- Ambiente favorable disminuyendo así el ausentismo e impuntualidad.

4.4.2 Liderazgo laissez-faire. Significa "dejar actuar", en la conducta del líder implica poca dirección de tareas, el permitir la completa libertad grupal o individual en la toma de decisiones y no evaluar o regular el desempeño de los subordinados, esta clase de liderazgo sugiere una ausencia del liderazgo.

El estilo de mando se basa en el concepto de "por mas que te empeñes, las cosas no salen bien" ; ya lo hemos hecho tantas veces !, la idea se centra en es imposible lograr las cosas o de mejorarlas, y hay que esperar hasta que las soluciones vengan, se den o las cosas cambien. Pone todos los impedimentos y trabas posibles, evitando que las formas se hagan de forma rápida y eficaz.

Posibles reacciones del grupo:

- Moral de trabajo y productividad al mínimo
- Descuido en el trabajo y rendimiento bajo
- Poco interés en el trabajo o en mejorar
- No hay espíritu de grupo
- Nadie sabe que hacer ni que esperar

"Existen axiomas modernos que no representan normas estrictas, sino que reflejan el razonamiento general que contienen las versiones modernas de teorías de liderazgo, se analizan por los supuestos de que:"³⁰

"Los jefes se hacen, no se nacen" las sociedades avanzadas y civilizadas aceptan que generalmente los jefes adquieren sus supuesto a través del conocimiento, del poder, la capacidad y experiencia y no a través de la herencia.

"Se puede aprender a dirigir", mediante la inducción, entrenamiento y desarrollo, el liderazgo no es algo natural, es algo que se adquiere mediante educación y experiencia.

"Todos tienen un potencial para dirigir", cualquiera puede ser líder si las situaciones son especialmente adecuadas para él.

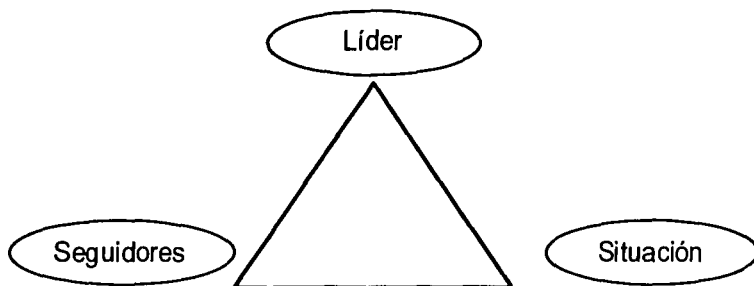
³⁰ Andrew Sikula, Administración de Recursos Humanos en la empresa, Limusa, México, 1992, pp. 152 y 153

4.3 Condiciones para ser líder

Si se reúnen todas y cada una de las condiciones siguientes el éxito en la organización está garantizado.

- Sus ideas y acciones movilicen a otros para que deseen luchar en pos de los objetivos o metas comunes.
- Consiga el apoyo de los demás sin dar órdenes.
- No pida obediencia, sino el compromiso y la implicación.
- Obtenga credibilidad a través de sus actuaciones.
- Dé ejemplo y sirva de modelo para que otros le sigan.
- Se ocupe de alterar el statu quo para así generar nuevos y revolucionarios, de manera que se cambie el entorno habitual.
- Experimente y corra riesgos.
- Visualice el futuro.
- Genere una visión compartida y crea en ese equipo.
- Fomente la colaboración y el trabajo en equipo.
- Esté atento a los nuevos avances y tendencias, y además aprenda rápidamente.
- No favorezca las fórmulas obsoletas y trasnochadas, sino todo lo contrario, potencie la creatividad y la innovación.
- Favorezca las sinergias dentro como fuera de la organización.
- Comunique adecuadamente cambios a sus colaboradores, así como las acciones e implicaciones que conllevan.
- Siga un planteamiento claramente proactivo.

4.4 Componentes del liderazgo.



María Teresa Palomo Vadillo en su libro "Liderazgo y Motivación" nos dice que para poder explicar adecuadamente la influencia del líder hay que considerar de modo interactivo tres componentes.

- La individualidad del **líder**, con su propia personalidad, habilidades, conocimientos y experiencia.
- Las **peculiaridades de los seguidores**, con sus características de personalidad, habilidades, actitudes, conocimientos, etc.
- **El contexto de la situación actual**, es decir, las tareas a llevar a cabo y las condiciones reales del aquí y ahora.

Ignorar cualquiera de estos aspectos, llevará a no comprender el carácter del fenómeno del liderazgo.

4.5 Objetivos y función del líder

4.5.1 Objetivo del líder:

Radica en encaminar a un grupo de personas para la realización de objetivos, que implica hacer que otros actúen de determinada forma; esta acción deberá estar acorde con las políticas, los procedimientos y descripciones de puestos de la organización.

El punto básico del liderazgo está en realizar las cosas a través de otros y por otra parte implica el manejo del poder, el líder deberá encaminar esas acciones al logro de los objetivos organizacionales ejerciendo su autoridad, así como la disposición del subordinado a obedecer.

4.5.2 Función del líder:

"Las principales funciones del líder son:"³¹

- "Establecer los objetivos de la empresa y los de sí mismo, con claridad y precisión.
- Planear y organizar de tal manera que los objetivos planeados, sean alcanzados.
- Fomentar la colaboración de sus trabajadores y asegurarse que lo apoyarán, para el bienestar de la empresa.
- Hacer un análisis detallado de los problemas con los que se enfrente y plantear soluciones acertadas.
- Dar los medios y el ambiente adecuado de trabajo, para que pueda su personal alcanzar un alto rendimiento.
- Capacitar constantemente al personal."

4.6 Liderazgo efectivo

4.6.1 ¿qué es y cómo se logra?

El liderazgo efectivo es un asunto complejo que implica los rasgos, la conducta del líder, las características y la conducta de los subordinados individuales y del grupo a su cargo, los rasgos y la conducta superior del líder, los objetivos de la empresa y los procesos y sistemas organizacionales pertenecientes a asuntos tales como diseño y requerimientos de puestos, colocación, capacitación y compensación.

"Lo más importante que debe poseer un líder es sentido de la realidad, sentido común, espíritu de servicio, sabiduría, prudencia, templanza, fortaleza, capacidad autocrítica. Además la capacidad de alcanzar esto a su máximo o de rodearse de ello y de olvidarse de sí mismo para centrarse en los demás."

³¹ Revista Líderes del Futuro, Tomo 1, Diciembre de 1995

"El liderazgo efectivo es aquél que tiene la visión, la mirada puesta en el entorno, en el grupo, en el mercado, en el país o en la sociedad, en una palabra, centrada la mirada hacia fuera, no en su persona, sabe cuándo y adónde tiene que llegar y llega dentro del plazo. Para que se dé un liderazgo efectivo forzosamente debe existir la contraparte igualmente efectiva: el grupo, la sociedad que sirva de balance."³²

A veces olvidamos como seguidores lo que debe mantener viva la confianza en otras personas son sus resultados, no solo su capacidad, su talento, sus promesas, o sus intenciones.

Recordamos que la diferencia entre un individuo muy capaz y un líder está en el nivel de representatividad que tiene ante la empresa, en la actitud que adopte frente al poder para tomar decisiones que se le confían y en la calidad interna que valla mostrando como persona día tras día.

La prueba del líder efectivo se da cuando cumple con la expectativa del grupo que lo puso como guía y cuando cumple con el compromiso que adquirió y la palabra que empeño ante quienes le dieron esa posición, cuando alcanzo la meta, genero o multiplico los beneficios grupales o sociales.

Se deberá recordar a cada individuo que aspira a representar a un grupo de personas que deberá acercarse ante la adversidad y someterse con humildad al juicio de los demás. Trabajar con el voto de confianza del otro requerirá de su parte una honestidad total, y de una enorme conciencia de realidad. Si se ocupa un rol de líder se debe recordar que se deberá preparar y recordar siempre que no se nace para recibir todo, sino para darlo todo.

Para mejorar su actuación el líder debe:

- "Dar ejemplo personal
- Esforzarse por ser respetado
- Permitir las relaciones humanas
- Ayudar al personal
- Pedir al personal consejos y ayuda

³² Revista Líderes del Futuro, Tomo 1, Diciembre de 1995.

- Fomentar en los trabajadores el sentido de responsabilidad
- Criticar la conducta de manera constructiva
- Tratar a la gente como seres humanos.”³³

4.6.2 Capacidades de liderazgo

El líder debe cubrir cierto perfil de rasgos y características, mencionadas con anterioridad, las capacidades más importantes en primera instancia son:

- **Visión clara de lo que se quiere lograr en el futuro.** Tiene él propósito de resolver necesidades y fines comunes captados, negociados en una propuesta al futuro, teniendo para ello la capacidad de planear.
- **Predicar con el ejemplo:** congruencia en ideas y actos.
- **Toma de decisiones:** conjuntada con el análisis de problemas, base para un futuro rea lista, llevándose a una clara orientación a la acción.
- **Tenacidad y disciplina:** para la formación de carácter, teniendo la fortaleza necesaria para enfrentar las adversidades y mantener el rumbo adecuado y correcciones en el momento preciso.
- **Compromiso y riesgo:** cada vez se tendrán que tomar en cuenta otras capacidades que unan a otras y que llevarán a una proyección deseada del liderazgo.
- **Comunicar:** si no se dan a conocer los objetivos, es difícil dirigir los esfuerzos de sus colaboradores ente lo planeado, ante una raquítica comunicación.
- **Inteligencia emocional:** provienen del fondo del corazón humano y sus cualidades se basan en “Entender las emociones propias, saber administrar adecuadamente, desarrollar la habilidad de descubrirlas en otras personas y mejorar las capacidades de interacción con el mundo que nos rodea.”³⁴

³³ Reza Trosino, J. Carlos, El Empresario Hábil 1, ECASA, México, 1995, pp. 79

³⁴ Valdés Buratti Luigi, Mundo Ejecutivo, Nuevo León, 1997, Núm. 22 pp. 201.

4.7 Equipos de trabajo

Un equipo de trabajo es un grupo de individuos que interactúan para el logro de objetivos y/o metas definidas y a cada uno de los integrantes de les asignan funciones, responsabilidades y autoridad.

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual. Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

La necesidad de trabajar en equipo llegó de la mano de propuestas como Calidad Total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, el premio Nacional a la Calidad, programas de integración regional, y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas.

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar : equipo de trabajo y trabajo en equipo.

"El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador".³⁵

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

4.7.1 Características del trabajo en equipo:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.

³⁵ www.victor.espinosa@latinmail.com

- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

"Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar".³⁶

Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

4.7.2 Formación de equipos

Cinco cuestiones a considerar en la formación de equipos a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje colaborativo. "El aprendizaje colaborativo es aquél que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal"³⁷. Un grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo

³⁶ Ibidem 25

³⁷ Ibidem 26

en común" ³⁸ . Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un camión. En cambio, un equipo es "Un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común" ³⁹ . "Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:" ⁴⁰

- Cohesión
- Asignación de roles y normas.
- Comunicación.
- Definición de objetivos.
- Interdependencia.

La cohesión: Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: *cohesión social* y *cohesión para una tarea*. La *cohesión social* se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La *cohesión para la tarea* se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social. Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otro clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

La asignación de roles y normas: Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo

³⁸ Ibidem 26

³⁹ Ibidem 26

⁴⁰ Ibidem 26

eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación". Respecto de los roles, algunos sugieren que los integrantes identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante un tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.

La comunicación: Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

La definición de objetivos: Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

La interdependencia positiva: El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la *interdependencia positiva* entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día. Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, algunos docentes sugieren poner en práctica un ejercicio denominado "Supervivencia en una isla" en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Luego, deben realizar el mismo análisis de modo grupal.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde "el todo sea mucho más que la suma de las partes".

4.7.3 Condiciones que deben reunir los miembros del equipo:

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

1. Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
2. Ser leales consigo mismo y con los demás.
2. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
3. Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
4. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
5. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

4.8 El líder en los equipos de trabajo

El líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción el líder puede o no formar grupos de personas que funcionen como EQUIPOS DE TRABAJO.

El líder basado en el lema DIVIDE Y REINARAS, gobierna con éxito el grupo de trabajo pero no produce equipos, sólo agrupa personas para realizar una tarea. El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales.

La diferencia entre un grupo de personas y un equipo de trabajo es la que determina la eficiencia de una empresa.

El sentimiento de pertenecer a un equipo de trabajo perdura a través del tiempo, y aunque uno haya dejado de pertenecer a ese equipo, ese sentimiento de lealtad se mantiene.

Si las reglas claras conservan la amistad, entonces en un grupo, las reglas claras fomentan y mantienen la lealtad mutua entre el líder y seguidores.

¿Cómo liderar? ¿Cómo conducir? ¿Cómo dirigir? ¿Cómo hacer una empresa eficiente?

Ese es el desafío de los empresarios. Con su emprendimiento motivan a sus seguidores, con sus acciones determinan el accionar de los grupos, con su capacidad de hacer se transforman en modelos empresarios.

¿ Qué tipo de líder es el mejor?

La respuesta es muy sencilla: "EL QUE LA GENTE ELIJA".

4.8.1 Conducta del líder en el equipo

Un líder de equipos de trabajo debe ser una persona tranquila, sensata y que se preocupe por su tarea.

Su comportamiento debe responder a las siguientes pautas:

Iniciación: el líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas.

Calidad de socio: el líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros.

Representación: el líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.

Integración: el líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.

Organización: el líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas.

Dominio: el líder limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones.

Comunicación: El líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.

Reconocimiento: el líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.

Producción: El líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.
El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad.

4.8.2 Requisitos para el trabajo en equipo

Si se logra cumplir el desafío de motivar y comprometer a los socios en la organización, surge un nuevo desafío: que su ingreso a equipos de trabajo sea acogedor y estimulante.

Buenas comunicaciones interpersonales.

El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.

Equipo concentrado en la tarea.

Se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.

Definir la organización del equipo.

Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.

Establecer la situación, tema o problema a trabajar.

Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.

Interés por alcanzar el objetivo.

Debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo.

Crear un clima democrático.

Es importante lograr un clima democrático propicio, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.

Ejercitar el consenso en la toma de decisiones

En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.

Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas.

El último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.

4.8.3 ¿Por qué fallan los equipos?

"Una encuesta, arrojó las razones por las que el trabajo en equipo fracasa en muchas oportunidades. Las principales fueron:" ⁴¹

- **Metas no claras**

Toda meta tiene el propósito de definir un objetivo que superar. Cuando vemos el objetivo y sabemos donde está es más fácil llegar hacia él. Pero, en equipos las metas cumplen una función adicional.

⁴¹Ibidem 26

Las metas concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección. Si no hay una meta clara, los miembros no se cohesionan y no se incrementa el desempeño del equipo.

Los equipos se establecen cuando existen una meta completa y compartida.

• **Falta de soporte de las Gerencias**

Estamos acostumbrados a estructuras verticales en la organización. Sin embargo, los equipos de trabajo se mueven horizontalmente y se usan para resolver problemas que abarcan muchas áreas y departamentos.

El trabajo en equipo es un cambio de paradigma en la empresa. Esta nueva forma de trabajar puede tener éxito únicamente si las cabezas de la organización están convencidas y capacitadas para dar el ejemplo. Trabajar en equipo implica estar dispuesto a eliminar fronteras y pensar todos como un solo territorio: la empresa.

• **Liderazgo no efectivo de equipos**

Los miembros de equipos recién formados son como los imanes del mismo polo y se repelen. Se sienten incómodos porque están acostumbrados a trabajar solos y a que el éxito solo dependa de ellos. En esta etapa del equipo – que suele durar entre seis meses y un año – el líder debe ser directivo y demostrar fuerza para resolver conflictos, trazar metas iniciales y capacitar al equipo. A medida que los miembros del equipo van adquiriendo confianza entre sí, exhiben un mayor nivel de cooperación y mejoran sus relaciones. Entonces, el líder tiene que dejar su estilo directivo y cambiarlo a uno participativo.

El líder debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez del equipo.

• **Individualidad**

El problema es que nos limitamos a ver únicamente nuestras diferencias e individualidades.

Cuando trabajamos en equipo, las individualidades y diferencias se manifiestan. Nos concentramos en ser únicos, en hacer las cosas a nuestra manera, en destacar, en competir obstaculizando el trabajo en equipo. El individualismo ha sido fomentado por la sociedad y la empresa, y por eso es muy difícil de romper.

Trabajar en equipo implica servir, dejar de pensar únicamente en nuestro beneficio. Solo de esta forma contribuiremos a formar un verdadero equipo.

Importancia de los equipos de trabajo

El desarrollo de un equipo de trabajo en una organización es importante para el desempeño, para la solución de problemas o para la realización de una mejora, por medio de la integración de un equipo es más satisfactorio el resultado que si se realiza de manera individual, es decir, durante la intervención de un equipo podemos obtener mas ideas y sugerencias para mejorar o eliminar tiempos extraordinarios, altos costos, calidad en la realización del trabajo, tiempos de entrega y otros recursos importantes, así como la innovación para el desarrollo de nuevos y/o mejores productos y servicios, obteniendo una mayor productividad y eficiencia, por que el personal esta mas involucrado y no limitado a la realización de funciones para una mejora.

Los equipos de trabajo en una organización son importantes por que para cada individuo el hecho de pertenecer a un equipo de trabajo le da seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder y el logro de metas.

4.8.4 Desarrollo de los equipos de trabajo

Formación.

Se refiere al conocimiento que tienen los miembros para identificar al equipo al que pertenecerán, causando lógicamente incertidumbre entre el equipo, por que se encuentran en una etapa de adaptación al grupo, es decir, están probando y conociendo los tipos de conducta entre los integrantes.

Conflictos.

Es una etapa de diferencias y conflictos internos, ya que la formación del equipo rompe con las limitaciones y barreras de individualismos para dar paso a la cohesión y existencia de los miembros como equipo logrando su adaptación y aceptación.

Organización.

El equipo se sitúa en una etapa donde ha encontrado cohesión entre sus miembros, además de identificación, ya que ha entendido y asimilado la necesidad de su integración para el cumplimiento de las expectativas.

Realización.

En esta etapa se ha llegado a la actuación y ejecución encomendada, ya en este punto se tiene una clara definición de lo que es un equipo de trabajo y como debe funcionar para el logro de objetivos.

Renovación.

En esta etapa el equipo se perfila para mejorar, ratificar o sugerir nuevos proyectos en cuanto a sus funciones y actitudes y metas a cumplir.

4.8.5 Importancia del individuo en un equipo de trabajo

Es indispensable el ser humano en la creación de equipos de trabajo, de lo contrario, no existirían, pero no solo es importante como persona física, la parte más importante del individuo es la intelectual, su cultura, sus necesidades, sus expectativas, ya que en función de lo anterior así como sus valores se realizara desempeño dentro del equipo de trabajo.

Es importante aclarar que es necesaria la intervención de los integrantes de la organización, porque cuando existen problemas las personas que desempeñan las funciones o realizan las actividades son las que mejores soluciones pueden aportar.

Además de que la integración entre el personal es un factor importante para la eficiencia de sus actividades y cumplimiento de objetivos a nivel personal y organizacional.

CASO PRÁCTICO

CASO PRACTICO

Antecedentes de la Empresa.

Cosmo 2000, S.A. de C.V. es una empresa dedicada a las artes gráficas, inicialmente contaba con una maquina de impresión de un color de formato oficio, una guillotina polar 115, dos cosedoras, una pegadora de hot-mealt, una dobladora M&M de tres estaciones, una dobladora de formato oficio y un departamento de acabado con cinco personas, las impresiones de color siempre se maquilaban. En el transcurso de un año fueron incrementandose las ventas por eso y por los altos costos que representaba maquilar las impresiones de color se opto por comprar una maquina de impresión de dos colores de formato doble oficio, además de una foliadora y una suajadora.

En el transcurso de un año las exigencias del mercado eran otras, era un mercado que pedía volúmenes de impresión pequeños, es decir imprimir tiros cortos lo cual para procesarlos en el sistema tradicional del offset resultaba ser mas caros debido a los procesos que lleva este, es por eso que se decidió abarcar ese mercado adquiriendo en arrendamiento maquinaria de impresión digital tanto de color como blanco y negro.

En la actualidad Cosmo 2000, S.A. de C.V. cuenta con el área de impresión offset e impresión digital lo cual le permite dar un mejor servicio tanto a empresas grandes como a personas físicas ofreciendo los servicios de diseño e impresión de folleteria, posters, display, dipticos trípticos, libros, manuales formas fiscales, cajas, sobres, folders, manuales, diseño de imagen corporativa, etc.

I n v e s t i g a c i ó n .

La investigación se desarrolló mediante la aplicación de un primer cuestionario en el cual se determinara la influencia que tiene el gerente hacia el equipo de trabajo, se enfocará a la percepción que tienen los integrantes del equipo de la persona que los dirige.

El segundo cuestionario se enfocará al gerente de producción por medio del cual se determinará el nivel de calidad personal que tiene él en su trabajo.

A partir de los resultados, se podrá determinar en que medida la calidad personal del gerente ayuda al funcionamiento del equipo.

Diagnostico

Resultados del cuestionario aplicado al Gerente de Producción para determinar el nivel de Calidad Personal en su trabajo.

Antigüedad en el puesto: **5 Años** Escolaridad: **Preparatoria**

Responda a las siguientes preguntas tan honestamente y objetivamente como le sea posible.

Ponga una X en la columna **SIEMPRE**, si responde afirmativamente, la mayoría de las veces.

Ponga una X en la columna **MAYORITARIAMENTE**, si su respuesta se desvía ligeramente de la afirmación

Ponga una X en la columna **RARAMENTE**, si su respuesta corresponda ocasionalmente con la afirmación.

La información proporcionada será confidencial.

Afirmaciones	Siempre	Mayoritaria mente	Raramente
1. Realizo mis tareas lo mejor que puedo			X
2. Doy el 100% de mi mismo. Me involucro			X
3. Hago un esfuerzo extra cuando la situación lo pide.			X
4. Cuando el jefe no está, realizo el mismo esfuerzo que cuando él está presente			X
5. Cuando realizo un trabajo (extenso o reducido) lo reviso personalmente para asegurarme que ha sido realizado adecuadamente.			X
6. Ayudo a mis colegas, incluyendo a los de otros departamentos.			X
7. Me siento responsable de los errores que comete mi compañía y ayudo a corregirlos, aun cuando no los haya cometido personalmente			X

Afirmaciones	Siempre	Mayoritaria mente	Raramente
8. Tomo la iniciativa para evitar perdidas de tiempo. Cuando he terminado un trabajo, pido nuevas tareas.			X
9. Cuando prometo entregar un trabajo en una fecha especifica, hago todo lo que está en mis manos para cumplir mi promesa.			X
10. Soy puntual.		X	
11. Respeto el tiempo de los demás. Si cambio los planes o descubro que voy a llegar tarde, lo hago saber a la gente de inmediato.			X
12. Aprendo de mis errores, los corrijo y no los repito.			X
13. Estoy orgulloso de los resultados de mi trabajo.		X	
14. Pongo todo en orden al acabar y dejo el sitio listo para la persona siguiente.		X	
15. Intento no malgastar los recursos.		X	
16. Intento tomar decisiones y actuar como si fuera el propietario de la empresa o la persona responsable.			X
17. Hablo con los demás pero no de ellos.			X
18. Cuando otros me entregan trabajo de calidad, los elogio.			X
19. Cuando otros me entregan trabajo que no cumple con mis expectativas, lo hago saber.			X
20. Solicito ayuda cuando no puedo manejar el trabajo por mi mismo.			X
Total	0	4	16

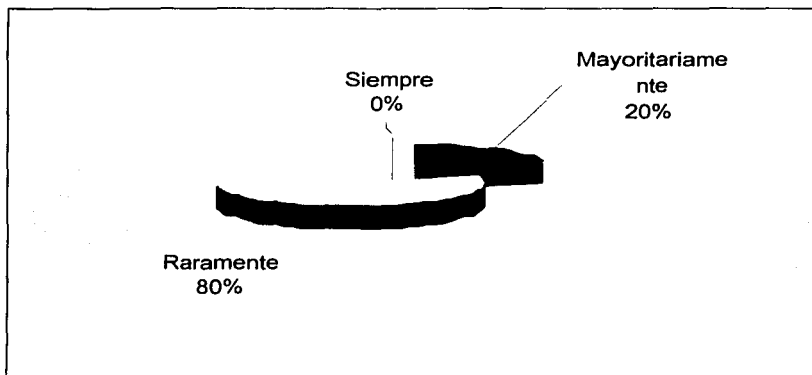
Comentarios y sugerencias.

Me gustaría impartir pláticas sobre responsabilidad y dedicación al trabajo y respeto por el mismo y áreas productivas en artes gráficas y sobre el cuidado de materias primas

Análisis de los resultados del cuestionario aplicado al gerente de producción para determinar el nivel de calidad personal en su trabajo.

Siempre	0
Mayoritariamente	4
Raramente	16
Total	20

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Analizando la información observamos que no obtuvo ninguna respuesta en la columna **“SIEMPRE”** lo cual nos dice que su nivel de actuación actual esta muy lejos de llegar a su nivel ideal de actuación, por lo tanto no se siente orgulloso de sus logros, y su sentido de autoestima es bajo.

La mayoría de las respuestas se obtuvieron en la columna **“RARAMENTE”**, lo cual nos dice que se necesita trabajar mucho en el desarrollo de su Calidad Personal.

La falta de Calidad Personal del Gerente de Producción en Cosmo 2000, S.A. de C.V. es una influencia negativa hacia los equipos de trabajo. Analizando la información obtenida a través del cuestionario nos damos cuenta que a esta persona le falta responsabilizarse mas en su trabajo ya que el pide impartir pláticas sobre responsabilidad, dedicación y respeto al trabajo a demás de hablar de áreas productivas y sobre el cuidado de materias primas en las Artes Gráficas.

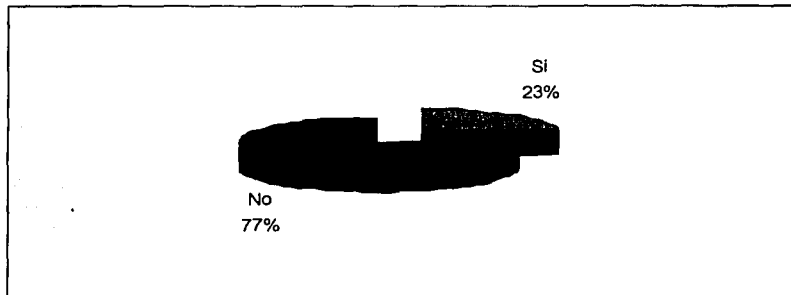
Esto nos da la pauta para determinar que el gerente de producción solo le interesa producir y se olvida de sus subordinados, quiere hacer responsables a ellos mientras que el no lo es, no motiva a su personal, es muy grosero y déspota hasta el punto de llegar a insultarse con los empleados. Además se observó que existen preferencias por algunos integrantes de los equipos de trabajo y esto provocará que no haya una integración buena en ellos.

Se hace hincapié en la falta de Calidad Personal del Gerente de Producción ya que la influencia hacia los equipos de trabajo es negativa y por lo cual no se aprovechan al máximo sus habilidades.

Resultados del cuestionario que se aplico para determinar la influencia que tiene el Gerente de Producción en los equipos de trabajo.

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

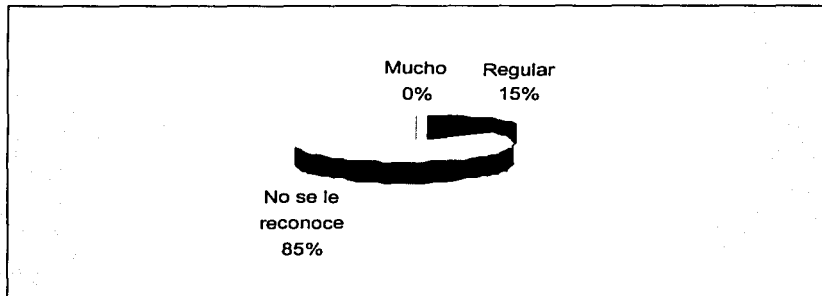
Si	3
No	10
total	13



Los resultados nos muestra que el 77% no sabe cuál es el objetivo del equipo de trabajo y el 23% nos contesta afirmativamente, sin embargo, los objetivos que mencionaron resultan diferentes, con lo que se deduce que no existe un conocimiento real del objetivo del equipo de trabajo debido a la falta de calidad personal del gerente y por lo tanto la influencia que ejerce el ante el equipo es negativa.

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

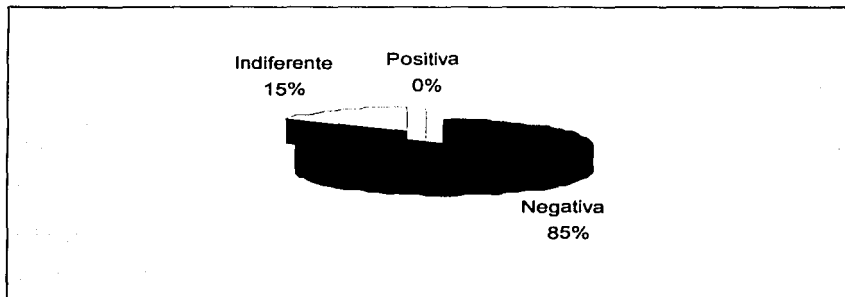
Mucho	0
Regular	2
No se le reconoce	11
total	13



El 85% de los encuestados no se le reconoce, el 15% se le reconoce pero no en todos los casos. Se hace hincapié en la calidad personal del gerente al que solo le interesa el trabajo ya que en la mayoría no se reconoce los éxitos de las personas y a los que se les reconoce regularmente es por que hay preferencias por estas mismas.

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

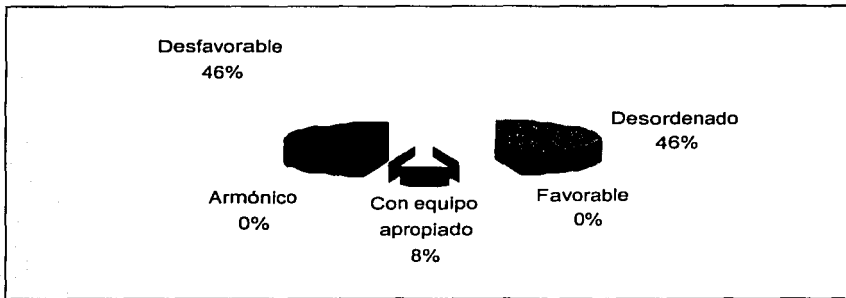
Positiva	0
Negativa	11
Indiferente	2
total	13



El 85% de los encuestados recibe una actitud negativa del gerente ya que coincidieron que se enojaba y los regañaba, mientras que el 15% le son indiferentes. Si se tuviera una actitud positiva ante los fracasos de la gente esta mejoraría y se disminuirían los errores.

4. - Su entorno físico es:

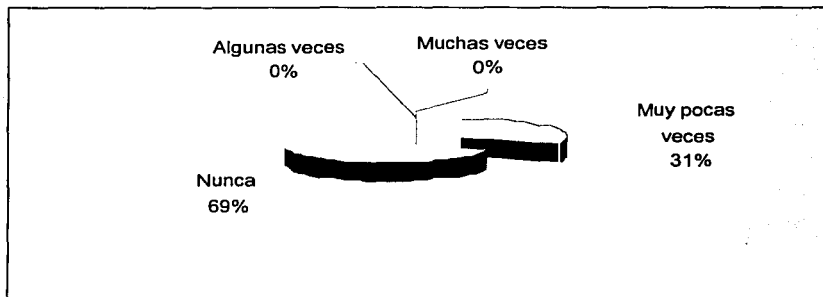
Desordenado	6
Favorable	0
Con equipo apropiado	1
Armónico	0
Desfavorable	6
total	13



El entorno físico es desordenado para el 46% de los encuestados mientras que para el otro 46% es desfavorable y para el 8% es con equipo apropiado. lo cual, nos muestra que no se están aprovechando los recursos al máximo ya que la empresa cuenta con una buena infraestructura pero debido a que el gerente no les ha enseñado que existe un lugar para cada cosa se vuelve un desorden y por lo tanto se hace un ambiente desfavorable para trabajar.

5. - Sus habilidades y conocimientos son tomados en consideración.

Muchas veces	0
Algunas veces	0
Muy pocas veces	4
Nunca	9
total	13

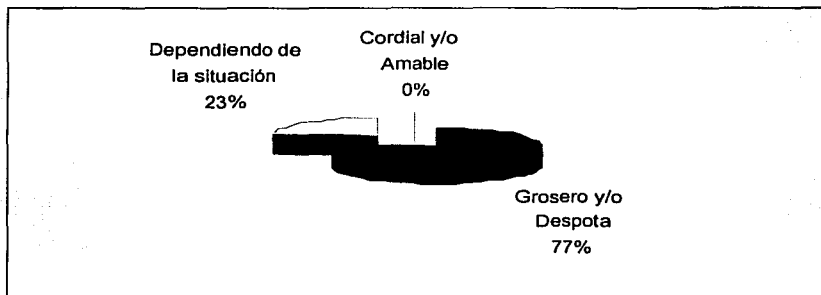


Las habilidades y conocimientos nunca son tomados en consideración en un 69% mientras que para el 31% son tomados muy pocas veces.

El gerente al que solo le interesa el trabajo no toma en cuenta las habilidades y conocimientos de la gente en su mayoría y a los que si se las toma aunque sean pocas veces es por que existen preferencias por las mismas.

6. - El trato que recibes del gerente es:

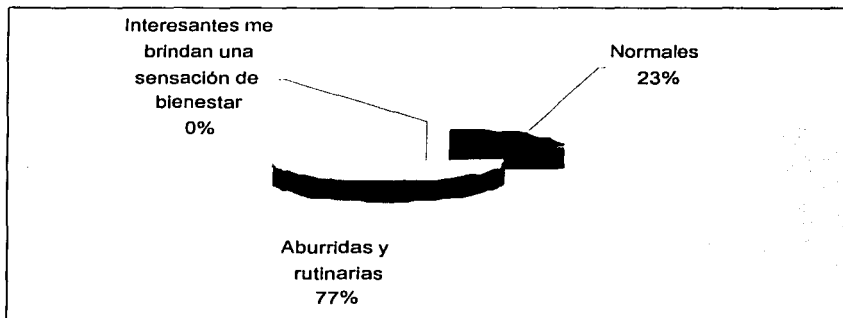
Cordial y/o Amable	0
Grosero y/o Despota	10
Dependiendo de la situación	3
total	13



El 23% de los encuestados recibe un trato dependiendo de la situación, ya que depende en su mayoría si esta enojado ó contento. El 77% recibe un trato grosero y/o déspota. Se puede deducir que su nivel de actuación actual no ha llegado al nivel ideal y esto influye en los equipos de trabajo. Al gerente como solo le interesa el trabajo se porta muy grosero con las personas para que estos trabajen. Falta de calidad personal.

7. - Las labores que realiza le resultan:

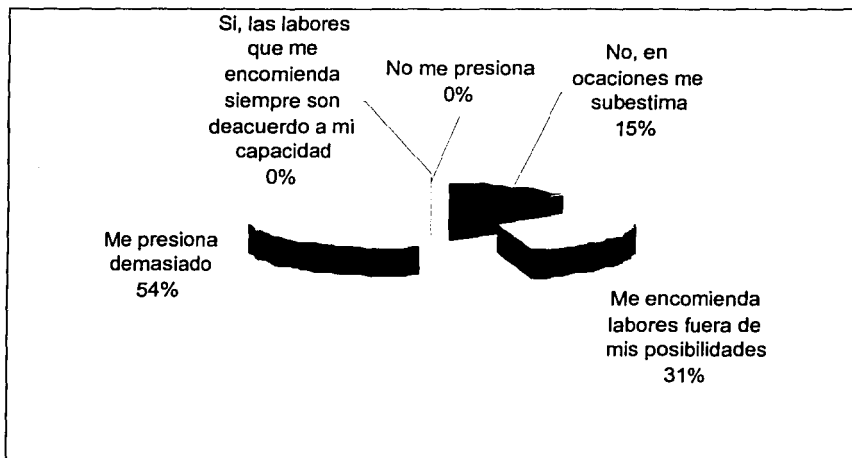
Interesantes me brindan una sensación de bienestar	0
Normales	3
Aburridas y rutinarias	10
total	13



Al 77% de los encuestados las labores que realiza le resultan aburridas y rutinarias mientras que para el 23% le resultan normales. Esto debido a una falta de cultura laboral por parte del gerente de producción que influye en los equipos de trabajo.

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

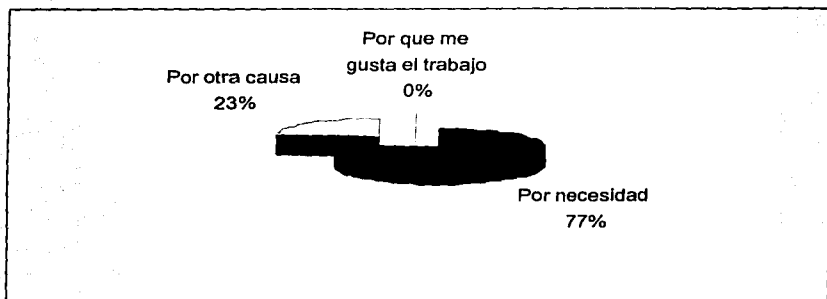
Si, las labores que me encomienda siempre son de acuerdo a mi capacidad	0
No, en ocasiones me subestima	2
Me encomienda labores fuera de mis posibilidades	4
Me presiona demasiado	7
No me presiona	0
total	13



Para el 54% de los encuestados considera que el gerente los presiona demasiado mientras que para el 31% considera que le encomienda labores fuera de sus posibilidades y para el 15% los subestima. Debido a que el gerente solo quiere el trabajo rápido presiona demasiado a su personal y por lo tanto encomienda labores fuera de sus posibilidades a sus empleados

9. - Por qué trabajas aquí:

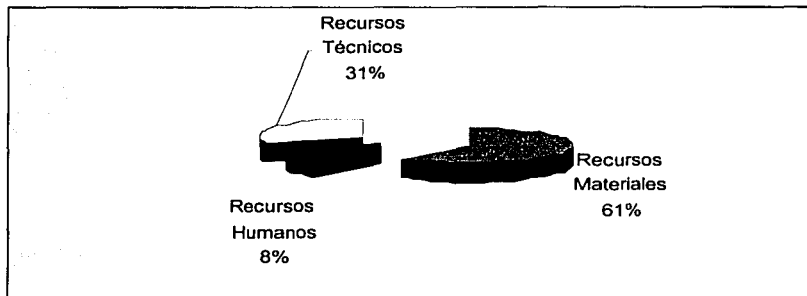
Por que me gusta el trabajo	0
Por necesidad	10
Por otra causa	3
total	13



El 77% de los encuestados no les gusta su trabajo, solo trabaja por que tiene necesidades que satisfacer, mientras que para el 23% trabaja por otra causa en la que coincidieron que no tenían otra opción para trabajar. Se puede observar que el gerente no los hace sentir parte de la organización, esto se deriva de la falta de calidad personal del gerente.

10. - El gerente te hace sentir que los recursos más importantes dentro de la empresa son los:

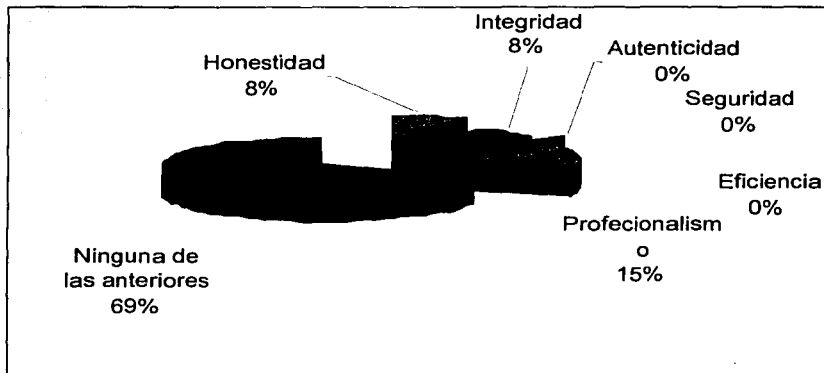
Recursos Materiales	8
Recursos Humanos	1
Recursos Técnicos	4
total	13



El 61% opina que los recursos más importantes son los materiales, mientras que el 31% opinan que los recursos técnicos y un 8% los recursos humanos. Se olvidan que el factor mas importante es el humano ya que si este lo hicieran sentir el recurso mas importante, el trabajador elevara su autoestima y realizaría sus labores mejor y por lo tanto se volverá mas productivo.

11. - Consideras que tu gerente actúa con:

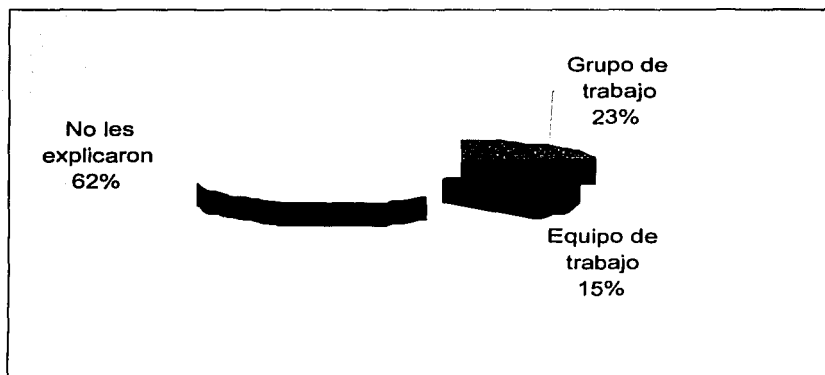
Honestidad	1
Integridad	1
Autenticidad	0
Seguridad	0
Eficiencia	0
Profesionalismo	2
Ninguna de las anteriores	9
total	13



El 8% de los encuestados considera que su gerente actúa con honestidad mientras que el 15% considera que actúa con profesionalismo así como, un 8% con integridad, pero un 69% coinciden que actúa con inseguridad, lo cual nos da la perspectiva que tienen los integrantes del equipo del gerente. Esto derivado de sus constantes contradicciones que tiene a la hora de la realización del trabajo.

12. – Tu gerente te ha explicado que perteneces a un:

Grupo de trabajo	3
Equipo de trabajo	2
No les explicaron	8
total	13



El 62% de los encuestados no les explicaron si pertenecen a un grupo o a un equipo de trabajo, mientras que para el 23% les explicaron que pertenecen a un grupo y al 15% les explicaron que pertenecen aun equipo de trabajo. Podemos observar que el gerente no les explica la diferencia entre un grupo y un equipo de trabajo debido a que a el solo le interesa que la gente trabaje, pero no seda cuenta que al explicarles habría una mejor integración de los equipos y esto conllevaría a un mejor funcionamiento de los mismos.

Propuesta

Ante la carencia de calidad personal, valores, trabajo en equipo, así, como la falta de liderazgo en la gerencia de producción se propone lo siguiente:

Promover, fomentar, crear una reestructuración de calidad personal y ética al gerente de producción. Por lo tanto aplicar a todos los equipos de trabajo el cuestionario con el que se evaluó al gerente de producción para determinar si la gente que hoy labora cuenta con calidad personal y así dar paso a lo siguiente.

La integración de equipos de trabajo para la solución de problemas, asignando funciones y responsabilidades en cada integrante para una mejora continua, así, como la eliminación de problemas con los clientes internos y externos, ejecutando acciones correctivas y preventivas basadas en la experiencia, actitudes, creatividad, conocimientos e iniciativa de los integrantes de los equipos de trabajo.

Definitivamente una gran influencia en los equipos de trabajo es el gerente de producción funcionando como líder, ya que será quien provoque el buen funcionamiento de estos.

Por lo tanto el gerente de producción debe cambiar significativamente, no solo de actitudes y valores sino, también en el desarrollo de sus funciones, es decir, su designación será la de facilitador de equipos de trabajo, la proyección de este obedece aun ser humano con imagen motivadora, con trato sencillo, noble, amable, abierto, sociable, optimista, interesado por el bienestar de la gente en sus problemas y sus actividades sin perder de vista los objetivos de la compañía que cuando alguien se dirija a el, sea capaz de escuchar y dejar de hacer lo que en ese momento este haciendo, ya que a menudo solemos encontrarnos con gerentes que por tener poder actúan como si fuesen lo mejor.

Al efectuarse el cambio significativo, el gerente a prendera a involucrar a los demás, así como obtendrá la participación de los subordinados, a su vez, como facilitador aprenderá a depender de si mismo en cuanto al manejo de equipos de trabajo, eliminando y descartando el paternalismo para generar la participación activa de todo el personal.

El gerente de producción en Cosmo 2000, S.A. de C.V. mediante la aplicación de cursos de calidad personal trabajara bajo una filosofía de coherencia en proyectos definidos con sus subordinados, es decir, la influencia que ejerza el gerente asía los equipos de trabajo será positiva y por lo tanto ocasionará un cambio de vida personal y laboral en estos.

En el equipo de trabajo, el gerente con calidad personal facilitara la evaluación del nivel de actuación de los individuos con acciones como las que continuación se mencionan.

- > Ayudar a establecer y comprender al objetivo de trabajo.
- > Enaltecer los éxitos y acompañar en los fracasos de los integrantes.
- > Propiciar ambientes físicos ordenados, funcionales, armónicos y con el equipo adecuado.
- > Procurar un ambiente con respeto mutuo, confianza, seguridad, tolerancia, buen humor y afecto.
- > Tomar en consideración las experiencias y habilidades de los integrantes del equipo.
- > Ayudar a que los integrantes del equipo desempeñen labores que le sean interesantes y les brinden una sensación de bienestar.
- > Saber cual es el ritmo de trabajo y la forma de reaccionar ante la presión de los diferentes individuos que integran el equipo de trabajo.
- > Explicar cual es la diferencia entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo.
- > Hacer sentir a las personas que son el recurso mas importante de la empresa.

CONCLUSIONES

Conclusiones

La finalidad de las organizaciones es lograr la calidad total, pero para lograrlo debemos comenzar con Calidad Personal.

Hoy ante las circunstancias que se presencian en la organizaciones, nuestro comportamiento cambia y nos enfrenta constantemente a situaciones de adaptación, transformación y desarrollo, es decir, es necesario encontrar e implementar la forma mas adecuada de hacer calidad en todo el sentido de la palabra. Ya que hacemos referencia únicamente a la manufactura de un buen producto o el proceso de un buen servicio, sino al recurso mas importante que es el humano, es decir, las exigencias giran alrededor de encontrar colaboradores calificados, competentes, especializados, así como facilitadores comprometidos para el buen desempeño y eficacia de influencia en los equipos de trabajo para su desarrollo así como generar conocimientos y nuevas actitudes a las que nos obliga la vanguardia.

La calidad personal del gerente posibilitara que los equipos mejoren notablemente.

La calidad y la mejora en esta debe interpretarse no solo a nivel proceso, sino a un cambio de actitudes, valores, cultura, entre otras necesidades para dar paso e integración a lo que se llama Calidad Personal.

Si hablamos de Calidad Personal o hacemos referencia aun cambio en el nivel de calidad entonces estaremos iniciando un rendimiento superior al anterior, utilizando elementos de retro-información y retro-alimentación.

Saber considerar como uno de los principales requisitos la aceptación y un buen recibimiento por parte de todos los miembros del equipo y a su vez la dirección debe adquirir el firme compromiso de motivar al personal para el logro de objetivos empresariales y personales.

No se debe perder de vista que el Gerente en los equipos de trabajo debe interaccionar y desarrollar sus habilidades como tal, es decir debe ser capaz de animar la participación del personal.

Ya que la participación del personal sucede a través de la mezcla que se da entre el entusiasmo personal del gerente y la información que contribuye para el desarrollo.

A consecuencia de esto es necesario hacer hincapié en la dirección de equipos de trabajo debe trabajar continuamente para la renovación o innovación de las actividades, por lo tanto, el gerente necesita ser capacitado para desempeñar adecuadamente su rol. Para ser capaz de crear un equipo de trabajo competente, experto, confiable.

A través del análisis de datos efectuado con 13 integrantes del departamento de producción podemos reafirmar la necesidad de una renovación de valores, actitudes, motivación y la capacitación que son solo algunos de los factores que se necesitan para crear un equipo de trabajo de éxito con expectativas y metas claras con la participación de todos los miembros.

Cabe mencionar que los integrantes de los equipos que participaron, mostraron interés por el cambio, ya que surgieron dudas y comentarios como: ¿para que?, es muy bueno que consideren lo que opinamos, ¿de quien es la idea de realizar esta encuesta?

Por lo tanto, la calidad personal dentro de cualquier organización debe contemplar los niveles jerárquicos dentro de él, sin olvidar que se debe dar en un nivel descendente.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA:

- Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, Ed. Limusa, México, 1975
- Alerce Joaquín, Administración, un enfoque Interdisciplinario, Prentice-Hall, México, 2000.
- Alce Tomasini A., Retos y riesgos de la Calidad Total, Grigalbo, México, 1994.
- Alvarez Coral, Juan, Metodología de la investigación documenta, EDAMEX, México, 1990.
- Andrew F. Sikuta, Administración de Recursos Humanos en Empresas, Limusa, México 1982.
- Arlen Etling, Liderazgo Efectivo, Trillas, México, 1998.
- Claver Cortes E., Calidad y Dirección de Empresas, Civitas Ediciones, España, 1999.
- Colunga Davila C., Administración para la Calidad, Panorama editorial, S.A. de C.V., México, 1995.
- Deming Edwards , Calidad, Productividad y Competitividad, Ed. Díaz de Santos, España, 1989.
- Fernández Arena José A., Introducción a la Administración, U.N.A.M Dirección general de Publicaciones,
- Gary Desler, Organización y Administración, Prentice-Haql, México, 1979.
- George R. Terry, Administración de Empresas, Compañía Editorial Continental, México.
- Harol koontz, Administración, Mc Graw-Hill, México, 1990.
- Hernández Sanpieri, Roberto, Metodología de la investigación, Mc Graw Hill, México, 1991.
- Labastida Yepez Marcelo, La calidad ¿nace o se hace?, Emprendedores, Volumen IX No. 35, 1995.

Reza Trosino J. El Empresario Hábil 1, ECASA, México, 1995

Revista Liderazgo del Futuro, Tomo 1, Diciembre, 1995.

Rodríguez Chávez, Celia, Antología. La calidad personal como base de todas las demás calidades. México, 2002.

Rodríguez Valencia, Introducción a la Administración con Enfoques de Sistemas, Ediciones contables y administrativas, México, 1993.

Salvador Mercado, Administración Aplicada, Limusa, México, 1995.

Torre Villar Ernesto, Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México, 1981

Valdés Buratti Luigi, Mundo Ejecutivo, Nuevo León, 1997.

Vicente Alonso, Dirigir con Calidad Total, ESIC-Editorial, Madrid, 1999.

www.monografias.com/trabajos7/admi/admi2.shtml

www.monografias.com/trabajos/administración/administración.shtml.

ANEXOS

Cuestionario para determinar la influencia del Gerente de Producción en los equipos de trabajo.

Área: _____ Puesto que desempeña: _____

Antigüedad en el puesto: _____ Escolaridad: _____

Instrucciones: subraye la respuesta que corresponda
La información proporcionada será confidencial.

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

a) Si ¿Cuál es? _____

b) No ¿Por qué? _____

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

a) Mucho

b) Regular

c) No se le reconoce

¿Por qué? _____

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

a) Positiva

b) Negativa

c) Indiferente

¿Por qué? _____

4. - Su entorno físico es

a) Favorable

b) Armónico

c) Con equipo apropiado

d) Desfavorable

e) Desordenado

¿Por qué? _____

5. - Sus habilidades y conocimientos son tomados en consideración.

- a) Muchas veces
- b) Algunas veces
- c) Muy pocas veces
- d) Nunca

¿Porqué? _____

6. - El trato que recibes del gerente es:

- a) Cordial y/o amable
- b) Grosero y/o déspota
- c) Dependiendo de la situación

¿Por qué? _____

7. - Las labores que realiza de resultan:

- a) Interesantes me brindan una sensación de bienestar
- b) Normales
- c) Aburridas y rutinarias

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

- a) Si, las labores que me encomienda siempre son de acuerdo a mi capacidad
- b) Sabe como presionarme para que sea más eficiente.
- c) No, en ocasiones me subestima
- d) Me encomienda labores fuera de mis posibilidades
- e) Me presiona demasiado
- f) No me presiona.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

9. - Por que trabajas aquí

- a) Por que me gusta el trabajo
- b) Por necesidad
- c) Por otra causa, ¿Cuál? _____

10. - El gerente te hace sentir que los recursos más importantes dentro de la empresa son los:

- a) R. Materiales (papel, tintas)
- b) R. Humanos (el personal)
- c) R. Técnicos (maquinaria)

11. - Consideras que tu gerente actúa con:

- a) Honestidad
- b) Integridad
- c) Autenticidad
- d) Seguridad
- e) Eficiencia
- f) Profesionalismo
- g) Ninguna de las anteriores, ¿cuál? _____

12. - Tu gerente te ha explicado que perteneces a un:

- a) Grupo de trabajo
- b) Equipo de trabajo

¿Por qué? _____

Comentarios y sugerencias:

Cuestionario para determinar el nivel de calidad personal del Gerente de Producción en su trabajo.

Antigüedad en el puesto: _____ Escolaridad: _____

Responda a las siguientes preguntas tan honestamente y objetivamente como le sea posible.

Ponga una X en la columna **SIEMPRE**, si responde afirmativamente, la mayoría de las veces.

Ponga una X en la columna **MAYORITARIAMENTE**, si su respuesta se desvía ligeramente de la afirmación

Ponga una X en la columna **RARAMENTE**, si su respuesta corresponda ocasionalmente con la afirmación.

La información proporcionada será confidencial.

Afirmaciones	Siempre	Mayoritariamente	Raramente
21. Realizo mis tareas lo mejor que puedo			
22. Doy el 100% de mi mismo. Me involucro			
23. Hago un esfuerzo extra cuando la situación lo pide.			
24. Cuando el jefe no está, realizo el mismo esfuerzo que cuando él está presente			
25. Cuando realizo un trabajo (extenso o reducido) lo reviso personalmente para asegurarme que ha sido realizado adecuadamente.			
26. Ayudo a mis colegas, incluyendo a los de otros departamentos.			
27. Me siento responsable de los errores que comete mi compañía y ayudo a corregirlos, aun cuando no los haya cometido personalmente			

Afirmaciones	Siempre	Mayoritariamente	Raramente
28. Tomo la iniciativa para evitar pérdidas de tiempo. Cuando he terminado un trabajo, pido nuevas tareas.			
29. Cuando prometo entregar un trabajo en una fecha específica, hago todo lo que está en mis manos para cumplir mi promesa.			
30. Soy puntual.			
31. Respeto el tiempo de los demás. Si cambio los planes o descubro que voy a llegar tarde, lo hago saber a la gente de inmediato.			
32. Aprendo de mis errores, los corrijo y no los repito.			
33. Estoy orgulloso de los resultados de mi trabajo.			
34. Pongo todo en orden al acabar y dejo el sitio listo para la persona siguiente.			
35. Intento no malgastar los recursos.			
36. Intento tomar decisiones y actuar como si fuera el propietario de la empresa o la persona responsable.			
37. Hablo con los demás pero no de ellos.			
38. Cuando otros me entregan trabajo de calidad, los elogio.			
39. Cuando otros me entregan trabajo que no cumple con mis expectativas, lo hago saber.			
40. Solicito ayuda cuando no puedo manejar el trabajo por mi mismo.			
Total			

Comentarios y sugerencias.
