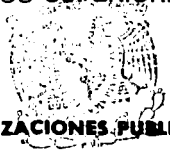


99



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS.

DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

"PROPUESTA PARA FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO QUE ELEVEN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL, EN UNA MICRO EMPRESA DESARROLLADORA DE SISTEMAS COMPUTACIONALES EN NAUCALPAN".

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
IGNACIO QUINTANAR ALVAREZ**

ASESOR: L.A.E. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO

2002

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR

DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES N.º 1 M.

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

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

ATN. Q. M^a. del Carmen Garcia 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.

Propuesta para formar equipos de trabajo que eleven la calidad de vida laboral, en una micro empresa desarrolladora de sistemas computacionales en Naucalcan.

que presenta el pasante Ignacio Quintanar Alvarez

con número de cuenta: 9425627-2 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 28 de Agosto de 2002

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>L.A.E. Celia Rodríguez Chávez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>L.A. Marcela Lucina Maneses Jiménez</u>	<u>[Firma]</u>

DEDICATORIAS:

A DIOS:

Por permitirme estar vivo para lograr todo este trabajo y darme las fuerzas necesarias que siempre se requieren para enfrentar cualquier situación.

A MI PADRE:

Por ser el ejemplo más importante que tengo de un ser humano digno, honesto y responsable. Gracias a tus consejos y a tu guía me encuentro en el lugar que tanto he anhelado, "soy tú sueño que sí se cumplió". Sólo puedo agradecerte todo lo que haz hecho por mí. Te admiro y te quiero mucho.

A MI MADRE:

Tú y yo sabíamos que algún día tus enormes esfuerzos verían sus frutos, gracias por tu apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida. Todo el reconocimiento, admiración y cariño para ti. Gracias Mamá.

A MI HERMANA:

Porque tengo la firme convicción que serás una persona triunfadora y que siempre superarás cualquier adversidad, te quiero mucho y sabes que siempre contarás conmigo.

A MIS ABUELOS:

Por los padres tan maravillosos que me dieron
Gracias: Ignacio Quintanar Ponce +
Elisa Concepción Ramírez López
Rito Alvarez González +
Mercedes Barrera Villanueva +

**A TODA MI FAMILIA:
(TÍOS, PRIMOS, SOBRINOS)**

Por su cariño y apoyo recibido en cada logro obtenido.

A LA UNAM:

Por abrirme sus puertas para lograr mi sueño
y porque me siento orgulloso de ser universitario.

A LA FES-C:

Por haberme brindado la oportunidad de concluir una carrera profesional y con ello tener una base para el futuro.

A LOS MAESTROS DE LA FES-C:

Por compartir sus conocimientos y experiencia motivándome a ser mejor persona.

A LA PROFESORA L.A.E. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ.

Por ser mi asesora y darme sus consejos los cuales han hecho que llegue a cumplir mi objetivo, así como por ser un ejemplo a seguir dentro del campo profesional.

**A MIS AMIGOS:
(LOS BARBACHOS)**

Por brindarme su amistad franca y sincera, gracias: Mauricio, Eduardo, Carlos Alberto, Juan Carlos, Gabriel, Juan Carlos (Chente), Otoniel, Alberto (Benito), Antonio (Tony), Gustavo, Antonio (Vaquero) Fabiola, Isabel, Lorena, Esther, Claudia, Lucero, Miriam, Vanesa, Jessica, Yolanda.

ÍNDICE	Pág.
Introducción	1
Planteamiento del problema	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
Hipótesis	4
Justificación	4
CAPÍTULO 1 LA EMPRESA.	
1.1 Concepto de administración.	5
1.1.1 Fines de la administración.	6
1.1.2 Importancia de la administración en las empresas.	7
1.2 Concepto de empresa.	9
1.3 Clasificación de las empresas.	10
1.3.1 Actividad o giro.	10
1.3.2 Magnitud o tamaño.	11
1.4 Funciones básicas de la empresa (Áreas de actividad).	12
1.4.1 Producción.	12
1.4.2 Mercadotecnia.	13
1.4.3 Finanzas.	14
1.4.4 Recursos Humanos.	14
1.5 Concepto de micro empresa.	15
1.6 Ventajas de la micro empresa.	16
1.7 Desventajas de la micro empresa.	17

CAPÍTULO 2 CALIDAD.

2.1 Importancia de implementar sistemas de calidad en las empresas.	18
2.2 Concepto de calidad.	18
2.3 Calidad personal.	19
2.4 Los círculos de calidad.	21
2.4.1 Concepto.	22
2.4.2 Características.	23
2.5 Control de calidad.	24
2.5.1 Pasos que se deben seguir en la aplicación del control de calidad.	25
2.5.2 Ishikawa y el control total de calidad.	26

CAPÍTULO 3 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.

3.1 Antecedentes de la calidad de vida en el trabajo.	28
3.1.1 Evolución.	29
3.2 ¿Qué es la calidad de vida en el trabajo?.	30
3.3 Beneficios de la calidad de vida en el trabajo.	32
3.4 Limitaciones de los proyectos de calidad de vida en el trabajo.	32
3.5 La motivación como elemento para elevar la Calidad de Vida en el Trabajo.	33
3.5.1 Concepto de motivación.	34
3.5.2 Proceso de la motivación.	34
3.6 Teoría de las necesidades de Maslow.	35

CAPÍTULO 4 EQUIPOS DE TRABAJO.

4.1 Importancia de los equipos de trabajo en la organización.	37
4.2 Definición de equipos de trabajo.	37
4.3 Diferencias entre grupo y equipo.	38

4.4 Características de los equipos efectivos.	40
4.5. Factores que influyen en la formación de equipos de trabajo.	42
4.5.1 La comunicación.	43
4.5.1.1 Concepto.	43
4.5.1.2 Proceso de comunicación.	44
4.5.1.3 Tipos de comunicación	46
4.5.1.4 Barreras para la comunicación efectiva	49
4.5.1.5 La comunicación en los equipos de trabajo.	53
4.5.2 Liderazgo.	55
4.5.2.1 Concepto	56
4.5.2.2 Tipos de liderazgo.	56
4.5.2.3 Modelo de liderazgo (trayectoria – meta).	58
4.5.2.4 El liderazgo en los equipos de trabajo.	59
4.5.3 Conflicto en los equipos de trabajo.	60
4.6. Ventajas de los equipos de trabajo.	61

CASO PRÁCTICO.

5.1 Antecedentes de la empresa.	62
5.1.1 Servicios.	63
5.1.2 Productos	64
5.2 Investigación.	67
5.3 Diagnóstico	88
5.4 Propuesta.	87

CONCLUSIONES 93

BIBLIOGRAFÍA 95

Introducción

Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que solo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo.

En el presente trabajo, se tratan los temas referentes a la empresa, la calidad, la calidad de vida en el trabajo, así como de los equipos de trabajo.

En el primer capítulo, se desarrolla el concepto de administración, sus fines y la importancia que tiene en las empresas, posteriormente se desarrolla el concepto de empresa, su clasificación y las principales áreas que la componen, finalmente se llega al concepto de la micro empresa y se exponen sus ventajas y sus desventajas.

No se puede hablar de hacer las cosas bien sino mantener un nivel de calidad adecuado durante la realización de un producto o servicio.

Es por eso que en el segundo capítulo se desarrollan puntos importantes concernientes a la calidad en las empresas, conceptos de calidad así como de calidad personal, los círculos de calidad, sus características y finalmente se habla del control de calidad, los pasos

que deben seguirse para su aplicación y se analiza a Ishikawa y su control total de calidad.

El tercer capítulo, trata sobre la Calidad de Vida en el Trabajo. En él se desarrollan, sus orígenes, evolución, los beneficios, las limitaciones, la importancia que tiene la motivación para el desarrollo de éste y se hablará de la teoría de las necesidades de Abraham Maslow.

En el capítulo cuatro se desarrolla el tema de los equipos de trabajo, su concepto, la diferencia entre equipo y grupo, las características de los equipos, los factores que pueden influir en la formación de éstos, tales como la comunicación y el liderazgo, además se hablará de los posibles conflictos y las ventajas que tienen los equipos de trabajo.

Finalmente se da una propuesta para formar equipos de trabajo que eleven la calidad de vida laboral en la micro empresa Entegration S.A. de C.V.

Planteamiento del problema

La carencia del trabajo en equipo en la empresa Entegration S.A. de C.V. ha originado que los empleados se sientan insatisfechos con su trabajo, ya que no se encuentran en la posibilidad de mejorar y aumentar su productividad, originando un decremento en su desempeño y en su progreso personal.

Objetivo general

Promover en la micro empresa la formación de equipos de trabajo que ayuden a elevar la calidad de vida laboral.

objetivos específicos

- ⇒ Aumentar la eficiencia del personal.
- ⇒ Fomentar el compañerismo y el trabajo en equipo.
- ⇒ Aumentar la comunicación en la empresa.
- ⇒ Aumentar la confianza, y la lealtad hacia la organización.
- ⇒ Evitar el prestigio y el reconocimiento individual.

Hipótesis

Si se logra establecer el trabajo en equipo en una micro empresa dedicada al desarrollo de sistemas computacionales, esto redundará en una mejor calidad de vida laboral.

Justificación

Dentro de las empresas, una parte importante para el desarrollo de las mismas es el trabajo en equipo. Por tal motivo se realizara la propuesta de lo importante que pueden ser equipos de trabajo en la micro empresa "Entegration S.A. de C.V.", con la finalidad de que los empleados se sientan mas a gusto con el trabajo realizado, además de sentir que son parte muy importante dentro de la empresa.

CAPÍTULO 1. LA EMPRESA.

1.1. Concepto de administración.

Para Isaac Guzmán Valdivia la Administración es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

Según James A. F. Stoner la Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas.

Agustín Reyes Ponce nos dice que Administración es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Para Koontz & O'Donnell, administración es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Henry Fayol nos dice que Administrar es proveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.

De lo anterior podemos deducir que Administración es:

El proceso que conjunta principios y técnicas para el logro eficiente de una meta grupal, mediante el uso de sus recursos y esfuerzo.

1.1.1. Fines de la administración.

Algunos de los fines que persigue la administración son los siguientes:⁽¹⁾

- A) Dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia un fin común.
- B) La obtención de una mayor eficiencia técnica, es decir, realizar en su campo de actividad la mejor ejecución posible.
- C) La integración del esfuerzo humano con el proceso productivo de bienes y servicios destinados a la satisfacción de las necesidades materiales de la sociedad.
- D) Asegurar la cooperación de todos los recursos humanos que participan en la empresa y así eliminar las causas de posibles conflictos.

⁽¹⁾ Pillado, Néstor. Apuntes de Administración, 1997. Reservados todos los derechos.

1.1.2. La importancia de la administración en las empresas.

La Administración es una de las actividades inseparables de cualquier organismo o grupo social, dentro de las empresas es fundamental contar con una buena administración que nos permita lograr los objetivos que se han trazado.

La importancia de la administración se ve en que ésta imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Reyes Ponce nos enumera la importancia de la administración como:

- A) La administración puede darse donde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria.
- B) 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.
- C) 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.

- D) 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.
- E) La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
- F) En especial para los países que están desarrollándose; quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:

- La administración se aplica a todo tipo de Empresa
- El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.
- Una adecuada administración eleva la productividad
- La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.

- En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.
- En la micro, pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.

1.2. Concepto de empresa.

El Diccionario de la Real Academia Española nos dice que empresa es la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Para José Antonio Fernández Arena la empresa es la unidad productiva o de servicio constituida según aspectos prácticos o legales, y que se integra por recursos valiéndose de la administración para lograr sus objetivos.

Según Isaac Guzmán Valdivia empresa es la unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

Con base a lo expuesto anteriormente podemos definir a la empresa como:

Una unidad socioeconómica, que a través de la administración del capital y el trabajo, produce bienes y/o servicios que satisfacen las necesidades del cliente.

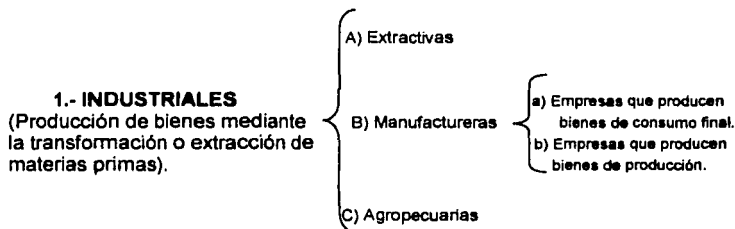
1.3. Clasificación de las empresas.

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador.

A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos.

1.3.1. Actividad o giro.

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo a la actividad que desarrollen en:⁽²⁾



⁽²⁾ Munch Galindo, Lourdes / García Martínez. *Fundamentos de Administración*, Trillas, 1982. Pág. 42

2.- COMERCIALES
(Intermediarias, compra – venta
de productos terminados).

- A) Mayoristas.
- B) Minorista o detallistas.
- C) Comisionistas.

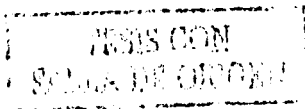
3.- SERVICIO
(Brindan un servicio a la
comunidad y son o no
lucrativas).

- A) Transportes.
- B) Turismo.
- C) Instituciones Financieras.
- D) Servicios públicos varios.
 - a) Comunicaciones.
 - b) Energía
 - c) Agua.
- E) Servicios privados
varios
 - a) Asesoría.
 - b) Diversos servicios
contables, jurídicos
administrativos.
 - c) Promoción y ventas.
 - d) Agencias de publicidad.
- F) Educación.
- G) Salubridad (hospitales)
- H) Fianzas, seguros.

1.3.2. Magnitud o tamaño.

“De acuerdo al Diario Oficial de la Federación del 30 de marzo de 1999, la clasificación del tamaño de las empresas se realizará con base en los siguientes criterios vigentes a partir del 1 de abril de 1999”.⁽³⁾

⁽³⁾ *Licona Galicia, Juan José. Importancia de la calidad personal en el servicio al cliente en una empresa dedicada a la venta de material eléctrico y reparación de aparatos electrodomésticos. Pág. 27.*



EMPRESA	INDUSTRIAL	COMERCIAL	SERVICIO
MICRO	1-30	1-5	1-20
PEQUEÑA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA	101-500	21-100	51-100
GRANDE	501- +	101- +	101- +

1.4. Funciones básicas de la empresa (áreas de actividad).

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas; las más usuales y comunes de toda empresa, son: Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas.

A continuación se analizarán para conocer la importancia que tiene de cada una de ellas dentro de una empresa.⁽⁴⁾

1.4.1. Producción.

Es un área dentro de la empresa, donde se formulan y desarrollan los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones,

⁽⁴⁾ Munch Galindo, Lourdes / García Martínez, Op. Cit Pág. 50-54.

materiales y herramientas requeridas. A continuación se mencionan las funciones de esta área de actividad

- 1.- Ingeniería del producto.
- 2.- Ingeniería de la planta.
- 3.- Ingeniería industrial.
- 4.- Planeación y control de la producción.
- 5.- Abastecimiento
- 6.- Fabricación
- 7.- Control de calidad.

1.4.2. Mercadotecnia.

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y los hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado. Entre sus funciones encontramos:

- 1.- Investigación de mercados.
- 2.- Planeación y desarrollo del producto.
- 3.- Precio.
- 4.- Distribución y logística.
- 5.- Administración de ventas.
- 6.- Comunicación.
- 7.- Estrategias de mercados.

1.4.3. Finanzas.

Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utilizará en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar adecuadamente. Sus funciones son:

- 1.- Financiamiento.
- 2.- Contraloría.

1.4.4. Recursos Humanos.

Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa. Las funciones que realiza esta área son:

- 1.- Contratación y empleo.
- 2.- Capacitación y desarrollo.
- 3.- Sueldos y salarios.
- 4.- Relaciones laborales.
- 5.- Servicios y prestaciones.
- 6.- Higiene y seguridad industrial.
- 7.- Planeación de recursos humanos.

De lo anteriormente expuesto podemos concluir que todas las áreas de actividad de una empresa son importantes para el buen funcionamiento de la misma. La relación más importante que se tiene entre una y otra área es que en todas ellas existe el recurso humano, el material y el financiero.

1.5. Concepto de micro empresa.

Según el Diario Oficial de la Federación del 30 de marzo de 1999 la micro empresa es: "Aquella que cuenta hasta con 20 personas, tiene ventas totales menores a 100 salarios Mínimos Generales elevados al año".

"Son las unidades económicas involucradas en la producción de bienes, el comercio, los servicios, la construcción y los transportes: ya sea que las tareas se realicen en la vivienda o fuera de ella con o sin local y que cuenten hasta con seis personas ocupadas en los casos del comercio, los servicios, la construcción y los transportes y hasta con dieciséis en el caso de las manufactureras: este numero de personas incluye al dueño y a los trabajadores remunerados y no remunerados".⁽⁵⁾

Las microempresas han sido generadas por emprendedores, quienes se han encontrado motivados por la situación de desempleo, para complementar los ingresos o simplemente por el ánimo o deseo de utilizar las habilidades y destrezas con las que se cuentan.

⁽⁵⁾ *Licona Galicia, Juan José. Op. Cit. Pág. 28.*

1.6. Ventajas de la micro empresa.

Cabe mencionar que estas empresas cuentan con algunas ventajas con respecto a otras, las cuales pueden considerarse como estrategias para el desarrollo socioeconómico de cualquier país, sobresaliendo entre ellas.⁽⁶⁾

- Su flexibilidad operativa
- Capacidad de adaptación.
- Facilita el aprovechamiento e industrialización de materia prima locales que por su perecibilidad o altos costos de transporte no es factible trasladarlas a grandes distancias salvo con previa transformación.
- Satisface un grupo importante de necesidades regionales de bienes y servicios que por su magnitud no tienen atractivo para las grandes empresas.
- Es un campo importante de formación y adiestramiento de mano de obra especializada.
- Preparación y perfeccionamiento de futuros dirigentes y empresarios.

⁽⁶⁾ Robles Aguilón, Sergio. *Apuntes de las Organizaciones*. 1998.

1.7. Desventajas de la micro empresa.

Así como las micro empresas cuentan con ventajas para competir, también tienen desventajas con respecto a las medianas y grandes empresas.

A continuación se mencionarán algunas de estas desventajas.⁽⁷⁾

- Mala administración (empírica).
- Falta de créditos.
- Una baja planeación estratégica con la administración pública.
- Limitada participación en la formulación de planes y programas de desarrollo.
- Bajo poder de negociación con los clientes y proveedores.
- Posición poco dominante en cuanto al consumo del mercado.
- Dificultad para retener la mano de obra.

⁽⁷⁾ Robles Aguillón, Sergio. *Op. Cit.*

CAPÍTULO 2.

CALIDAD.

2.1. Importancia de implementar sistemas de calidad en las empresas.

Con la adopción de sistemas de calidad, las empresas mexicanas, se encuentran en la posibilidad de competir y permanecer en el mercado, lanzando productos y/o servicios que satisfagan ampliamente las necesidades del cliente.

La manera de trabajar de la gente es quien modela y da significado a la calidad, por ello, el factor humano, es un elemento clave para lograr el éxito; una empresa no funcionará adecuadamente si en su interior existe insatisfacción, falta de comunicación y resentimiento, lo cual exige una responsabilidad de elevar su nivel de vida, que se refleja directamente en el mejoramiento de su trabajo.

2.2. Concepto de calidad.

La palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él; en este sentido se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto.

Cuando se dice que algo tiene calidad, se designa un juicio positivo con respecto a las características del objeto, el significado del vocablo calidad en este caso pasa a ser equivalente al significado de los términos excelencia, perfección.

Según Philip Crosby uno de los elementos clave de la definición de la calidad es la "adecuación de uso" de un producto.

Joseph Juran explica a la calidad desde una perspectiva de ingeniería como el cumplimiento de normas y requerimientos precisos. Su lema es "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".

Para Edwards W. Deming calidad es ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes. Implica un compromiso con la innovación y mejora continuas.

Por todo lo anterior podemos definir a la calidad como:

Conjunto de propiedades y características, de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas.

2.3. Calidad personal.

Cuando se habla de obtener calidad en las empresas para que éstas sean más competitivas y obtener los beneficios de carácter

económico, social o de servicio, de acuerdo a la actividad o giro en que se desenvuelvan, nos preocupamos porque todas las actividades se lleven a cabo de manera eficiente, pero nos olvidamos de la pieza más importante en estos procesos que es el ser humano.

“En opinión de TMI (Time Manager International), se presta poquísima atención a la calidad de las personas cuyos esfuerzos son esenciales tanto para la calidad del producto como para la calidad del servicio”.⁽⁸⁾

La calidad personal es de suma importancia para las empresas ya que a través de ella se logra la calidad en las mismas, porque además de hacer que todo se lleve a cabo como se tiene esperado logra que las personas obtengan la realización de sus metas y objetivos personales que tienen en la vida.

El TMI trabaja con dos tipos de estándares de calidad personal, el nivel A y el nivel I.

“El nivel A: Es el nivel de calidad de su presente actuación en una situación determinada – influido tanto por lo que usted espera de sí mismo como por las exigencias que los demás tienen de su actuación.

⁽⁸⁾ Rodríguez Chávez, Celia. *Antología. La calidad personal como base de todas las demás calidades*. Pág. 20.

El nivel I: Es el nivel ideal de actuación, es una expresión de los deseos, expectativas y exigencias más íntimas de una persona, con respecto a su actuación".⁽⁹⁾

Una persona no está verdaderamente satisfecha con sus esfuerzos hasta que su nivel A está cerca del nivel I.

La diferencia entre el nivel I y el nivel A es una señal de cuánto un individuo puede mejorar su calidad personal.

Cuando las personas conocen cuál es su trabajo y en qué parte del eslabón en el proceso productivo de la organización se encuentran, en ese momento saben la importancia que ellos tienen en la misma.

2.4. Círculos de calidad.

Los Círculos de Calidad nacieron en Japón después de la II Guerra Mundial, al final de la cual este país se encontró con que sus productos se conocían en el mundo con el sello de bajo precio, pero también de muy baja calidad; y entre 1955-60 empiezan a aplicar de forma sistemática el control de la calidad en dos líneas diferentes de investigación y trabajo.

En 1988, en Japón, ya existían más de un millón de Círculos de Calidad en los que participaban más de 10 millones de trabajadores.

⁽⁹⁾ *Rodríguez Chávez, Celia. Op. Cit. Pág. 23.*

A partir de aquí se van introduciendo éstos en otros países. En USA el primer Círculo de Calidad se crea en 1973 y en Europa a partir de 1978.

2.4.1. Concepto.

"Un círculo de calidad es un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo".⁽¹⁰⁾

"El círculo de calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva acabo continuamente, como parte de las actividades de control de calidad en toda empresa, auto desarrollo y desarrollo, mutuo control y mejoramiento dentro del taller, utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros".⁽¹¹⁾

Por lo anterior se pueden definir a los círculos de calidad como: "un grupo de trabajadores o empleados que se reúnen voluntariamente y de forma regular para identificar, analizar y resolver problemas pertenecientes a su propio trabajo".

⁽¹⁰⁾ Thomsom, Philip C. *¿Círculos de calidad. Como hacer que funcionen?* ed. Norma, Colombia, 1994.

⁽¹¹⁾ Ishikawa, Kaoru. *¿Qué es el control total de la calidad?* ed. Norma, México, 1993.

2.4.2. Características.

Algunas de las características más sobresalientes de los círculos de calidad son las siguientes:

- ◊ La participación en el Círculo de Calidad es voluntaria.
- ◊ Son grupos pequeños, de 4 a 6 personas en talleres pequeños, de 6 a 10 en talleres medianos y de 8 a 12 en talleres grandes.
- ◊ Los miembros del Círculo de Calidad realizan el mismo trabajo o trabajos relacionados lógicamente, es decir, suelen formar parte de un equipo que tiene objetivos comunes.
- ◊ Los Círculos de Calidad se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que ellos mismos descubren o que le son propuestos a su jefe.
- ◊ Cada Círculo de Calidad tiene un jefe que es responsable del funcionamiento del Círculo. Dicho jefe es, por lo general, un supervisor que recibe formación especial relativa a las actividades del Círculo.
- ◊ La junta de gobierno de la dirección establece los objetivos, política y pautas de las actividades de los Círculos de Calidad, y sustenta el sistema de los Círculos mediante los recursos adecuados y el interés de la dirección.
- ◊ Todo aquél que participa en un programa de Círculos de Calidad recibe formación o información acorde con el grado de participación que tenga en el sistema.

- ◊ Deben participar diversas categorías laborales.
- ◊ El círculo de calidad no tiene relación jerárquica de autoridad y dependencia, los miembros son igualitarios.
- ◊ El objetivo es el deseo común de mejorar la técnica del trabajo, resolviendo los problemas comunes.
- ◊ El líder es elegido por los miembros y puede ir cambiando según el grupo.

2.5. Control de calidad.

El control de calidad japonés es una revolución en el pensamiento de la gerencia. Representa un nuevo concepto de la gerencia.

Las normas industriales japonesas (NIJ) definen así el control de calidad: "Un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores".

"El control de calidad es el proceso de asegurar la conformidad con los requisitos acordados en un producto o servicio. A menudo se refiere a todo un departamento". ⁽¹²⁾

De acuerdo a lo mencionado definiremos a el control de calidad como " el proceso de desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un

⁽¹²⁾ Hernández Rodríguez, Sergio. *Introducción a la Administración un enfoque teórico práctico*, ed. Mc Graw Hill, México, 1994. Pág. 410.

producto de calidad que resulte económico y útil para satisfacer las necesidades del cliente".

2.5.1. Pasos que se deben seguir en la aplicación del control de calidad.

Existen 3 pasos importantísimos que se deben seguir y que a continuación mencionaremos:⁽¹³⁾

- 1.- Entender las características de calidad reales.
- 2.- Fijar métodos para medirlas y probarlas. Esta tarea es tan difícil que al final de cuentas, posiblemente acabemos por recurrir a los cinco sentidos (prueba sensorial).
- 3.- Descubrir características de calidad sustitutas y entender correctamente la relación entre éstas y las características de calidad reales.

En general, el procedimiento que se sigue para estos tres pasos es el siguiente. Primero se han de determinar las características de calidad reales (atributos que los consumidores exigen de un producto tales como comodidad, diseño, durabilidad, seguridad) para un producto dado y luego resolver los problemas de cómo medir tales características y cómo fijar las normas de calidad para el producto. Una vez que sean discernibles, se escogerán características de calidad sustitutas (lo que el fabricante tiene que hacer para que se cumpla con los atributos que exige el consumidor, materias primas a

⁽¹³⁾ *Viveros Pérez, Jesús Alberto. Apuntes sobre Principios y Modelos de calidad, Pág. 8-9.*

utilizar , determinación de los precios de las materias primas) que probablemente tengan alguna relación con las reales. Luego viene la relación entre las características de calidad reales y sustitutas mediante estadísticas y análisis de calidad. Solo entonces sabremos hasta qué punto podemos valerlos de las características sustitutas para cumplir con las reales. Para fijar las características de calidad sustitutas hay que probar los productos, y probarlos nuevamente en la práctica.

2.5.2. Ishikawa y el control total de calidad.

Algunos de los principios básicos del pensamiento de Ishikawa con relación a la calidad total son:⁽¹⁴⁾

1. El control total de calidad es hacer lo que se debe hacer en todas las industrias.
2. El control de calidad que no muestra resultados no es control de calidad.
3. Hagamos un control total de calidad que traiga tantas ganancias que no sepamos que hacer con ellas.
4. El control de calidad empieza con educación y termina con educación.
5. Para aplicar el control total de calidad tenemos que ofrecer educación continua para todo, desde el presidente hasta los obreros.
6. El control total de calidad aprovecha lo mejor de cada persona.

⁽¹⁴⁾ *Ishikawa, Kaoru. Op. Cit.*

7. Cuando se aplica el control total de calidad, la falsedad desaparece de la empresa.

8. El primer paso del control total de calidad es conocer los requisitos de los consumidores.

9. Prever los posibles defectos y reclamos.

10. El control total de calidad llega a su estado ideal cuando ya no requiere de inspección.

11. Elimínese la causa básica y no los síntomas.

12. El control total de calidad es una actividad de grupo.

13. Las actividades de círculos de calidad son parte del control total de calidad.

14. El control total de calidad no es una droga milagrosa.

15. Si no existe liderazgo desde arriba no se insista en el Control Total de Calidad.

CAPÍTULO 3.

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO (CVT).

3.1. Antecedentes de la calidad de vida en el trabajo (cvt).

La administración científica se centraba especialmente en la especialización y eficiencia de las tareas en estructuras tradicionales de organización. A medida que esta estructura fué evolucionando, se buscaba una división plena de las tareas, buscando sobre todo la eficiencia, reduciendo costos y usando una mano de obra no calificada que puede capacitarse en corto tiempo para el desempeño del trabajo. Lo que se hacía no era definido por las jerarquías al mando del personal técnico. Esta estructura presentaba muchas dificultades, dejaba de lado una adecuada calidad de vida laboral, se notaron ausentismos, aburrimientos por las tareas repetitivas, rotación de personal y la calidad sufrió un descenso. Ante esta situación los directivos actuaron con rigidez en las labores de control y supervisión, la organización se hizo más rígida, ésto llevó a que la organización entrara en un proceso de deshumanización del trabajo, ante esto el deseo de trabajar declinó. Luego de un profundo análisis para la resolución de los problemas, los directivos optaron por rediseñar los empleos y reestructurar las organizaciones creando un ambiente propicio y adecuado para los trabajadores, en otras palabras, mejorar la calidad de vida en el trabajo.

El término "CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO" (CVT) que traducido al inglés quiere decir "QUALITY OF WORK LIFE" (QWL),

tuvo sus orígenes en una serie de conferencias patrocinadas al final de los años 60 y comienzos de los 70 por el Ministerio de Trabajo de los EE.UU. y la Fundación FORD. "La primera conferencia internacional sobre CVT fué realizada en 1972 con solamente 50 asistentes, la mayoría de ellos académicos. La segunda conferencia internacional, realizada en 1981, atrajo a más de 1500 delegados".⁽¹⁵⁾ Estas conferencias fueron estimuladas por el entonces ampliamente popular fenómeno de la "*alienación del trabajador*" simbolizado por las huelgas entre la población activa mayoritariamente joven de la nueva planta de monta de la General Motors, de Ohio. Los asistentes consideraron que el término iba mas allá de la satisfacción del puesto de trabajo y que incluía unas nociones, como la participación en por lo menos algunos de los momentos de adopción de decisiones, aumento de la autonomía en el trabajo diario, el rediseño de puestos de trabajo, sistemas y estructuras de la organización con el objeto de estimular el aprendizaje, promoción y una forma satisfactoria de interés y participación en el trabajo.

3.1.1. Evolución.

Este concepto permaneció ambiguo por un largo tiempo, hasta que en los años 70 hubo el interés de algunas compañías por ponerlo en práctica, tales como Procter & Gamble, General Motors, etc., las cuales obtuvieron resultados exitosos con la implementación de la calidad de vida en el trabajo en sus nuevas plantas. Ante los gratos resultados de estas compañías, al final de los 70 algunas compañías,

⁽¹⁵⁾ E. Kast, Fremont · E. Rosenzweig, James. *Administración en las Organizaciones*, Mc Graw Hill, 1997. Pág. 691.

entre ellas la FORD, aplicó proyectos similares, obteniendo buenos resultados.

A comienzos de los 80, hubo una gran recesión en los EE.UU., la competencia asiática que ofrecía productos baratos y de buena calidad, preocupó mucho a los directivos americanos, que optaron por apostar por la calidad y comenzaron a aplicar programas de calidad de vida, incluso muchas organizaciones públicas también lo hicieron.

"Existen muchos asesores, grupos profesionales y centros de estudio tales como el Centro de la Calidad de Vida Laboral, en UCLA; el Instituto de Trabajo en Estados Unidos, en Scarsdale, Nueva York; el Centro Norteamericano de Productividad, en Houston, Texas; el Centro Norteamericano para la calidad de la Vida Laboral, en Washington, D.C.; el Programa para la Calidad de la Vida Laboral, En el Instituto de la Investigación Social, de la Universidad de Michigan, y los Consejos de Calidad de Vida Laboral en Maryland, Massachussets, Michigan y Nueva York".⁽¹⁶⁾

3.2. ¿Qué es la calidad de vida en el trabajo?.

Es de suma importancia conocer el significado de la calidad de vida en el trabajo, pero es muy complejo ya que se vive en un mundo de materialismo que nos lleva a entender que mejorar la calidad de vida, es incrementar los ingresos para obtener y disfrutar de comodidades. Este enfoque resulta erróneo, ya que el trabajador que obtenga la

⁽¹⁶⁾ E. Kast, Fremont · E. Rosenzweig., *James. Op. Cit.*

mayor cantidad de satisfactores será quien logre una calidad de vida mas elevada.

Esto nos da a entender que al trabajador no sólo le interesa la remuneración económica, la cual es de suma importancia, pero no lo es todo, se debe lograr un equilibrio entre los satisfactores materiales y los psicológicos.

"La Calidad de Vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal".⁽¹⁷⁾

"La Calidad de Vida en el Trabajo es una filosofía, un set de creencias que engloban todos los esfuerzos para incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía Organizacional".⁽¹⁸⁾

Para Stephen P. Robbins la calidad de vida en el trabajo es un atributo de la cultura nacional que concede importancia a las relaciones y el interés por los demás.

Por lo anteriormente expuesto podemos decir que "La Calidad de Vida en el Trabajo" es una forma diferente de vida dentro de la organización que busca el crecimiento, el desarrollo y la estima del trabajador, así como la eficiencia empresarial.

⁽¹⁷⁾ Gibson, Ivanicevich, Donelly, *Las Organizaciones*, Madrid, ed. McGraw Hill, Pág. 569.

⁽¹⁸⁾ *Enciclopedia del Management*, México, ed. McGraw Hill, 1998, Pág. 129.

3.3. Beneficios de la calidad de vida en el trabajo.

La implementación de Proyectos de Calidad de Vida en el Trabajo, puede resultar con beneficios tanto para la organización como para el trabajador, lo cual se puede reflejar en:

- ✓ Evolución y Desarrollo del trabajador.
- ✓ Una elevada motivación.
- ✓ Mejor desenvolvimiento de sus funciones.
- ✓ Menor rotación en el empleo.
- ✓ Menores tasas de ausentismo.
- ✓ Menos quejas.
- ✓ Tiempo de ocio reducido.
- ✓ Mayor satisfacción en el empleo.
- ✓ Mayor eficiencia en la organización.

3.4. Limitaciones de los proyectos de Calidad de Vida en el Trabajo.

Los Proyectos de CVT., de la misma manera que tienen sus beneficios, también tienen algunas limitaciones, las cuales mencionaremos a continuación:

- Algunos empleados no desean mejorar su CVT.

Esto se da en organizaciones en que los empleados son incapaces de asumir una nueva responsabilidad, son reacios a trabajos en

equipo, les desagrada reaprender, les incomodan los deberes más complejos, por lo que la implementación de Proyectos de CVT se hace más difícil.

- Los mejores trabajos no concuerdan con los pagos que se reciben.

Al mejorar los empleos los empleados ahora pensarán que lo que reciben de paga no va de acuerdo a los nuevos deberes, o los nuevos procedimientos de trabajo, por lo que desearán obtener un mejor sueldo.

- Aumento de costos

Luego de replantear, mejorar o reestructurar los puestos de trabajo es posible que se necesite nueva tecnología, nuevos ambientes, nuevas herramientas, nueva capacitación, lo cual hará que la organización tenga mas costos en su funcionamiento.

3.5. La motivación como elemento para elevar la Calidad de Vida en el Trabajo.

La motivación es hoy en día un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, entenderlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

La vida es fundamentalmente ebullición, actividad y desarrollo. Todos estamos en continua actividad y hasta las personas más perezosas

hacen una serie constante de actividades. ¿Por qué nos movemos, actuamos, nos interesamos por las cosas y nos inquietamos sin cesar?. El estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, pues, no es otra cosa que el intento de averiguar, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral.

3.5.1. Concepto de motivación.

Para Stephen P. Robbins en su libro de comportamiento organizacional la motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

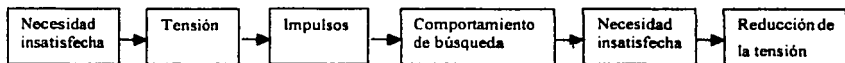
De lo anterior podemos inferir que motivación es la fuerza interna que tiene un individuo y que lo impulsa a actuar por convicción propia en la búsqueda de mejores condiciones de vida.

3.5.2. Proceso de la motivación.

Las personas constantemente buscan satisfacer necesidades de cualquier tipo.

"Una necesidad insatisfecha crea tensión, la cual despierta impulsos dentro del individuo. Estos impulsos generan una conducta de búsqueda de metas específicas que, en caso de alcanzarse, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Por tanto podemos decir que los

empleados motivados se encuentran en estado de tensión. Para liberar tal tensión, hacen un esfuerzo. Si el esfuerzo conduce a la satisfacción de la necesidad, la tensión se reduce".⁽¹⁹⁾



3.6. Teoría de las necesidades de Maslow.

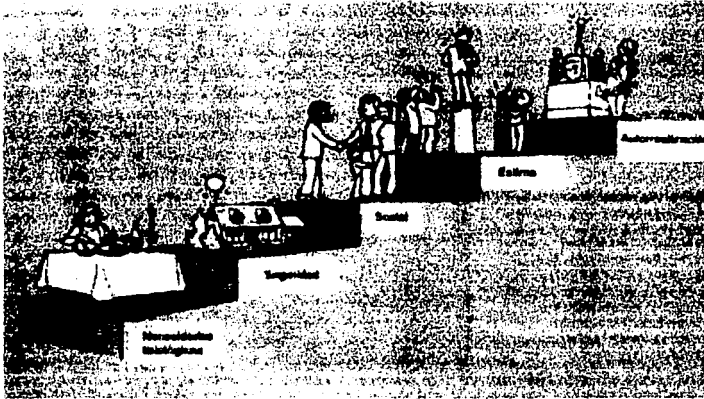
"Abraham Maslow concibió la motivación humana como una jerarquía de cinco necesidades".⁽²⁰⁾

- ❖ Fisiológicas: incluyen las necesidades de aire, agua, comida y sexo.
- ❖ Seguridad: comprende la necesidad de seguridad, orden y ausencia de miedo y amenazas.
- ❖ Pertenencia y amor (o necesidades sociales): abarcan las necesidades de amor, afecto, sentimientos de pertenencia y contacto humano.
- ❖ Estima: incluyen las necesidades de respeto a sí mismo, autoestima, logro y respeto de los demás.

⁽¹⁹⁾ P. Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall, México, 1994. Pág. 207,208.

⁽²⁰⁾ A. F. Stoner, James / Wankel, Charles. *Administración*, ed. Prentice Hall, 3ra edición, México. 1989, Pág. 483.

- ♦ **Autorrealización:** comprende las necesidades de crecer, de sentirse realizado, de realizar sus propias capacidades.



Maslow dividió las necesidades en orden superior y orden inferior. En el orden inferior quedaron las necesidades fisiológicas y de seguridad, mientras que en las necesidades de orden superior quedaron las necesidades sociales, de estima y autorrealización. La diferencia entre las dos es la siguiente:

Las necesidades de orden superior se satisfacen de manera interna (en el interior de la persona). Mientras que las necesidades de orden inferior, se satisfacen de manera externa (salarios, contratos sindicales, antigüedad).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 4.

EQUIPOS DE TRABAJO.

4.1. Importancia de los equipos de trabajo en la organización.

En estos tiempos de cambio no podemos aceptar al ser humano como un ser aislado dentro de la organización. El hombre a lo largo de su vida, pertenece a diferentes grupos, los cuales pueden ser sociales, familiares, de trabajo, de amistad, y todos y cada uno de estos grupos influyen en el individuo, ya sea positiva o negativamente.

En la actualidad, existen organizaciones que tienen éxito, estas difieren de otras por un mayor grado de participación, creatividad e iniciativa que aportan las personas que en ellas laboran, estas organizaciones aprovechan las habilidades de su personal, a través de la integración de equipos de trabajo.

4.2. Definición de equipos de trabajo.

Etimológicamente encontramos que equipo proviene del germánico "skipian" que significa navegar y del francés "equipage" que se entiende como tripulación.

"Un equipo es un conjunto de personas que trabajan hacia un objetivo común, y que dependen unas de otras para lograr el máximo rendimiento del mismo, además de que hay un equilibrio en cuanto a

las capacidades y habilidades de los miembros".⁽²¹⁾

"Conjunto de personas bien organizadas, con funciones y tareas claras y definidas, orientadas hacia la consecución de un objetivo común y que disponen de habilidades para manejar sus relaciones con otras personas en un clima de mutuo respeto y confianza".⁽²²⁾

De las definiciones anteriores se puede concluir que un equipo de trabajo "es un conjunto de personas que persiguen un objetivo en común, además cuentan con capacidades y habilidades para relacionarse con otras personas dentro de un clima de respeto y confianza".

4.3. Diferencias entre grupo y equipo.

Para hacer referencia al trabajo en equipo señalaremos la diferencia entre grupo y equipo.

"Grupo es un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común. Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus.

⁽²¹⁾ Fraser, Alastrair, / Neville. Suzanne. "*Formación de Equipos de Trabajo*". Panorama. Pág. 13.

⁽²²⁾ Reza Trosino, J.C. "*El empresario hábil*". Ecasa. Pág. 94.

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".⁽²³⁾

GRUPOS	EQUIPOS
Los integrantes trabajan independientemente; muchas veces con fines opuestos entre sí	Los miembros actúan con interdependencia, y reconocen que los objetivos individuales y los del equipo se alcanzan de manera óptima con el mutuo respaldo.
El jefe indica lo que se debe hacer, no se alienta la participación y la innovación.	Los integrantes aplican sus talentos y conocimientos a los objetivos del equipo.
El enfoque es individualista, los trabajadores se concentran sólo en sí mismos.	Los miembros sienten ser dueños de su trabajo, porque están comprometidos con los objetivos que ellos mismos fijaron.
Los miembros del grupo pueden o no participar en las decisiones que los afectan.	Todos los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo y sólo en casos de emergencia el líder es el que toma la decisión.

Fig. 1-1 ⁽²⁴⁾

⁽²³⁾ Espinosa, Víctor. *Apuntes sobre el trabajo en equipo*. Santiago de Chile 1997, reservados todos los derechos Pág. 4

⁽²⁴⁾ Rees, Fran. *Equipos de Trabajo*. Prentice Hall. 1997. Pág. 35

Como se observa en la Fig. 1-1, existen diferencias muy marcadas entre grupo y equipo:

1.- El grupo persigue un objetivo independiente, busca un beneficio propio. Un equipo persigue un objetivo interdependiente, busca un beneficio colectivo.

2.- En el grupo el que toma las decisiones es el jefe. En el equipo los integrantes dan posibles alternativas para tomar mejores decisiones.

3.- En el grupo cada quien ve por sus intereses y el logro de sus propios objetivos. En el equipo todos se comprometen al logro de los objetivos que ellos mismos plantearon.

4.- Los miembros del grupo no se hacen responsables de posibles errores que lleguen a tener, toda la responsabilidad queda en el jefe. En el equipo todos están conscientes de que pueden ocurrir errores y adquieren la responsabilidad como tal.

4.4. Características de los equipos efectivos.

Las características básicas de los equipos efectivos son las siguientes:⁽²⁵⁾

1.- *Metas claras:* Se tiene una clara comprensión de las metas por alcanzar y una creencia de que la meta comprende un resultado importante. Los miembros están comprometidos con las metas del equipo, saben qué se espera que obtengan y comprenden cómo trabajarán juntos para lograrlo.

⁽²⁵⁾ Esles - White, Rupert. *Como ser mejor formando equipos de trabajo*, ed. Panorama, México, 1998. Pág. 36.

2.- Habilidades pertinentes: Los individuos tienen los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para lograr las metas deseadas y las características personales requeridas para alcanzar la excelencia al trabajar con otros.

3.- Confianza mutua: Existe una gran confianza entre sus miembros; creen en la capacidad, integridad y carácter de cada uno.

4.- Compromiso unificado: Los miembros del equipo muestran lealtad y dedicación intensos. Están dispuestos a hacer todo lo que sea necesario para ayudar a que su equipo salga adelante.

5.- Buena comunicación: Los miembros del equipo son capaces de transmitir entre ellos mensajes en forma rápida y claramente comprendida, Existe la retroalimentación entre los miembros del equipo y la gerencia.

6.- Habilidades de negociación: Los miembros enfrentan y reconcilian diferencia cuando se presenta un conflicto. Trabajan para resolverlo en forma rápida y constructiva.

7.- Liderazgo apropiado: El líder motiva al equipo para que siga adelante aun en las situaciones mas difíciles, aclarando las metas, demostrando que el cambio es posible y sobreponerse a la inercia, incrementando la confianza de los integrantes del equipo en sí mismos, ayudándolos a desarrollar su potencial a toda su capacidad. Asume el papel de guía y facilitador.

8.- Apoyo interno y externo: En lo interno, el equipo debe contar con una infraestructura firme, la cual comprende, entrenamiento adecuado, sistema de medición para evaluar el desempeño y programa de incentivos que reconozca y recompense los logros obtenidos. En lo externo, la gerencia debe proporcionar al equipo los recursos necesarios para cumplir la tarea asignada.

9.-Los equipos no deben ser muy numerosos: Porque se pueden generar subgrupos dentro del mismo, existiendo la posibilidad de que compitan entre sí. El número de integrantes depende de la complejidad y requerimientos del proyecto, y de la mezcla de habilidades de los miembros del equipo. La mayoría de los expertos creen que varía entre cuatro y ocho.

4.5. Factores que influyen en la formación de equipos de trabajo.

Una vez que se han integrado los equipos de trabajo dentro de una organización, es importante tomar en cuenta algunos factores que nos impidan la adecuada cohesión entre los miembros del equipo. Si estos factores no se toman en cuenta es probable que los equipos de trabajo fracasen rotundamente.

Los factores de los que hablamos son:

- 1.- La comunicación dentro de los equipos de trabajo.
- 2.- El liderazgo.

4.5.1. La comunicación.

Desde la antigüedad el hombre se ha preocupado por buscar la forma de emitir información a mayor distancia y con más rapidez. La comunicación se ha constituido como un elemento básico para transmitir dicha información, a través de la comunicación el ser humano se nutre y se preserva como un ser eminentemente social.

4.5.1.1. Concepto.

Para Keith Davis y John Newstron la comunicación es la transferencia de información y la comprensión entre dos personas. Es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás. Es un puente de significado entre los hombres que les permite compartir lo que sienten y conocen.

Según James A. F. Stoner es su libro de Administración, la comunicación es el proceso por el cual la gente trata de compartir el significado a través de la transmisión de mensajes simbólicos.

Stephen P. Robbins dice en su libro de comportamiento organizacional que comunicación es la transmisión y comprensión de significado.

De lo anterior se puede definir a la comunicación como “un proceso en el que intervienen por lo menos dos individuos, en donde se transmiten información o ideas de las cuales el receptor las percibe tal y como las contempla el emisor.”

4.5.1.2. Proceso de comunicación.

La comunicación es un proceso o un flujo en el cual el emisor llega al receptor con un mensaje.

Keith Davis y John W. Newstron mencionan que para que se de el proceso, se requiere de ocho pasos sin importar si las dos partes hablan, usan señales, o se sirven de otro medio de comunicación.⁽²⁶⁾

1.- *Desarrollar una idea*: Mensaje que el emisor desea transmitir. Es el paso más importante porque, si el mensaje no vale la pena, los pasos siguiente serán inútiles.

2.- *Codificación*: El emisor determina cómo expresará el mensaje, identificando cuál será la mejor forma para transmitir la información (palabras, gráficas u otros símbolos).

⁽²⁶⁾ Davis, Keith / Newstron, John W, *Comportamiento humano en el trabajo*, Mc Graw Hill, México, 1993. Pág. 83.

3.- Transmisión: El mensaje, se transmite por un medio específico, el cual fue elegido por el emisor para que llegue al receptor; por ejemplo, un memorando, una llamada telefónica o una visita personal.

4.- Recepción: El receptor capta el mensaje. Si el mensaje es oral necesita saber escuchar, si es escrito leer con detenimiento.

5.- Descifrado de codificación: Es la forma en que el receptor entiende el mensaje. El emisor quiere que el receptor comprenda el mensaje en la forma en que fue transmitido, en caso contrario se habrá enviado el mensaje sin que se haya logrado una buena comprensión del mismo.

6.- Aceptación: Una vez que el receptor ha recibido y descifrado el mensaje, puede aceptarlo o rechazarlo.

7.- Uso: El receptor determina qué hacer con la información. Puede efectuar la actividad siguiendo las instrucciones, guardarla para el futuro u optar por otra alternativa.

8.- Retroalimentación: Cuando el receptor reconoce el mensaje, le responde al emisor. La retroalimentación completa el proceso de la comunicación.

4.5.1.3. Tipos de comunicación.

La palabra oral o escrita:

La palabra hablada es el testimonio que exterioriza el pensamiento, los sentimientos y el mundo interior del hombre; tal vez, más que ningún otro medio, hace presente la trama misma de la existencia humana, a través de las relaciones vivas que suscita entre los individuos.

La expresión oral puede ser directa, de persona a persona, de persona a un grupo, intergrupal o masiva. También se puede realizar mediante el uso de aparatos mecánicos o eléctricos, como el magnavoz, grabaciones o la radio.

En el seno de la organización, la comunicación oral tiene lugar como discurso, entrevista, charla y en la realización de diversos tipos de reuniones deliberantes, desde a conferencia hasta la asamblea.

La palabra escrita. Su propósito principal es dejar huella y registro de mensajes que pueden estar referidos al pasado cercano o remoto, a sucesos actuales, o bien constituir reflexiones a lo futuro.

El mensaje escrito es fuente de consulta, se puede volver a él reiteradamente, y es un instrumento de constatación. Impide que se desfiguren los hechos, las afirmaciones y las órdenes.

Las señales y la comunicación mímica:

La comunicación mediante señales generalmente es de carácter audible o visual, aunque también puede realizarse a través de la percepción por otros sentidos (el tacto, el oído, el olfato). Son audibles medios como timbres y campanas.

La comunicación visual se lleva a efecto con manifestaciones que se captan con la vista y no presentan lenguaje escrito. Las señales pueden provenir directamente del hombre, producirse a través de aparatos u otros elementos, dotados o no de movimiento, y de representaciones e imágenes.

Existe la posibilidad, en circunstancias y relaciones determinadas, de establecer comunicación con otros sentidos a través de los cuales muchas personas pueden escapar del aislamiento a que estaban condenadas.

Símbolos convencionales y comunicación gráfica:

Los símbolos dada la importancia que han alcanzado, sobre todo en la época de la computación electrónica, admiten un tratamiento especial.

Los mensajes en este caso, son cifrados y sus signos tienen un significado preciso. Estructuran un sistema particular del lenguaje muy completo, sólo inteligible para quienes están iniciados en las claves.

La comunicación gráfica ésta dirigida particularmente a la vista, y emplea fotografías, pinturas o símbolos.

Comunicación interna y externa:

Las comunicaciones internas son todas aquellos mensajes que se cursan dentro de la vasta red de la estructura de la institución.

Con motivo del ejercicio de los puestos, para realizar funciones normales del organismo de que se trata, o para asumir tareas extraordinarias relacionadas directa o indirectamente con la marcha de las operaciones. El trasmisor y el emisor pertenecen al grupo de trabajo de la propia institución.

Dentro de las comunicaciones externas éstas tienen lugar hacia fuera de la organización, en su doble sentido de salida y de recepción (es un sistema dentro de otros).

Éstos se originan con motivo de las operaciones normales de la misma (intercambio de correspondencia, documentación, cotizaciones).

Comunicaciones formales, informales e implícitas:

La comunicación formal se relaciona con el sistema expreso de normas que rigen el comportamiento, objetivos, facultades y responsabilidades de quienes funcionan dentro del grupo organizado.

La comunicación informal se refiere a normas tácticas, que de hecho modifican la estructura formal al ser puesta en práctica.

La comunicación implícita contiene ese tipo de información que no siempre parte de hechos, así como las zonas de ignorancia que persisten por costumbre en las que no se despliegan esfuerzos para obtener un conocimiento.

4.5.1.4. Barreras para la comunicación efectiva.

La falta de entendimiento respecto a lo que en realidad se transpira en el intercambio de comunicación es una de las principales barreras a la buena comunicación en las empresas, pero existen otras barreras comunes a una comunicación efectiva en las empresas que causa interrupciones en el intercambio de información.

George Terry y Stephen Franklin en su libro Principios de Administración nos mencionan una serie de barreras que afectan a la buena comunicación en las empresas.

1.- Falta de franqueza: Si alguien no confía ni lo respeta a usted o a su punto de vista, es fácil para esa persona ser llevada por su disgusto o desconfianza. Como resultado, esa persona tiende a no escuchar, leer o creer lo que le comunique.

2.- Filtración: cuando no existe la franqueza, una persona puede filtrar una comunicación si cree que lesionará las oportunidades de alguien para promoción o en el caso de malas noticias alterar al superior de uno. Como resultado, la comunicación por lo general es distorsionada en tanto asciende desde abajo hasta la cima de la empresa.

3.- Grado de motivación: Al comunicarse, las personas tienen varios motivos persuadir, decidir, entender y reforzar ideas. El entusiasmo y el interés mostrados condicionan definitivamente la comunicación. Cuando está planeada para apelar a los supuestos motivos del participante por lo general es más efectiva.

4.- Pensamiento de esto o...: Temprano en la vida aprendemos a usar términos polares como cerca / lejos, objetivo / subjetivo, negro / blanco y pensamos y hablamos en esta forma. En realidad, la mayoría de las cosas no se conforman a estos extremos convenientes. Tomando la postura de "esto o..." una persona se obliga a una posición en la que no es posible hacer un compromiso o considerar una situación en forma correcta. Esto da lugar a rigideces en la comunicación.

5.- Suposiciones: todos hacen suposiciones respecto al entorno de trabajo y las personas en él. Pero cuando se hace una suposición de alto o bajo nivel sin comprobar los hechos, pueden tener lugar dificultades o la interrupción de la comunicación.

6.- *Reacciones precipitadas*: cuando el receptor cree que poco se ganará escuchando o leyendo con cuidado, es casi cierto que la comunicación no sea efectiva. La posibilidad de que el dador tenga una nueva idea, hecho o punto de vista no se le ocurre al receptor. A menudo existe esta condición en la comunicación entre dos personas en conflicto o cuando una persona es de temperamento violento.

7.- *Temor*: el temor desempeña una parte importante en la comunicación cuando se usan palabras emocionalmente cargadas, como fracaso, muerte, huelga, mentiroso y derrota. El temor puede afectar la traducción de la información. Cuando la comunicación se expresa bajo tensión o nerviosismo, su efectividad puede cambiar considerablemente por lo general en forma desventajosa.

8.- *Lenguaje*: El significado de las palabras está influido por la asociación. Por ejemplo, la palabra paga trae a la mente diferentes palabras a diferentes personas. Para un ejecutivo puede significar bono, cuenta de cheques, dinero, dos veces al mes o cuentas. Para los empleados del departamento de personal, principio, promoción, evaluación de puestos o aumento, en tanto que para otro empleado puede estar asociada con alimento, ropas, auto, familia, cita o rubia. El significado que se da a una palabra o símbolo está influido por el grado de educación que tengan los participantes.

9.- *Restricciones de tiempo*: todos vivimos y trabajamos bajo ciertas presiones y demandas de tiempo. Cuando un gerente o empleado se halla bajo severas restricciones de tiempo, es probable que apresure

la conceptualización y el proceso de codificación o descifre emocionalmente un mensaje recibido, dando como resultado una pésima comunicación y desempeño.

10.- Percepción: la percepción es la forma en la cual interpretamos individualmente los mensajes de otras personas o fuentes.

11.- Estereotipos: Es una generalización respecto a una clase de personas, objetos o eventos que es ampliamente sustentado por una cultura dada. Esta orientación se expresa en fijaciones mentales tales como "todos los vendedores de autos usados son deshonestos".

12.- Efecto de halo: Es un proceso en el cual los jueces usan una impresión general que puede ser favorable o desfavorable para evaluar varios rasgos específicos. El halo sirve como una pantalla que impide al observador ver realmente el rasgo que está juzgando. Por ejemplo, un gerente podría aislar un rasgo, tal como un historial de una puntualidad excelente, y percibir que la productividad del empleado y la calidad de su trabajo también deben ser notables.

13.- Proyección: es la tendencia a atribuir a otros los propios rasgos personales inconvenientes. Por ejemplo, una persona desorganizada y que tiende a llegar tarde, es probable que se fije demasiado en este rasgo en otro individuo que tenga un hábito similar y le disguste mucho. Este es una especie de mecanismo de defensa que permite a una persona aliviar sus sentimientos de culpa proyectando la culpa y la incompetencia en alguna otra persona.

14.- Baja habilidad de escuchar: Es probable que sea el más necesario, pero el componente al que se le pone menos énfasis entre las habilidades para la comunicación efectiva. En consecuencia, no deben sorprenderse los gerentes cuando no se obedecen muchos mensajes verbales eficientes a los subordinados —ellos sencillamente olvidan gran parte de lo que se dijo.

4.5.1.5. La comunicación en los equipos de trabajo.

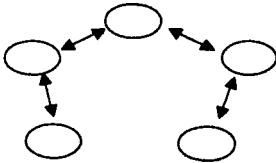
La comunicación dentro de las organizaciones es de suma importancia para alcanzar un desarrollo óptimo dentro del medio en que se desenvuelven. Sin la comunicación los empleados desconocerían lo que realizan sus compañeros de trabajo, los gerentes no tendrían información para tomar decisiones y no existirían los supervisores que son los que dan las instrucciones de trabajo. Hay que estar conscientes de que si la comunicación es mala, los equipos de trabajo tienden a enfermar, si la comunicación se rompe, los equipos de trabajo se desintegran.

La comunicación en los equipos de trabajo no se da en línea sino en redes Stephen P. Robbins nos menciona 3 redes comunes en los equipos de trabajo, las cuales son:

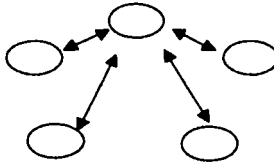
La cadena que sigue con rigidez la cadena formal de mando. La rueda que depende de un líder que actúe como conducto central para la comunicación del equipo y la red de todos los canales permite que

todos los miembros del equipo se comuniquen de manera activa entre sí.

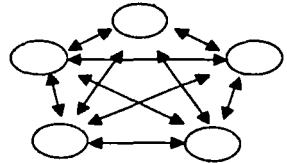
CADENA



RUEDA



TODOS LOS CANALES



CRITERIO	CADENA	RUEDA	TODOS LOS CANALES
Velocidad	Poca	Rápida	Rápida
Precisión	Alta	Alta	Poca
Surgimiento de un líder	Poca	Alta	Ninguna
Satisfacción de los miembros	Poca	Baja	Alta

(27)

Como se muestra en la tabla, la eficacia de cada red dependerá de la variable dependiente que nos interese, por ejemplo, la estructura de la rueda facilita el surgimiento de un líder, la red de todos los canales es mejor si nos interesa obtener gran satisfacción de los miembros y la cadena es conveniente cuando lo más importante es la exactitud.

⁽²⁷⁾ P. Robbins, Stephen. Op. Cit. Pág. 343.

4.5.2.Liderazgo.

La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas.

La preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogarán como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que apoye y ayude, que transmite seguridad.

El mando que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que compra ayuda y orientación para cumplir con las metas prefijadas que se han negociado previamente.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

4.5.2.1. Concepto.

Para Stephen P. Robbins el liderazgo es la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas.

Según James A. F. Stoner el liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo relacionadas con las tareas.

“Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas”.⁽²⁸⁾

De lo anterior podemos definir al liderazgo como:

El proceso de dirigir, motivar e influir en las diferentes actividades de un grupo para lograr el alcance de los objetivos planteados.

4.5.2.2. Tipos de liderazgo.

Autocrático:

- ↪ Es un líder consciente de su puesto.
- ↪ Tiene poca confianza y fe en los miembros de su equipo.

⁽²⁸⁾ Davis, Keith : *Newstron, John W. Op. cit. Pág. 234.*

- ☛ Cree que un salario es una recompensa justa y la única recompensa que motiva a los trabajadores.
- ☛ Da las órdenes para que se cumplan, sin permitir la participación de los demás y menos explicaciones.

Estas actitudes traen como consecuencia que el grupo reaccione, no asumiendo la responsabilidad del rendimiento y por tal motivo hacen únicamente lo que se les dice, la producción es adecuada pero solamente cuando él se encuentra presente.

Laissez – Faire:

- ☛ Carece de confianza en su propio equipo de trabajo.
- ☛ No le gusta establecer objetivos para el grupo.
- ☛ Casi siempre las decisiones las toma no él sino un miembro de su mismo equipo de trabajo.
- ☛ Su productividad es por lo general totalmente baja y el trabajo de calidad está muy descuidado.

Esto trae como consecuencia que las personas carecen de un total interés en su trabajo, son hombres de conducta X, y el estado de ánimo del trabajo en equipo suele ser absolutamente bajo.

Democrático:

- ✓ La actuación de este tipo de líder es de tomar decisiones compartiéndolas con el grupo de subordinados.

- ✓ Cuando se hace necesario la toma de decisión, su razonamiento se lo da a conocer al grupo.
- ✓ Las críticas y elogios los hace con absoluta objetividad para el beneficio de todo el grupo.

La reacción de su equipo de trabajo es de recibir con beneplácito las nuevas ideas y no muestran resistencia a los cambios, donde todos o la mayoría del grupo, hombres de conducta Y, muestran un elevado interés en el desempeño de sus propios roles y asumen de sí su propia responsabilidad sin necesidad de que esté presente el líder.

La calidad de su trabajo y productividad es generalmente óptima, está consciente de haber obtenido logros altamente significativos y que este simple hecho los hace sentir y actuar como lo que son gente de éxito.

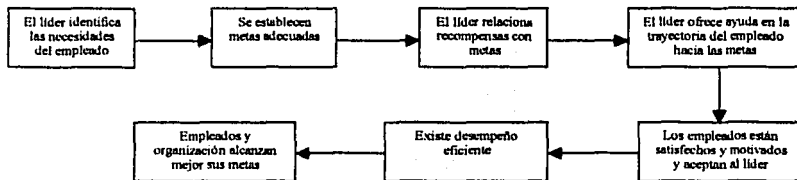
4.5.2.3. Modelo de liderazgo (Trayectoria – Meta).

El modelo señala que la tarea del líder es utilizar la estructura, apoyo y recompensas para crear un medio de trabajo que ayude a los empleados a cumplir con los objetivos de la organización.

“Los líderes identifican las necesidades de los miembros del equipo, les proporcionan metas apropiadas y posteriormente vinculan el cumplimiento de las metas con recompensas mediante la clarificación de las relaciones de expectativas e instrumentalidad. El resultado del

este proceso es la satisfacción en el empleado, la aceptación del líder y una mayor motivación".⁽²⁹⁾

PROCESO DE LIDERAZGO TRAYECTORIA META.



4.5.2.4. El liderazgo en los equipos de trabajo.

Cabe destacar que sin liderazgo las organizaciones serían solamente una confusión de personas y máquinas, de la misma manera que una orquesta sin director solo serían músicos e instrumentos.

El líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada equipo, con su conducción el líder puede o no formar grupos de personas que funcionen como "equipo de trabajo". El líder basado en el lema "divide y reinará", gobierna con éxito al equipo de trabajo.

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.

⁽²⁹⁾ Davis, Keith · Newstrom, John W. Op. cit. Pág. 238.

Los líderes de un equipo muestran estilos diferentes de quienes sólo se contentan con dirigir un grupo. Dada la rapidez de los cambios en las organizaciones y las necesidades siempre cambiantes de las personas, es importante que los gerentes reevalúen y modifiquen sus estilos en forma constante. Solo de esta manera pueden hacer las adaptaciones necesarias para continuar siendo eficientes.

4.5.3. Conflicto en los equipos de trabajo.

"El conflicto se define como el proceso que se inicia cuando una parte piensa que otra parte la ha afectado de forma negativa, o que está a punto de afectar en forma negativa, algo que le interesa a la primera parte".⁽³⁰⁾

El conflicto también puede implicar un desacuerdo entre individuos en cuanto a la designación de recursos, o un choque entre metas, status, ideas, actitudes, comportamiento o personalidades.

Los conflictos no sólo se presentan o surgen entre individuos aislados o entre equipos, sino también dentro de ellos.

El conflicto se puede tomar desde dos puntos de vista:

1.- Dañino: El conflicto es malsano y se enfoca en una situación de ganar o perder. Surgen rencillas, se interrumpe la comunicación, se

⁽³⁰⁾ P. Robbins, Stephen. *Op. Cit.* Pág. 461.

deteriora la confianza y el respeto mutuo, lo que ocasiona que la productividad disminuya o desaparezca.

2.- Saludable: Es saludable cuando las partes exploran nuevas ideas, prueban sus situaciones y creencias. Cuando el conflicto es constructivo, puede motivarse a la gente a una mayor creatividad, generando mejores resultados en el trabajo del equipo.

4.6. Ventajas de los equipos de trabajo.

- ✓ Quienes creen que un equipo de trabajo deben formarlo gente con formas de pensar y actuar semejantes están equivocados. Lo fundamental es que lo integren personas distintas.
- ✓ Cada uno de los miembros del equipo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la organización sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas.
- ✓ Es algo similar a un equipo de fútbol o voleibol. Cada uno ocupa un puesto diferente (defensa, volante, delantero, o matadora, levantadora), pero todos dirigen sus energías hacia la consecución de un mismo objetivo.
- ✓ No hay lugar para el intolerante.

CASO PRÁCTICO.

Entegration

Enterprise Integration & Innovation Technology

5.1. Antecedentes de la empresa.

Entegration S.A. de C.V. es una micro empresa dedicada al desarrollo de sistemas computacionales. Se establece en el año de 1997 por el Señor Jonh Conolly Collins actual dueño y presidente de la empresa, en unas pequeñas oficinas ubicadas en Lago Meru 32-1 Col. Granada, en la delegación Miguel Hidalgo.

Debido a que en el Estado de México se localiza el grosor de empresas, Entegration S.A. de C.V. se ve en la necesidad de buscar nuevos clientes y en agosto de 2001 se opta por cambiar de oficinas a Paseos de Echegaray # 3 Fracc. Bosques de Echegaray en Naucalpan Estado de México en donde actualmente se encuentra ubicada la empresa.

La empresa cuenta actualmente con un total de 11 personas. El presidente y dueño de la misma y 10 personas que se encargan del desarrollo de sistemas, soporte técnico y programación de páginas web.

www.e-ntegration.net

Derechos Reservados 2002



Enterprise Integration & Innovation Technology

En Entegration S.A. de C.V. una de nuestras principales actividades es la de satisfacer las necesidades cambiantes de nuestros clientes, y es por eso que ofrecemos servicios y productos de primera calidad.

5.1.1. Servicios.

Hosting: Linux – Windows – Domino.

Se tienen tres plataformas de Hosting, que podrán hospedar su Sitio en Internet de manera rápida, segura y confiable. Los servidores se encuentran en Data Centers Ubicados en Estados Unidos, con los estándares más altos de la industria y con las siguientes características principales:

- ✓ Garantía de Funcionamiento del 99.5%.
- ✓ Respaldo de energía (UPS).
- ✓ Respaldo de la información.
- ✓ Monitoreo las 24 hrs.
- ✓ Conexiones redundantes a Internet.
- ✓ Software para Detección de Intrusos.
- ✓ Acceso restringido al área de servidores.



Enterprise Integration & Innovation Technology

Brokat Advisor: Reglas de negocios para crear CRMs personalizados usando agentes inteligentes en centros de llamadas y portales web.

Las empresas que usan un CRM para atender a sus clientes por medio de centros de llamadas o Portales de Internet, no solamente tienen que saber quienes son sus clientes más importantes y cuales son sus intereses y preferencias; sino que deben de tener esta información disponible en el momento de interaccionar con sus clientes.

Lotus Notes y Domino: Toda una plataforma integrada para crear Intranets y Extranets.

Correo electrónico, Agenda, Conferencias, Flujos de Trabajo, Colaboración, Vistas, Manejo de Documentos, Soporte de Decisiones, Desarrollo Rápido de Aplicaciones (RAD); todo en un Servidor Seguro de Portales poderoso y escalable.

5.1.2. Productos.

Sistema de Control Escolar (SICE): Administración de Servicios Escolares para Preparatoria - Licenciatura - Postgrado.

www.e-integration.net

Derechos Reservados 2002

Este sistema combina los diferentes flujos de trabajo que constituyen un matriz de administración escolar: Carreras - Materias - Profesores - Horarios - Alumnos - Calificaciones.

Por medio de SICE, la institución educativa funciona como un solo equipo, con flujos de trabajo basados en reglas predefinidas que pasan de estación a estación, sin importar su ubicación geográfica, en el momento que todas las tareas preliminares son terminadas exitosamente, eliminando la frustración e improductividad de archivos incompletos.

TransAll: Sistemas Integrados para el Transporte, Mudanzas, Almacenaje y Mantenimiento.

Este sistema integrado, liga cada paso en los procesos de importación - exportación a un solo proceso basado en reglas donde la información viaja de estación a estación a través de transferencias electrónicas entre los diferentes departamentos de su empresa sin importar su ubicación geográfica.

ORGANIGRAMA GENERAL



5.2. Investigación.

El siguiente cuestionario se aplicó a 10 personas que laboran en la empresa, excluyendo al dueño que funge como director general.

CUESTIONARIO

Antigüedad en la empresa: _____ Área: _____

Puesto que desempeña: _____ Escolaridad: _____

1) ¿Considera que el ambiente físico de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?

A) SI

B) NO

Porqué: _____

2) ¿Cómo considera la comunicación en la empresa?

A) Muy eficiente B) Eficiente C) Regular D) Mala E) Muy mala

Porqué: _____

3) ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones?

A) SI

B) NO

Porqué: _____

4) ¿Cree usted que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

A) SI

B) NO

Porqué: _____

5) ¿Cómo prefiere realizar su trabajo?

A) Individualmente B) En equipo C) Ambas formas

Porqué: _____

6) ¿Sabe lo que distingue o implica trabajar en un equipo?

A) SI

B) NO

Porqué: _____

7) ¿Cuál cree usted que sean algunas de las características de los equipos de trabajo? (puede seleccionar más de una).

- | | | |
|--------------------|------------------|-------------------------|
| A) Metas claras | E) Comunicación | I) Compromiso unificado |
| B) Competencia | F) Independencia | J) Capacitación |
| C) Confianza mutua | G) Liderazgo | K) Responsabilidad |
| D) Autoridad | H) Negociación | |

8) ¿Su jefe promueve trabajar en equipo?

- A) Siempre B) Regularmente C) Ocasionalmente D) Nunca

Porqué: _____

9) ¿Su jefe permite que usted tome decisiones sobre el trabajo realizado?

- A) Siempre B) Regularmente C) Ocasionalmente D) Nunca

Porqué: _____

10) ¿Cómo considera la relación con su jefe?

- A) Muy buena B) Buena C) Regular D) Mala E) Muy mala

Porqué: _____

11) ¿Cómo considera su relación con los compañeros de trabajo?

- A) Muy buena B) Buena C) Regular D) Mala E) Muy mala

Porqué: _____

12) ¿Sus compañeros se apoyan cuando se presentan cargas de trabajo?

A) Siempre B) Regularmente C) Ocasionalmente D) Nunca

Porqué: _____

13) ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor por parte de sus compañeros y jefe?

A) SI

B) NO

Porqué: _____

14) ¿Cree que trabajando con dedicación tiene posibilidad de progresar en la empresa?

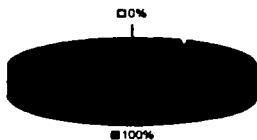
A) SI

B) NO

Porqué: _____

Comentarios: _____

1.- ¿Considera que el ambiente físico de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?



□ A) SI ■ B) NO

A) SI	0
%	0%
B) NO	10
%	100%
Base total de personas	10
%	100%

En esta pregunta el 100% refieren que el ambiente en donde realizan su trabajo no es el adecuado, la mala distribución del espacio (se encuentran muy amontonados y es difícil evacuar cuando surge alguna contingencia), lo incómodo que resulta el mobiliario, la carencia de ventilación, la falta de filtro en las computadoras, son sólo algunas de sus inconformidades.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.- ¿Cómo considera la comunicación en la empresa?

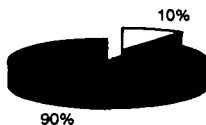


■ A) Muy eficiente ■ B) Eficiente □ C) Regular □ D) Mala ■ E) Muy mala

A) Muy eficiente	0
%	0%
B) Eficiente	0
%	0%
C) Regular	0
%	0%
D) Mala	4
%	40%
E) Muy mala	6
%	60%
Base total de personas	10
%	100%

Las relaciones interpersonales en la empresa no son buenas y queda de manifiesto en el gráfico, los empleados refieren que la comunicación en la empresa es mala, al jefe no le interesa retroalimentar información con sus subordinados y a éstos con sus compañeros de trabajo.

3.- ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones?



□ A) SI ■ B) NO

A) SI	1
%	10%
B) NO	9
%	90%
Base total de personas	10
%	100%

Como se observa en el gráfico, los empleados no son tomados en cuenta para resolver problemas relacionados con su trabajo diario, la última palabra la tiene el jefe, no se les permite innovar y sus ideas pasan a segundo término, el personal se encuentra desanimado y no cumple con su trabajo en el tiempo establecido.

4.- ¿Cree usted que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

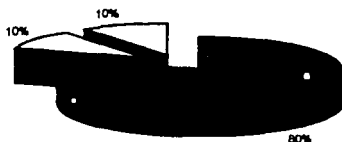


□ A) SI ■ B) NO

A) SI	2
%	20%
B) NO	8
%	80%
Base total de personas	10
%	100%

A pesar de ser una micro empresa no existe el compañerismo entre los trabajadores, la mala comunicación, la carencia de oportunidades para innovar, los conflictos, la apatía y la falta de interés ocasionan un distanciamiento entre los empleados.

5.- ¿Cómo prefiere realizar su trabajo?



■ A) Individualmente □ B) En equipo □ C) Ambas formas

A) Individualmente	8
%	80%
B) En equipo	1
%	10%
C) Ambas formas	1
%	10%
Base total de personas	10
%	100%

Los empleados trabajan en un ambiente individualista, la carencia de metas y objetivos alcanzables, así como la mala comunicación que existe en la empresa origina un conformismo del empleado, ya que no sabe qué se espera de él y realiza un trabajo mediocre y carente de crítica constructiva.

6.- ¿Sabe lo que distingue o implica trabajar en equipo?



□ A) SI ■ B) NO

A) SI	1
%	10%
B) NO	9
%	90%
Base total de personas	10
%	100%

En referencia a la pregunta anterior, como los empleados no trabajan en equipo son incapaces de saber lo que distingue o implica trabajar así, por la simple y sencilla razón de que en la empresa no se labora de esa forma, el trabajo debe ser individual para obtener reconocimientos por parte de su jefe y evitar ser criticado por sus compañeros de trabajo.

7.- ¿Cuál cree usted que sean algunas de las características de los equipos de trabajo?



<input type="checkbox"/> A) Metas claras	<input type="checkbox"/> B) Competencia	<input type="checkbox"/> C) Confianza mutua
<input type="checkbox"/> D) Autoridad	<input type="checkbox"/> E) Comunicación	<input type="checkbox"/> F) Independencia
<input type="checkbox"/> G) Liderazgo	<input type="checkbox"/> H) Negociación	<input type="checkbox"/> I) Compromiso unificado
<input type="checkbox"/> J) Capacitación	<input type="checkbox"/> K) Responsabilidad	

NOTA: Para esta pregunta se dio la posibilidad de seleccionar más de una opción, la base total de personas sigue siendo de 18.

Opciones a seleccionar	Numero de opciones seleccionadas
A) Metas claras	1
%	2%
B) Competencia	10
%	19%
C) Confianza	3
%	6%
D) Autoridad	10
%	19%
E) Comunicación	1
%	2%
F) Independencia	10
%	19%
G) Liderazgo	2
%	4%
H) Negociación	1
%	2%
I) Compromiso unificado	1
%	2%
J) Capacitación	6
%	12%
K) Responsabilidad	7
%	13%
TOTAL DE REPUESTAS SELECCIONADAS	52
%	100%

7-A.- ¿Cuál cree usted que sean algunas de las características de los equipos de trabajo?

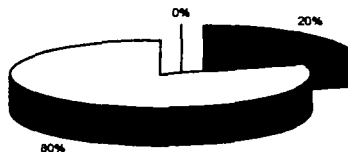


■ Características ■ no características

A) Características	9
%	17%
B) No Características	43
%	83%
Total respuestas seleccionadas	52
%	100%

En estas dos gráficas de la pregunta 7, se reafirma que en la empresa no se trabaja en equipo, todos contestaron que las características de los equipos de trabajo son, la competencia, la autoridad y la independencia, así son tratados y reconocidos en la empresa (individualmente).

8.- ¿Su jefe promueve el trabajo en equipo?



■ A) Siempre ■ B) Regularmente ■ C) Ocasionalmente □ D) Nunca

A) Siempre	0
%	0%
B) Regularmente	0
%	0%
C) Ocasionalmente	2
%	20%
D) Nunca	8
%	80%
Base total de personas	10
%	100%

El 80% de los empleados concuerdan en que el jefe nunca se ha preocupado por trabajar en equipo, nunca tiene tiempo para escuchar opiniones, la comunicación con su personal es muy deficiente, no involucra a los empleados en el logro de los objetivos y asigna más de un trabajo a la vez (individualmente) sin marcar prioridades, el 20% restante refiere que en ocasiones se trabaja en equipo, cuando algún proyecto sale mal y hay que corregirlo.

9.- ¿Se le permite a usted que tome decisiones sobre el trabajo realizado?

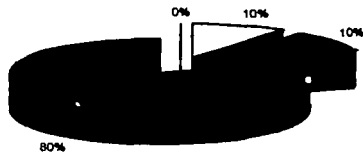


■ A) Siempre ■ B) Regularmente ■ C) Ocasionalmente □ D) Nunca

A) Siempre	0
%	0%
B) Regularmente	0
%	0%
C) Ocasionalmente	1
%	10%
D) Nunca	9
%	90%
Base total de personas	10
%	100%

Haciendo referencia a la pregunta 3, en dónde se hace mención de la influencia que tienen los empleados en la toma de decisiones, aquí se confirma lo anteriormente expuesto, el empleado pasa a segundo término, las decisiones finales son tomadas por el jefe, esto ocasiona una apatía y falta de interés de los empleados por participar.

10.- ¿Cómo considera la relación con su jefe?



■ A) Muy buena ■ B) Buena □ C) Regular ■ D) Mala ■ E) Muy mala

A) Muy buena	0
%	0%
B) Buena	0
%	0%
C) Regular	1
%	10%
D) Mala	1
%	10%
E) Muy mala	8
%	80%
Base total de personas	10
%	100%

En el gráfico se puede observar que la relación jefe – subordinado no existe, hay un gran distanciamiento por la falta de comunicación, los empleados no tienen confianza para acercarse al él, no permite que se le contradiga en una decisión, es muy desconfiado y es una persona impredecible (hoy puede estar molesto, mañana no).

11.-¿Cómo considera la relación con los compañeros de trabajo?



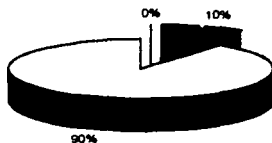
■ A) Muy buena ■ B) Buena □ C) Regular ■ D) Mala ■ E) Muy mala

A) Muy buena	0
%	0%
B) Buena	0
%	0%
C) Regular	1
%	10%
D) Mala	2
%	20%
E) Muy mala	7
%	70%
Base total de personas	10
%	100%

Los reconocimientos individuales originan conflictos constantes ocasionando que el trabajo salga mal, eso se denota en el gráfico en donde el 70% contestó que la relación con sus compañeros de trabajo es muy mala, el 20% tiene una relación mala con los compañeros de trabajo y el 10% restante considera regular la relación con los compañeros de trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

12.- ¿Sus compañeros se apoyan cuando se presentan cargas de trabajo?



■ A) Siempre ■ B) Regularmente ■ C) Ocasionalmente □ D) Nunca

A) Siempre	0
%	0%
B) Regularmente	0
%	0%
C) Ocasionalmente	1
%	10%
D) Nunca	9
%	90%
Base total de personas	10
%	100%

Aunque el trabajo en ocasiones es muy pesado, la relación de los empleados en la empresa es muy mala, la falta de comunicación y el deterioro de las relaciones, origina que éstos realicen su trabajo individualmente, evitando la cooperación de los compañeros de trabajo, que puedan enriquecer un trabajo mediocre.

13.- ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor por parte de sus compañeros y jefe?



■ A) SI ■ B) NO

A) SI	1
%	10%
B) NO	9
%	90%
Base total de personas	10
%	100%

La estima de los trabajadores es mala, ya que su desempeño dentro de la empresa no es valorado ni reconocido, pierde la motivación por realizar su trabajo de una mejor manera, se siente desanimado y perturbado lo que impide que se concentre en sus tareas.

14.- ¿Cree que trabajando con dedicación tiene posibilidad de progresar en la empresa?



A) SI B) NO

A) SI	2
%	20%
B) NO	8
%	80%
Base total de personas	10
%	100%

Urge un cambio en la empresa, en el gráfico se observa que el empleado no se encuentra satisfecho con el modo de trabajar y de esa forma nunca tendrá la posibilidad de progresar y crecer como persona.

5.3. Diagnóstico.

La empresa Entegration S.A. de C.V. se encuentra con un problema de falta de trabajo en equipo, que ha creado un ambiente organizacional negativo, provocando la disminución en la productividad y en la calidad del trabajo.

Los aspectos que se pueden observar en la empresa son los siguientes:

- ↓ No se planea el trabajo a realizar, se hace sobre la marcha.
- ↓ Se asignan a los empleados más de un trabajo a la vez, sin marcar prioridades.
- ↓ Se controla la información y se comunica solamente lo que se considera se debe saber, afectando los resultados del trabajo.
- ↓ Existe apatía y falta de interés del grupo.
- ↓ Falta de comunicación entre subordinados y de éstos con el jefe.
- ↓ Las opiniones de los empleados no son tomadas en cuenta por la empresa.
- ↓ Existen conflictos entre el personal.
- ↓ Hay actitudes hostiles hacia el jefe.

5.4. Propuesta.

Sobre la base del diagnóstico y de las observaciones realizadas, la propuesta para formar equipos de trabajo que eleven la calidad de vida laboral se plantea de la siguiente manera:

1.- Formar 2 equipos de trabajo, constituidos por un líder de proyecto, un analista de sistemas, un diseñador de sistemas, un programador y un soporte técnico.

2.- Destinar a cada equipo los proyectos a realizar.

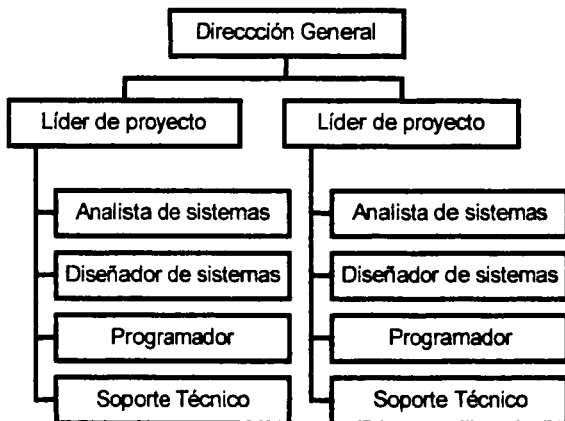
3.- Integrar a los miembros de cada equipo en una misma área de trabajo.

4.- Que la dirección general delegue autoridad y responsabilidad a cada uno de los líderes de proyecto, quienes:

- ✓ Estimularán a su personal mediante un trato digno, participación en el establecimiento de metas y objetivos y reconocimiento al cumplimiento de los mismos.
- ✓ Fomenten la comunicación clara y permanente entre los miembros del equipo
- ✓ Capaciten a los miembros del equipo en aspectos técnicos y humanos.

La estructura propuesta es la siguiente:

ORGANIGRAMA GENERAL



Una vez que ya tenemos a los miembros del equipo, lo importante es formar un equipo de trabajo efectivo.

Para lograr esto se deben seguir los siguientes pasos:

- A) Cohesión.**
- B) Asignación de roles y normas.**
- C) Comunicación.**
- D) Definición de objetivos.**
- E) Interdependencia.**
- F) Recompensas.**

A) Cohesión.

- ▣ Presentar a los integrantes del equipo (ya se conocen, pues forman parte de un grupo).**
- ▣ Informar al equipo que se formó, para mejorar la productividad y la calidad en los proyectos asignados.**
- ▣ Informar que las bases para la formación del equipo estuvieron en función a los proyectos asignados y de acuerdo a las características de las personas (conocimientos, experiencias, aptitudes, habilidades).**

B) Asignación de roles y normas:

Los roles, así como las normas las dictarán los miembros del equipo de acuerdo a sus fortalezas y talento de cada uno de ellos, esto

sentará las bases para la confianza, uno de los ingredientes más importantes para el éxito del equipo.

C) Comunicación:

Para que la comunicación sea efectiva dentro del equipo se deben realizar ejercicios donde los integrantes aprendan a escuchar a los demás y dar y recibir información.

D) Definición de objetivos:

Se requiere que los equipos definan su misión así como sus objetivos. Cuando estos objetivos han sido identificados, el equipo los ordenará por prioridades; deben formularse por escrito e incluir fechas compromiso para tener un método de medición (mensual, bimestral, semestral, anual).

E) Interdependencia:

Se debe realizar un ejercicio con los miembros del equipo denominado "Supervivencia en una isla, en el que los compañeros del 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".⁽³¹⁾ Este ejercicio sirve para que los integrantes del equipo tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia.

⁽³¹⁾ Espinosa, Víctor. Op. Cit.

F) Recompensas:

Una vez que el equipo dé resultados, se sugiere recompensar al mismo, mediante comidas, reuniones fuera de horas de trabajo, reconocimiento público por los logros obtenidos, etc...

Con esta propuesta se pueden obtener los siguientes resultados que son benéficos tanto para los empleados en su calidad de vida laboral, como para la empresa en su crecimiento paulatino:

- ✓ Los empleados tendrán metas más específicas, bien definidas y alcanzables, evitando actitudes conformistas.
- ✓ A través de conocer las necesidades que tiene cada miembro del equipo, se aprenderán a reconocer las diferencias individuales y se debilitarán las barreras de comunicación. Se promoverá un clima de confianza entre todos los miembros del equipo..
- ✓ Los líderes de proyecto conservarán el control sin desmotivar, esto es, confiarán en cada miembro del equipo, sin acosarlo y estarle preguntando constantemente cómo está realizando su trabajo.
- ✓ El líder de proyecto estará disponible como un recurso, es decir, establecerá una comunicación efectiva con los empleados, para que éstos a su vez tengan la confianza de solicitar ayuda, cuando tengan algún problema.

- ✓ Se logrará que los empleados tomen parte en la empresa a través de que ésta empieza a tomar en cuenta sus opiniones.
- ✓ La comunicación más abierta incentivará la convivencia entre todos los miembros del equipo.
- ✓ La comunicación, así como la motivación, le dará la certeza al integrante del equipo de que es lo que se espera de él y dónde quiere llegar con su trabajo realizado.
- ✓ Los equipos de trabajo permitirán la participación de cada uno de sus miembros, incrementando su autoestima, ya que se sentirán parte de algo importante, además de identificarse con la empresa.
- ✓ No existirá un control excesivo, ya que como se fijan metas, cada miembro del equipo sabe que responsabilidades tiene para realizar su trabajo y al final de determinado tiempo será evaluado su desempeño.

CONCLUSIONES.

El sentimiento de estima es muy importante para un adecuado desarrollo en el campo laboral. Si los compañeros de trabajo y los jefes reconocen la buena labor de un empleado, éste se sentirá motivado y alentado para realizar sus tareas cada vez mejor y con mayor empeño. También es importante tener en cuenta el medio de trabajo en que desenvuelve un empleado y si existe un sentimiento de unión entre sus pares. Esto es importante porque si el medio o la relación entre los trabajadores de la empresa no es favorable, el empleado se sentirá desanimado, y perturbado por la situación de tensión que tiene que vivir permanentemente, desconcentrándolo de sus tareas.

Promover el trabajo en equipo en las empresas, da al personal un sentimiento de identidad y pertenencia a la misma, al conocer y comprender cuál es su propósito o su meta. Con esto ayudan a cumplir la establecido por la empresa de manera satisfactoria, porque saben que, en la medida que apoyen a la empresa al logro de sus objetivos, ésta los ayudará y apoyará a cumplir con sus propósitos personales convirtiéndose este proceso en un círculo saludable.

La comunicación efectiva, fomenta la participación y permite crear un ambiente de respeto, confianza y adaptación, con esto se puede tratar cualquier tema o asunto que se llegara a presentar. Además de la comunicación, se necesita contar con un líder, que ayude y apoye al equipo al logro de las metas y objetivos.

Este líder deberá conocer las fortalezas y debilidades de cada individuo a fin de motivarlos a poner lo mejor de sí en beneficio de todos.

Lo que se pretende obtener como resultado de la propuesta planteada, es mejorar las condiciones laborales y crear un ambiente agradable de trabajo, permitiendo así la participación de todos los integrantes de la empresa, fomentando con ello, que éstos se sientan apoyados y tomados en cuenta dentro de la empresa.

Lograr esto no es tarea fácil, se requiere de tiempo, colaboración y del esfuerzo conjunto de todos los integrantes de la empresa para poder crear un ambiente ideal en el que la integración de los equipos se pueda llevar con éxito, pero bien vale la pena el riesgo porque los beneficios que esto reportará serán muchos.

Al proponer un modelo de equipos de trabajo para elevar la calidad de vida laboral dentro de una empresa no significa que sea el más idóneo para todas las empresas, ya que esto dependerá de la situación en que se encuentre la empresa y los miembros que la conforman.

BIBLIOGRAFÍA.

A. F. Stoner, James / Wankel, Charles. Administración, ed. Prentice Hall, 3ra edición, México, 1989.

Davis, Keith / Newstrom, John W. Comportamiento humano en el trabajo, ed. Mc Graw Hill, México, 1993.

E. Kast, Fremont / E. Rosenzweig, James. Administración en las Organizaciones, ed. Mc Graw Hill, México 1999.

Enciclopedia del Managment, ed. McGraw Hill, México, 1998.

Esles – White, Rupert. Como ser mejor formando equipos de trabajo, ed. Panorama, México, 1998.

Espinosa, Víctor. Apuntes sobre el trabajo en equipo, Santiago de Chile, 1997.

Fraser, Alastair / Neville, Suzanne. Formación de Equipos de Trabajo, ed. Panorama.

Gibson Ivanicevich, Donelly. Las Organizaciones, ed. McGraw Hill, Madrid, 1996.

Hernández Rodríguez, Sergio. Introducción a la Administración un enfoque teórico práctico, ed. Mc Graw Hill, México, 1994.

Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el control total de la calidad?. Ed. Norma, México, 1993.

Licona Galicia, Juan José. Importancia de la calidad personal en el servicio al cliente en una empresa dedicada a la venta de material eléctrico y reparación de aparatos electrodomésticos. México, 2001.

Munch Galindo, Lourdes / García Martínez. Fundamentos de Administración, ed. Trillas, México, 1982.

P. Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional, ed. Prentice Hall, México, 1994.

Pillado García, Néstor. Apuntes de Administración, México, 1997.

R. Terry, George / G. Franklin, Stephen. Principios de Administración, ed. Continental, México, 1998.

Rees, Fran. Equipos de Trabajo, ed. Prentice Hall, México, 1997.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas, ed. Limusa, México, 1990.

Reza Trosino, J.C. "El empresario hábil", ed. Ecasa, México 1992.

Robles Aguillon, Sergio. Apuntes de las Organizaciones, México, 1998.

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

Thomsom, Philip C. ¿Círculos de calidad. Cómo hacer que funcionen? ed. Norma, Colombia, 1994.

Viveros Pérez, Jesús Alberto. Apuntes sobre Principios y Modelos de calidad.