

10622  
25



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

"RECURSOS HUMANOS:  
PROPUESTA PARA GENERAR EQUIPOS DE TRABAJO EN EL  
ORGANISMO DE AGUA DE CUAUTITLAN IZCALLI, PARA  
EFICIENTAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS".

**TRABAJO DE SEMINARIO**  
**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE**  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**  
**P R E S E N T A :**  
**PATRICIA GARCIA GARCIA**

ASESOR: L.A. ALVARO GONZALEZ MENDOZA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

2003

A

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

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



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

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

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

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

~~Propuesta para generar equipos de trabajo en el organismo de Agua de Cuautitlán Izcalli, para eficientar la calidad de los servicios.~~

que presenta la pasante: Patricia García García  
con número de cuenta: 9460448-3 para obtener el título de :  
Licenciada en Administración

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

**A T E N T A M E N T E**

**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 13 de Noviembre de 2002.

MÓDULO

PROFESOR

FIRMA

<u>II</u>	<u>L.A. Alvaro González Mendoza</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>M. en A. Teresa Muñoz García</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes</u>	<u>[Firma]</u>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

B

---

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A mi madre:**

Sra. Oliva, por su gran esfuerzo y dedicación en la buena educación de sus hijos, y por que sin su apoyo no me hubiera sido posible llegar hasta aquí. Estaré agradecida toda la vida.

### **A mi padre:**

Sr. Jesús, donde quiera que se encuentre lo voy a recordar con amor, respeto y un profundo agradecimiento.

### **Carlos:**

Por todo el apoyo y paciencia brindados en el desarrollo de ésta última etapa de mi desarrollo profesional, gran parte de este logro le corresponde también a él.

### **Mi hija Karla:**

Por formar parte de lo que más quiero en el mundo y por ser comprensiva en tiempos de soledad.

### **A mis hermanos:**

Por todas sus palabras y apoyo brindados para seguir adelante. Georgina, Alejandro y Juana.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

**A la familia Javier Sánchez:**

Por todo su apoyo, especialmente a mi suegra Victoria Sánchez.

**A la Universidad Nacional Autónoma de México:**

Nuestra máxima casa de estudios, por permitirme ser parte de ella.

**A la fes-cuautitlán:**

Por los estudios realizados en ella.

**A mis profesores de toda la carrera:**

Por su enseñanza recibida, y especialmente a mi asesor Álvaro González, y a mis profesores de seminario Vili, Tere y Eva Lilia.

**A mis compañeros de trabajo:**

Por colaborar en el desarrollo de este trabajo y por darme ánimos para seguir adelante.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico a mi hija y a mis sobrinos, para que sirva de ejemplo y de aliciente para que logren ser los profesionistas del futuro.

Con mucho cariño para:

**Karla**

**Nallely**

**Sarahí**

**Adriana**

**Ivan**

**Jesús**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

E

## ÍNDICE

	PÁGINA
<b>PROTOCOLO</b>	
<b>INTRODUCCION</b>	
<b>CAPITULO 1 EQUIPOS DE TRABAJO</b>	
1.1 ANTECEDENTES .....	2
1.2 CONCEPTO .....	4
1.3 CLASIFICACIÓN .....	11
1.4 CARACTERÍSTICAS .....	14
1.5 FACTORES QUE COMPONEN A LOS EQUIPOS DE TRABAJO .....	15
1.6 TÉCNICAS RECOMENDADAS PARA SU FORMACIÓN .....	19
<b>CAPITULO 2 EFECTIVIDAD</b>	
2.1 CONCEPTO .....	30
2.2 DIFERENCIA ENTRE EFICIENCIA Y EFICACIA .....	35
2.3 FORMAS DE MEDICIÓN .....	39
2.4 ELEMENTOS QUE LA INTEGRAN .....	43

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **CAPITULO 3 CULTURA ORGANIZACIONAL**

3.1 CONCEPTO .....	51
3.2 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	54
3.3 CARACTERISTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	57
3.4 CICLO DE VIDA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	60

### **CASO PRACTICO**

4.1 ANTECEDENTES .....	69
4.2 SITUACION ACTUAL .....	74
4.3 PROPUESTA .....	78

<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>89</b>
---------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>91</b>
---------------------------	-----------

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

# PROCOLO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, los cambios constantes que rodean a las organizaciones, exigen que éstas implementen nuevas formas de hacer frente a los diferentes retos, con éxito y satisfacción por parte de cada uno de los integrantes de la misma organización.

Uno de los recursos utilizados más comunes son los equipos de trabajo, que por medio de los cuales se busca aprovechar de una mejor forma, los conocimientos, las habilidades y aptitudes para desarrollar una determinada actividad, de esta manera las actividades se desarrollan con más calidad y se llega más rápido a lograr los objetivos y metas en común.

Sin embargo, no siempre se puede trabajar de esta forma ya que muchas de las personas se muestran apáticas o de una forma rotunda muestran su resistencia al cambio, ya que esta forma de trabajar, se lleva a cabo de una forma estructural, es decir, quien reporta a quien, quien toma las decisiones y cuales son los puntos sobre los cuales sí pueden decidir.

Este sistema de trabajo es el tradicional, en el que la gente está siempre bajo estricto control, limitan al personal en cuanto a innovación, capacidad y desempeño y por lo tanto la calidad del trabajo disminuye.

Estas circunstancias dentro de las organizaciones públicas, influyen demasiado en la calidad de vida del empleado en el trabajo, por lo tanto el trabajar en equipo, es una opción para mejorar no solo la calidad de vida del empleado, sino también la calidad en el servicio.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

**HIPOTESIS:**

**H<sub>1</sub>:** AL IMPLEMENTAR LOS EQUIPOS DE TRABAJO SE CONSEGUIRÁ UNA MAYOR EFICIENCIA EN EL SERVICIO EN EL ORGANISMO.

**H<sub>0</sub>:** AL IMPLEMENTAR LOS EQUIPOS DE TRABAJO, NO SE CONSEGUIRÁ UNA MAYOR EFICIENCIA EN EL SERVICIO EN EL ORGANISMO.

**VARIABLES:**

V<sub>1</sub>. EQUIPOS DE TRABAJO

V<sub>2</sub>. EFECTIVIDAD

---

**OBJETIVO GENERAL:**

AUMENTAR LA EFICIENCIA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE PROPORCIONA EL ORGANISMO A LOS HABITANTES DE CUAUTITLAN IZCALLI.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

DAR PEQUEÑOS CURSOS PARA QUE EL TRABAJO SALGA EN TIEMPO Y FORMA ADECUADOS.

FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO PARA AUMENTAR LA CALIDAD DEL SERVICIO Y POR LO TANTO OBTENER RESULTADOS MAS EFECTIVOS.

---

## JUSTIFICACION

Quando se detecta una baja calidad y cantidad en la productividad dentro de una empresa, es necesario observar con la debida importancia cada uno de los puntos clave de trabajo, como están realizando su trabajo cada uno de los empleados, si cuentan con el material suficiente y apropiado, que tipo de relación existe con el jefe inmediato y demás, que relación existe del jefe hacia los empleados y la relación que existe entre todos los compañeros.

Es determinante la forma en que influyen estos factores ya que si no hay una buena relación y condiciones de trabajo no se va a laborar en un ambiente cordial y por lo tanto el desarrollo de actividades no se dará en una forma eficiente.

Es importante detectar y hacer lo posible para que se tenga un ambiente de cordialidad y respeto mutuo entre los individuos y con esto se podrá implementar el trabajo en equipo, esto ocasionará que haya mayor eficiencia dentro de la organización y satisfacción personal para cada integrante de la organización, y por lo tanto se buscarán en conjunto todos los factores que afecten tanto el desarrollo de la organización como el del individuo en general y así poder darte una solución

---

## **INTRODUCCION**

En todas las organizaciones se observan diferentes puntos a tratar que afectan la efectividad y la calidad de los servicios que se prestan dentro y fuera de la misma, que finalmente nos llevan a resultados que muchas veces no son los esperados por los directivos.

En el presente trabajo se habla sobre el concepto de equipos de trabajo; es necesario que todos los integrantes de una organización conozcan lo que significa para que hagan conciencia sobre lo que hay que hacer para llegar a cumplir una meta o un objetivo en común. La integración de equipos de trabajo juega un papel muy importante dentro de la empresa ya que desarrollando el trabajo en conjunto se obtendrán mejores y más rápidos resultados.

Se hace mención también sobre los aspectos fundamentales del trabajo en equipo como son: motivación, ambiente agradable de trabajo, buenas condiciones de trabajo, capacitación y comunicación; si no existen estos puntos de manera positiva los empleados se mostrarán apáticos, sin confianza, con resistencia al cambio y no habrá la formación de equipos de trabajo.

Las personas se prestan para la formación de equipos cuando tienen metas y objetivos claros y definidos, se sienten participes en los logros de la organización y sienten de alguna forma como recompensa el cumplimiento favorable de los fines trazados.

---

A grandes rasgos el capítulo uno, abarca los aspectos fundamentales sobre integrantes, características, tipos de equipos, recursos internos y externos contemplados dentro de la formación de equipos de trabajo.

Dentro de la formación de equipos también se debe contemplar el aspecto de los resultados. En el capítulo dos se hace referencia a la efectividad, contemplando sus dos componentes como son la eficiencia y la eficacia.

Se analizarán estas dos variables, desde el concepto de cada una de ellas, diferencias y formas de medición de la efectividad como resultado principal de la fusión de estos dos conceptos, los elementos que influyen para el logro de la misma, como tenemos los internos y externos, es decir, que muchas veces no está dentro de los parámetros controlables de la organización darle solución a algún problema o situación, sino que hay diferentes puntos externos que hay que analizar para llegar a una posible solución o concretar alguna otra alternativa.

El hecho de que se tome en cuenta la efectividad dentro del organismo, habla de la calidad de los administrativos que forman parte en la toma de decisiones dentro del mismo.

Para que se llegue a contar con equipos de trabajo efectivos es necesario contar con una cultura organizacional que apoye la formación de los mismos y debe de ser propagada por todo el organismo, esto se analizará en el capítulo tres de este trabajo.

---

Sería verdaderamente apreciable el hecho de que se pudieran mezclar los intereses, valores y creencias de la organización con los del individuo y pudieran ser los mismo para llegar más rápido a la satisfacción de los intereses tanto de uno como de otro.

El hecho de haber tomado la decisión para abordar el tema de equipos de trabajo, es que muchas personas tienen la creencia de que trabajan en equipo, cuando no es verdad, puesto que falta dar interés e importancia a unas áreas y poner atención sobre los puntos que no se llevan a cabo.

En este trabajo se darán los puntos que se deben tener presentes para empezar a formar equipos de trabajo efectivos, para así concordar con la cultura organizacional prevaleciente establecida por los directivos de la organización o de ser necesario hacer los cambios pertinentes que haya que hacer sobre la cultura de la empresa.

# **CAPITULO 1**

# **EQUIPOS**

# **DE**

# **TRABAJO**

## **1.1 ANTECEDENTES**

Desde los inicios de la humanidad el hombre ha tenido la necesidad de encaminar sus actividades principales a la convivencia con otros hombres o familias para subsistir y desarrollarse.

Sabemos que el hombre por naturaleza esta acostumbrado a la vida en grupo, ya que su primer base de la que forma parte es la familia, base fundamental del desarrollo de la sociedad, posteriormente tiende a formar parte de otros, que de alguna manera no tan importante como la familia influirán en el desarrollo, comportamiento y crecimiento como persona y miembro de un grupo.

La vida del hombre siempre ha girado dentro de un ambiente social es decir desarrolla actividades, tareas y objetivos comunes.

El hombre en su desarrollo recurre a varios tipos de grupos como son: políticos, sociales, religiosos, laborales, deportivos, culturales, de raza, etc.; todos estos tipos tienen vital importancia ya que debido a su labor en equipo algunos de ellos han logrando la efectividad.

A través del tiempo los equipos de trabajo han tomado relevante importancia, ya que anteriormente no se difundía la necesidad de los mismos, esto ocasionaba que hubiera conflictos intergrupales, competencia desleal, etc. Lo que se debe hacer es crear conciencia y capacitación al personal sobre los resultados que se obtienen con el trabajo en equipo.

En el ambiente empresarial el hombre como uno de los factores primordiales para la productividad necesita sentirse parte integrada y adaptada a un equipo, ser parte de un equipo de trabajo.

En las empresas en donde ya se tiene una cultura sobre el trabajo en conjunto, se observa un desarrollo y crecimiento tanto para la empresa como para el trabajador, por lo que se conlleva a la satisfacción por parte de ambos.

Cada vez hay más organizaciones en las que están cambiando sus jerarquías y su sistema de funcionamiento por los equipos de trabajo, para poder enfrentar los diversos factores que integran el ambiente empresarial.

## 1.2 CONCEPTO DE EQUIPOS DE TRABAJO

MARÍA GARCIA (1983) dice: "El equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común, está compuesto por un número reducido de personas, que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento y que disponen de habilidades para manejar sus relaciones con otras personas en un clima de mutuo respeto y confianza".

La etimología de la palabra equipo proviene del escandinavo skip que significa barco y del francés equipage, término que designa a la tripulación, en el sentido de un conjunto de personas muy bien organizado para el trabajo de navegación. Esta idea da la imagen de un equipo de trabajadores que realizan una obra en común, e implica un vínculo, un objetivo común y una organización.

Para llevar a cabo un mejor agrupamiento y con la certeza de que los integrantes estarán dispuestos a cooperar, hay que establecer bien las tareas y actividades para llegar a los objetivos comunes, de esta manera habrá un desempeño sin inconformidad por trabajo o actividades que se consideren inadecuados.

Una vez que se han dejado en claro los objetivos y metas comunes y que se ha dado la aceptación de las tareas por cada uno de los miembros, se debe crear un compromiso personal tanto para el mejoramiento de las actividades a realizar como para mantener el espíritu de trabajo en equipo.

Los equipos de trabajo deben tener un número reducido de integrantes ya que entre más pequeño sea, se podrá tener más atención sobre cada uno de ellos, sobre sus ideas, planteamientos o cualquier tipo de participación.

Los miembros del equipo deben conocer el aspecto fundamental del trabajo, es decir, que tipo de interés es el que nos lleva a él y sobre todo que siempre es una forma de superarse, fuente de conocimiento.

Los equipos de trabajo han aparecido en diversas organizaciones con el propósito de enfrentar el riesgo de un entorno pleno de incertidumbre y de responder a las necesidades de los individuos. El equipo de trabajo, como una manifestación más completa del trabajo colectivo, surge como la unidad administrativa del futuro próximo.

Algunos aspectos que son importantes para el trabajo en equipo son:

**La motivación** juega un papel importante en la organización y sobre todo en los equipos de trabajo, los factores de motivación que mueven el interés de una persona no pueden ser los mismos o de la misma importancia que para otra, por lo tanto, los resultados que se obtienen se deben al esfuerzo

y desempeño que pone cada uno de los individuos para satisfacer sus propias necesidades y la del organismo.

**Crear un ambiente agradable en el equipo** siempre se va a reflejar en la cantidad y calidad de productividad, por esto se deben establecer una serie de acuerdos y/o reglas para el buen trato y desarrollo entre los miembros como son: respeto, honestidad, cordialidad y comunicación.

Se considera que manejando cada uno de estos puntos podrá mantenerse una relación óptima y darle la importancia debida a cada uno de ellos.

**Las buenas condiciones de trabajo** son determinantes en el desempeño de las actividades. Los factores del medio ambiente laboral y las condiciones no saludables son causas de insatisfacción, tendencias violentas e ineficiencia en el trabajo.

Aunque la mayoría de las veces evitar estas condiciones no está dentro de nuestras manos, es necesario evitar trabajar en lugares donde no hay suficiente ventilación, el lugar es excesivamente reducido, hay instrumentos de alimentación eléctrica o alguna otra fuente de calor e inseguridad.

Las condiciones de trabajo confortables son una buena decisión que debe tomar el jefe o gerente ya que el esfuerzo físico que se gasta en hacer flexiones innecesarias, estar de pie o en cualquier posición incomoda o de cansancio, se puede ocupar para incrementar el trabajo y así mismo evitar posibles enfermedades o accidentes.

**La capacitación** dentro del organismo es importante ya que mientras el individuo conozca y aprenda a hacer bien su trabajo y esté actualizado sobre cualquier acontecimiento o actividad que se lleve a cabo, contribuirá al incremento y productividad en sus labores.

**La comunicación** dentro del equipo debe ser buena para poder hacer posible la comprensión entre ellos mismos y el grupo, mediante ésta se podrán transmitir ideas, opiniones y hasta sentimientos y creencias que de alguna manera son elementos que influyen para una relación de confianza y respeto.

Quando no existen estos factores de manera positiva el personal se vuelve apático, desconfiado y hasta renuente para trabajar en equipo.

**Reza trosino** nos da algunos puntos por los que el personal adopta conductas positivas y negativas, diferentes actitudes:

**Las personas muestran disponibilidad para trabajar en equipo cuando:**

- ◆ Las metas, propósitos, objetivos o misiones de la empresa o del equipo son muy claros y están determinados con precisión.

- La planeación es clara y precisa.
- Existe un liderazgo fuerte, democrático, motivador o integrador.
- Hay decisiones que se ponen en marcha, y el equipo contribuyó a ello.
- La atmósfera de trabajo permite un orden que elimina tensiones
- Las tareas o actividades son reconocidas por los líderes.
- Hay respeto y atención por las sugerencias, recomendaciones y opiniones.
- Todas las personas están calificadas y muestran interés por los procesos de la empresa y del equipo.
- Se da un control cuidadoso y respetuoso del tiempo.
- Se autoevalúa el avance de las tareas y se retroalimentan las acciones.
- Se presentan situaciones de colaboración entre ellas.

**Las personas se muestran renuentes a trabajar en equipo cuando:**

- Las metas, propósitos, objetivos o misiones de la empresa o del equipo no son claros (no se sabe a donde ir).

- ◆ No hay caos en la planeación o no se planea.
- ◆ Existe un liderazgo pobre, autócrata, déspota o irresponsable.
- ◆ No hay acciones o las que hay no tienen sentido para ellos.
- ◆ La atmósfera de trabajo es tensa.
- ◆ Las tareas o actividades no son tomadas en serio por los supervisores.
- ◆ Las sugerencias o recomendaciones son ignoradas o calificadas de intrascendente.
- ◆ Algunas personas no están suficientemente preparadas o calificadas en relación con el resto de los integrantes.
- ◆ Se generan pérdidas de tiempo no imputables a los miembros del grupo.
- ◆ No se promueve el seguimiento de la tareas.
- ◆ Se dan situaciones de competencia desleal por el egoísmo de algunos miembros.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Con los puntos anteriormente descritos podemos observar de que manera tan grande influyen los diferentes factores motivacionales, ambiente y condiciones óptimas de trabajo, una buena capacitación y comunicación, esto origina otra visión de los miembros hacia una nueva perspectiva de trabajo.

### 1.3 CLASIFICACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

**STONER (1996)** Clasifica los equipos de trabajo dentro de una organización en 2 tipos:

**EQUIPOS FORMALES:** Son creados por los gerentes, quienes a su vez encargan tareas específicas a los subordinados par alcanzar las metas de la organización.

Dentro de los equipos formales encontramos los siguientes:

**Equipo de mando:** Es el que prevalece en la organización, se compone del gerente y de todos los empleados que dependen de él.

**Comité:** Existe por regla general en una organización, su tiempo de duración es largo y se encarga de problemas y tomar decisiones que se presentan de una forma repetitiva.

**Círculos de Calidad:** Son una especie de equipo, estos equipos se reúnen por una duración muy pequeña, puede ser por semana o conforme se requiera, para analizar problemas relacionados con el trabajo, investigar causas, determinar posibles soluciones y tomar medidas correctivas.

Dependen del mismo supervisor, la participación es voluntaria, es decir, no todos los miembros tienen que participar.

Una vez concluida la investigación y se ha encontrado la solución, se presentan los resultados a la gerencia correspondiente.

**Equipos de proyectos:** Son creados para atacar un problema específico, y por lo general, se desintegra cuando se termina la tarea o se resuelve el problema.

**EQUIPOS INFORMALES:** Surgen siempre que se reúnen varias personas e interactúan con regularidad, se desarrollan dentro de la estructura formal de la organización. Los miembros de los equipos informales suelen subordinar parte de sus necesidades individuales a las del equipo en general, a cambio el equipo los respalda y protege.

Los equipos informales tienen cuatro funciones básicas dentro de la organización:

- ◆ Mantienen y refuerzan las normas y los valores que sus miembros tienen en común.
- ◆ Ofrecen a sus miembros la sensación de satisfacción, posición y seguridad sociales. Satisfechan la necesidad humana de amistad, apoyo y seguridad.

- ◆ Ayudan a los miembros a comunicarse. Los miembros de los grupos informales se enteran de las cuestiones que les afectan, desarrollando sus propios canales de comunicación como complemento de los canales

formales. Las redes informales sirven muchas veces para transmitir información extraoficial.

- ◆ Sirven para resolver problemas, muchas veces resolver problemas en grupo ayuda a la organización.

**EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO O SUPEREQUIPOS:** Tienen características de los equipos formales y de los informales. Este tipo de equipos se olvida de la jerarquía piramidal, los que están bien dirigidos se manejan solos, arreglan sus programas de trabajo, fijan sus estándares de productividad, piden su herramienta y suministros necesarios, mejoran la calidad del producto e interactúan con clientes y otros superequipos.

## **1.4 CARACTERISTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

- ◆ **Determinar metas.** Determinar con precisión lo que se quiere alcanzar, establecer un monto de productividad medible, alcanzable y de rendimiento personal.
- ◆ **Designar tareas.** Para la mejor distribución de las actividades dentro de la empresa y para hacer la adecuada división y carga del trabajo, se establecen procedimientos para designar tareas o actividades en cualquiera de las áreas funcionales dentro de la misma.
- ◆ **Fijar las políticas de la empresa.** Es importante fijar políticas para llegar a una correcta toma de decisiones, tener una buena comunicación para concretar ideas o expectativas sobre la forma de operación de la empresa.
- ◆ **Establecer relaciones de cordialidad entre los miembros.** Para que haya integración son necesarias las relaciones de trabajo en un ambiente de mutuo respeto y colaboración con todas las personas que laboran.

## 1.5 FACTORES QUE COMPONEN A LOS EQUIPOS DE TRABAJO

**MIEMBROS:** Todo el personal de la empresa. Para formar un equipo participativo y con éxito se debe tener un alto nivel de organización y que todos cuenten con valores y principios como:

**Disciplina:** Es la capacidad que deben tener todos los integrantes de un equipo para observar y cumplir con las normas y reglas establecidas.

**Autoestima:** Es una actitud, consiste en tener siempre una actitud altamente entusiasta, positiva y con espíritu de triunfo, hasta en las peores situaciones y con muchos obstáculos que se presenten, se debe de tener un gran autoestima.

**Compromiso:** Es un valor fundamental que se debe de tener en todo y que mediante él mismo se está obligado moralmente a cumplir con toda la responsabilidad que se tiene y más en los niveles altamente profesionales.

**Ser participativo:** Es la forma de expresar ideas, opiniones, actuar, dinamizar, adhesión e intervención en el agrupo o en alguna actividad.

**Ser confiable:** Es aquella persona que cuenta con una serie de valores positivos, nos transmite confianza mutua.

**Buscar superación:** Es poner empeño en el propio desarrollo de conocimientos, capacitación continua, aplicación del conocimiento, luchar por alcanzar otras metas.

**RECURSOS:** Son los materiales y características de los miembros con los que cuenta la empresa y se dividen en emocionales y materiales.

## EMOCIONALES

**Conocimientos:** Son todos los conocimientos con que cuenta el personal y que son aprovechados al máximo.

**Actitudes:** Es la manifestación de los diferentes estados de ánimo.

**Valores:** Es una serie de principios de importancia fundamental en la vida de las personas (honestidad, respeto, honradez, etc.)

**Frustraciones:** Es una consecuencia psicológica causada por la imposibilidad interna o externa de alcanzar un objetivo, o la realización de algo que puede satisfacer alguna necesidad.

**Liderazgo:** Es la facilidad para dirigir a un grupo de personas y llegar al logro de los objetivos.

**Principios:** Son los fundamentos que rigen la conducta humana.

**Experiencias:** Son los conocimientos que se adquieren con la práctica.

## **MATERIALES**

**Presupuesto:** Es el cálculo que se hace para saber que cantidad se va a destinar a los diferentes gastos.

**Maquinaria:** Es el conjunto de máquinas y herramientas con que cuenta la organización para el desempeño de las labores en el área operativa.

**Equipo:** Es el conjunto de máquinas con que cuenta la organización para el desempeño de las labores de oficina.

**Instalaciones:** Es el lugar, edificio, etc., donde se desarrollan las actividades con una serie de servicios.

**Manuales:** Son los documentos con que cuenta la organización para tener un control o seguimiento de actividades. Ej. (manual de inducción, de políticas, de procedimientos, etc.)

**METAS:** dentro de este punto hay dos factores

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **EMOCIONES**

**Espíritu de logro:** Es la satisfacción que tiene una persona cuando logra alcanzar los objetivos o metas establecidas.

**Adquisición de conocimientos:** Es el hecho de buscar y aprender cosas con el propósito de llegar a ser mejores cada día más.

## **MATERIALES**

**Calificación:** Es la evaluación de una serie de labores y acontecimientos dentro de una organización.

**Reconocimiento:** Es algo que se espera por el logro de las actividades con resultados positivos y exitosos.

**Promociones:** Cuando una persona se esmera en la realización de su trabajo alcanzando oportunamente sus resultados a los que hay que llegar y con la maximización de recursos, espera ascender a un nivel mejor.

## **1.6 TECNICAS RECOMENDADAS PARA SU FORMACION**

- ❖ **DINAMICA DE GRUPOS:** Es la suma de intereses de los componentes del grupo, y puede ser activada a través de estímulos y motivaciones, en el sentido de mayor armonía y aumento de relacionamiento”

Davis (1983). Es el proceso social que permite que las personas actúen cara a cara en grupos pequeños”.

El vocablo *dinámica* se deriva de la palabra griega que significa fuerza, por lo tanto, *Dinámica de grupo* se refiere al estudio de las fuerzas que actúan dentro de un grupo. El fundador del movimiento de la *dinámica de grupo* fue Kurt Lewin en 1930.

- ❖ **COMUNICACION:** Es muy importante la comunicación dentro de los miembros del equipo, que se sienta un ambiente de confianza por parte del líder del equipo a los empleados y viceversa.

El líder o encargado de manejar al equipo no debe dejar que se empiecen a hacer rumores entre ellos mismos, hay que saber escucharlos y entenderlos para poder evitar o terminar con ese tipo de cosas y así seguir conservando un ambiente de cordialidad en el trabajo.

**Funciones de la comunicación dentro de una organización:**

**De control:** Dentro de las organizaciones hay jerarquías de autoridad y lineamientos que seguir cuando hay que reportar al jefe inmediato cualquier asunto relacionado al trabajo o respecto a las normas y políticas establecidas en la empresa, de esta forma la comunicación actúa como controlador.

**De motivación:** Esta función se lleva a cabo al platicar con los empleados sobre su trabajo, que se debe hacer, como se debe hacer y como lo están haciendo, si su desempeño es el adecuado o si están por debajo del promedio, que se debe hacer para elevarlo. La formación de metas, hacer lo más posible por llegar a cumplirlas y el reforzamiento del comportamiento que se desea, es un estímulo a la motivación y forma parte de la comunicación.

**De expresión emocional:** En el ambiente laboral los empleados desarrollan una especie de vida social en el cual los miembros muestran sus sentimientos de satisfacción y sus frustraciones, por lo que se dice que la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales.

**De información:** la comunicación proporciona toda la información que sirve para la toma de decisiones, al transmitir los datos para identificar y evaluar las diferentes alternativas que se tengan.

### **Redes de comunicación formales e informales**

Las redes formales de comunicación se mueven en forma vertical, siguen la línea de mando y se limitan a la comunicación relacionada con las tareas. La red informal se conoce como rumor, se mueve en cualquier dirección, se brinca cualquier nivel de autoridad, muchas veces satisface las necesidades sociales de los miembros del grupo y al mismo tiempo facilita la realización de las tareas.

La comunicación como actividad administrativa tiene dos propósitos principales:

- a) Proporcionar información y comprensión necesarias para que las personas se puedan conducir en sus tareas.
- b) Proporcionar las actitudes necesarias que promueven la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos.

Con la unión de estos dos propósitos se logra una mejor comunicación y conduce a un mejor desempeño de las tareas y por lo tanto se logra el trabajo en equipo.

- ❖ **MOTIVACION:** Es esencial para la operación de las organizaciones, sea cual fuere la cantidad de maquinaria y equipo con que cuenta la organización, estos elementos no pueden ser utilizados o manejados por personas que no se sientan motivadas".

El trabajo del gerente es identificar y activar los motivos de los empleados encauzándolos para un mejor desempeño de la tarea.

Los motivos son expresiones de las necesidades de las personas, son personales e internos, por otro lado están los incentivos, son externos a la persona.

El principio más importante dentro de la motivación, es la comprensión de las necesidades de los empleados. Cuando un empleado es productivo y la organización lo tiene presente, se le retribuirá. Si las retribuciones son las adecuadas, las necesidades e impulsos originales del empleado se verán satisfechas, por lo tanto, es probable que surjan nuevas necesidades y vuelva a iniciarse el ciclo.

Una de las teorías sobre motivación que más se ha desarrollado dentro de las organizaciones es la teoría de necesidades de Maslow.

Esta teoría se representa por medio de una pirámide la cual, en el primer nivel, se encuentran las necesidades fisiológicas, las que hay que satisfacer para la supervivencia, en aspectos como: alimentos, casa y vestido.

En el segundo nivel se encuentran las necesidades de seguridad, dentro de estas se busca lo referente en protección contra el entorno.

En el tercer nivel, se encuentran las necesidades sociales, esto es, asociarse en grupos deportivos, políticos, la convivencia con grupos, sentirse integrado y ayudado por alguien.

En el cuarto nivel están las necesidades del ego, es decir, el deseo de ser reconocido, apreciado, tener autonomía y lograr un cierto status.

En la cúspide de la pirámide se encuentran las necesidades de autorrealización, autoexpresión y actualización, tales como la puesta en práctica de las habilidades, aptitudes y capacidades.

De esta forma se observa que es básica la satisfacción de los niveles inferiores para poder avanzar a los superiores, a medida que se satisface un nivel inferior se pone en la mira el siguiente nivel.

Otra teoría de motivación que se contempla dentro de la administración, es la de Herzberg o teoría de los dos factores.

Los dos factores que menciona esta teoría son:

**FACTORES DE MANTENIMIENTO:**

En primer lugar se encuentran las condiciones de trabajo, es decir, la remuneración por el trabajo realizado.

En segundo lugar se encuentran las políticas y administración que existen dentro de la compañía, esto es, la seguridad que siente el empleado en el trabajo.

En tercer lugar se encuentran las relaciones que haya entre empleado y superiores, y entre compañeros.

El último lugar de los factores de mantenimiento, lo ocupa el status, que es concedido, por la sensación de aptitud, que se deriva de la aprobación o aceptación de los demás.

**FACTORES DE MOTIVACION:**

En primer lugar se encuentra el reconocimiento, es el deseo que tiene cada persona de que a las labores que realiza, se les de el valor adecuado, y por consiguiente, estar en espera de alguna oportunidad de aumento de sueldo o de ascenso.

En segundo y último lugar se encuentra el deseo de logro, tendencia al crecimiento, y el sentirse motivado por el trabajo que realiza.

Esta teoría amplió la perspectiva de los administradores al manifestar el importante papel de las retribuciones internas que surgen del trabajo mismo y se debe tener conciencia, que si los factores de mantenimiento o higiene no son resueltos, el trabajador perderá importancia sobre sus labores.

❖ **NORMAS Y OBJETIVOS:** En todos los equipos de trabajo deben existir normas y objetivos en cuanto al comportamiento de los miembros.

Muchas veces hay normas ya establecidas por la sociedad en que nos desarrollamos, es decir, la forma de vestir para ir al club, es diferente para ir a la oficina al trabajo. Otras son particulares del grupo como estándares de producción, puntualidad, tiempo de comida, etc.

Cuando una de las personas no cumple con las normas, de alguna manera los demás miembros hacen presión, bromas o críticas para que se integren al equipo y se adapten a las normas.

Para que un equipo de trabajo se desempeñe efectivamente, se necesita la colaboración y participación de cada uno de los miembros, por lo que se deben conocer muy claramente los objetivos en común.

- ❖ **ASERTIVIDAD:** Es afirmar la propia personalidad, tener confianza en sí mismo, un alto autoestima y tener una buena comunicación. Cada persona debe aceptar su propia responsabilidad con respecto de sus propias ideas, conocimientos, sentimientos, conducta y desde luego respetar estos mismos puntos de las personas que están a su alrededor.

Las personas que son asertivas tienen una gran capacidad de manifestarse y comunicarse en todos los niveles, tienen metas y objetivos bien claros y siempre van tras lo que quieren hasta ver resultados ya sean positivos o negativos pero hacen el intento. Una persona asertiva defiende siempre sus ideales o emociones.

- ❖ **LIDERAZGO:** En años anteriores, las organizaciones tenían un estilo de liderazgo autoritario, es decir, no se tomaba en cuenta al empleado, simplemente se le ordenaba lo que tenía que hacer; o por otro lado se le hacían preguntas, tenían que expresar sus ideas, opiniones y finalmente no se tomaban en cuenta sus puntos de vista. En la actualidad está cambiando la forma de liderazgo, el líder toma en cuenta las opiniones y experiencias de cada uno para que se le facilite la forma de llegar a cumplir con sus metas.
- ❖ **MANEJO DE PROBLEMAS:** Cuando se presenta algún problema en el trabajo como insuficiencia de material, presupuesto, maquinaria y equipo, lugares de trabajo reducidos, sin iluminación.

Todos estos aspectos evitan en ocasiones que se desarrollen las actividades con efectividad. Para la solución de estos problemas se debe establecer cual es el problema, solicitar opiniones, en base a estos datos, volver a redefinir el problema, después construir varias soluciones posibles, evaluar alternativas, poner en práctica la alternativa principal y finalmente evaluar los resultados.

- ❖ **SOLUCIÓN DE CONFLICTOS:** Los conflictos en la organización se dan por diferencias emocionales, desacuerdo con normas o políticas, desacuerdo también en los métodos que se implantan para llegar a los objetivos y metas establecidos.

Cuando los miembros del equipo no se encuentran satisfechos de pertenecer a él, porque no resultó ser lo que ellos esperaban, la colaboración no se da al 100%. En las empresas donde no se cuenta con una cultura organizacional con reglas de desempeño individual, se dan mucho los conflictos por egoísmo, luchas por los puestos de mayor importancia y reconocimiento, manipulación de la información, de los recursos materiales, hipocresías, etc.

Hay tres tipos de estrategias para la solución de conflictos: evitándolos, aplazándolos y afrontándolos.

Las personas que prefieren evitar un conflicto, lo hacen porque son gente que no sabe enfrentar ese tipo de situaciones, esto implica que se queden con dudas o miedos para cuando se les presente otra situación igual.

Otra estrategia es aplazar los conflictos, esto es, dejar que la situación se enfríe temporalmente, el asunto a tratar no queda claro y no hay posibilidades de que se llegue a enfrentarlo, al igual que el anterior, no da satisfacción y da inseguridad para situaciones parecidas en el futuro.

La última estrategia es la de afrontarlos y se da de dos maneras: estrategias de poder y de negociación. Las estrategias de poder incluyen la fuerza física y algún tipo de castigo, en estos casos siempre hay un vencedor y un vencido. En las estrategias de negociación se busca una solución en las que las partes involucradas en el conflicto salgan beneficiadas.

Todos estos causales de conflicto no solo retrasan el trabajo sino que muchas veces se hace mal y esto ocasiona pérdida de tiempo y costos.

- ❖ **PARTICIPACIÓN EFECTIVA:** Dentro del equipo de trabajo se deben formar metas y objetivos que sean alcanzables en tiempo y forma adecuados y con los recursos menos posibles, esto llevará a la eficacia del equipo. Otra de las características del grupo eficaz es que hay un alto grado de cooperación y/o participación. Los miembros del equipo son conscientes de que el trabajo se llevará a término con más rapidez si hay cooperación de unos con otros, igualmente tendrá mejores resultados ya que se cuenta con las ideas y puntos de vista de más de una persona.

# **CAPITULO 2**

# **EFFECTIVIDAD**

## **2.1 CONCEPTO DE EFECTIVIDAD**

**W.J. REDDIN (1985).** La efectividad es el grado en que un gerente logra los requisitos de producto (resultado) de su posición.

La efectividad es el resultado que logra un jefe o gerente cuando conduce una situación adecuadamente.

Se debe considerar a la organización como un grupo humano y no como un conjunto de equipos mecánicos, capitales y materiales, ya que la eficiencia del trabajo depende de la eficiencia de ese grupo humano.

En una organización es de gran importancia que un trabajador se sienta satisfecho, de esta forma su rendimiento será mayor y mejor, a esto se le llama eficiencia. De la forma o actitud que adopte el trabajador frente a sus labores, de su actitud satisfecha o insatisfecha, depende en mayoría que las actividades sean desarrolladas con efectividad.

Es un hecho totalmente comprobado que los empleados que están satisfechos con su trabajo, ya sea porque tienen buen sueldo, buen trato, o porque se sienten tomados en cuenta, son las personas que trabajan eficientemente, y por lo contrario, los empleados que no les gusta su trabajo, se sienten mal pagados, mal tratados, que no tienen posibilidad de mejorar, son los que no ponen empeño en realizar con efectividad su trabajo.

Por lo tanto la efectividad del trabajo depende de la buena atmósfera psicológica y de la satisfacción del personal.

Se ha tomado en cuenta, que los estados de ánimo, las actitudes y la motivación en la conducta humana, contienen la clave de la eficiencia en el trabajo.

Como factor importante para lograr realizar el trabajo con eficiencia, tenemos la satisfacción del trabajador. Algunas áreas en las que se puede apoyar a la satisfacción del trabajador son las siguientes:

- ◆ Darle un trato digno al empleado.
- ◆ Debe tener un salario adecuado, justo y equitativo.
- ◆ Se debe contemplar algún ascenso conforme a méritos.
- ◆ Debe considerar el trabajo como una fuente de aprendizaje.
- ◆ La comunicación se debe dar en forma eficaz y organizada.
- ◆ Proporcionar condiciones de trabajo saludables y seguras.

Las áreas de efectividad no están escritas y muchas veces, ni siquiera se conocen, se identifican cuando algún jefe o gerente desempeña sus actividades con efectividad en un área determinada, estas áreas conducen a la administración por objetivos.

Cuando se han identificado áreas de efectividad en una organización, se pueden definir tres niveles:

**Áreas de efectividad empresarial:** se refieren a la empresa en conjunto, éstas áreas están formuladas por el equipo de más alto nivel de la organización, tienden a ser a largo plazo, se forman para analizar puntos de gran importancia para la misma organización.

**Áreas de efectividad departamental:** se refieren a la aportación que puede dar una pequeña parte de la organización a la misma, se encuentran entre las empresariales y las gerenciales. Se relacionan con la demanda del servicio y con la integración del mismo departamento; así mismo con otros departamentos y en su totalidad con la organización.

**Áreas de efectividad gerencial:** se relacionan directamente con el producto o servicio de un puesto directivo en particular, éstas áreas, aunque muchas veces se ocupan solo de cosas del presente o a corto plazo, fijan objetivos que pueden reflejar perfectamente una comprensión clara del futuro.

Una vez que el gerente describe sus áreas de efectividad y desarrolla sus propios objetivos pueden cambiar totalmente las cosas con respecto de su trabajo.

### **Tipos de efectividad**

**Efectividad gerencial:** Es el grado en que el gerente logra los resultados de su área.

Algunas diferencias entre el gerente eficiente y el gerente eficaz:

El gerente eficiente:

- ◆ Hace las cosas de forma correcta
- ◆ Resuelve problemas
- ◆ Cuida los recursos
  
- ◆ Cumple con su deber
- ◆ Reduce costos

El gerente eficaz:

- Hace las cosas correctas
- Produce alternativas creativas
- Optimiza la utilización de los recursos
  
- Obtiene resultados
- Aumenta las utilidades

**Efectividad aparente:** Se evalúa observando la conducta, cualidades de la persona.

La observación puede ser en la rápida y acertada en la toma de decisiones, ser puntual en su entrada, tener buenas relaciones publicas, tener el trabajo al

día, etc. Este tipo de efectividad tiene la desventaja de que tal vez no se pueda llegar a la efectividad gerencial.

**Efectividad personal:** Es aquella satisfacción de los objetivos personales antes que los objetivos de la organización. Esto sucede con las personas que son ambiciosas y por lo regular al dar una solución proporcionan una decisión pobre.

#### **Objetivos de la efectividad**

- ◆ Promover el desarrollo de empresas mexicanas competitivas en el entorno global.
- ◆ Agilizar un cambio de fondo en las organizaciones.
- ◆ Garantizar la obtención de resultados en el largo plazo.
- ◆ Fomentar el desarrollo personal de organizaciones y equipos de trabajo efectivos.

Efectividad = Eficacia + Eficiencia

**Eficacia:** Hacer las cosas correctas (lograr resultados)

**Eficiencia:** Hacer las cosas correctamente (hacer las cosas bien)

Lograr resultados haciendo las cosas bien

## 2.2 DIFERENCIA ENTRE EFICIENCIA Y EFICACIA

**CHIAVENATO** dice:

**EFICACIA:** "Es el grado en que el ejecutivo logra los resultados deseados de su función. Para alcanzar la eficacia es necesario conocer las áreas de la misma (resultados deseados) y poseer las tres habilidades gerenciales (diagnóstico, flexibilidad y gestión situacional) Se refiere a la maximización de las formas de rendimiento en la organización, por medios técnicos y económicos".

La eficacia no es una cualidad administrativa sino el resultado de aplicar la estrategia o el estilo gerencial más apropiado a la situación.

En el sentido económico se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad, a través de proveerle un producto, un bien o un servicio. La eficacia es necesaria para la organización (para poder funcionar) y para el individuo (para poder alcanzar satisfacción).

**EFICIENCIA:** Se refiere a qué cantidad de los insumos de una organización sale como producto y cuantos son absorbidos por el sistema. Se relaciona con la necesidad de supervivencia de la organización.

La eficiencia se preocupa por los métodos y procedimientos más indicados, los cuales necesitan planearse adecuadamente, con el fin de asegurar la optimización en la utilización de los recursos disponibles. No se preocupa por los fines sino simplemente por los medios.

Cuando el administrador se preocupa por hacer correctamente las cosas se refiere hacia la eficiencia y cuando utiliza los instrumentos adecuados para la realización de esas mismas cosas se orienta hacia la eficacia.

**Algunas diferencias entre Eficiencia y Eficacia.**

**Eficiencia**

- ◆ **Enfasis en los medios**
- ◆ **Hacer correctamente las cosas**
- ◆ **Resolver problemas**
- ◆ **Salvaguardar los recursos**
- ◆ **los recursos**
- ◆ **Cumplir tareas y obligaciones**
- ◆ **Entrenar a los subordinados**
- ◆ **Subordinados**
- ◆ **Mantener las máquinas**
- ◆ **Presencia en los templos**
- ◆ **Rezar.**

**Eficacia**

- \* **Enfasis en los resultados**
- \* **Hacer las cosas correctas**
- \* **Alcanzar objetivos**
- \* **Optimizar la utilización de**
- \* **Obtener resultados**
- \* **Proporcionar eficacia a los**
- \* **Máquinas disponibles**
- \* **Práctica de valores religiosos**
- \* **Ganar el cielo.**

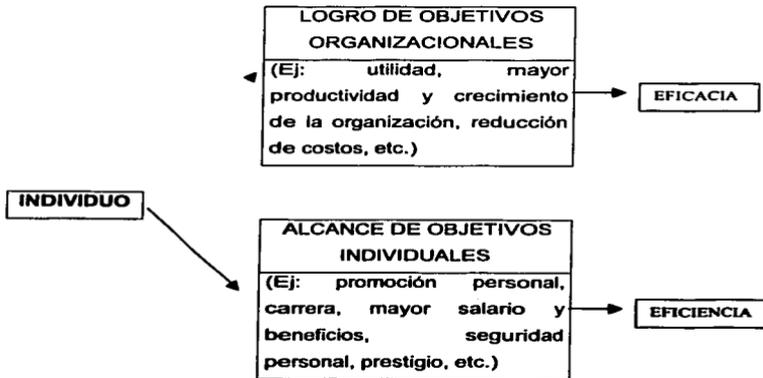
La eficiencia se concentra en las operaciones y tiene su atención dirigida hacia los aspectos internos de la organización, la eficacia se concentra en el éxito en cuanto al alcance de los objetivos y tiene la atención dirigida hacia los aspectos externos de la organización.

**Diferencia entre eficiencia y eficacia según Katz y Kahn.**

La eficacia organizacional se relaciona con la medida en que todas las formas de rendimiento para la organización se maximizan, lo cuál está determinado por una combinación de la eficiencia de la organización como sistema y su éxito en obtener condiciones ventajosas o los insumos que necesita.

La eficiencia pretende incrementos a través de soluciones técnicas y económicas, mientras que la eficacia busca la maximización del rendimiento de la organización, por medios técnicos y económicos y medios políticos.

BERNARD nos indica las necesidades de la persona de ser eficaz (alcanzar los objetivos organizacionales) y de ser eficiente (alcanzar los objetivos personales) para sobrevivir en el sistema.



### 2.3 FORMAS DE MEDICION DE LA EFECTIVIDAD

La medición de la efectividad es importante para la eficacia de la organización y es necesario que las partes interesadas dentro de la organización que son director, trabajadores, empleados, sindicatos y todos los que están relacionados con la misma, tengan ideas claras sobre la medición.

Los índices de efectividad sirven también para detectar las áreas donde hay problemas y evaluar que tanto se progresa con los programas de desarrollo que se implementan.

En las empresas por el simple hecho de anunciar que se va a medir la efectividad de cada uno de los individuos, se incrementa la efectividad en el trabajo en un porcentaje considerable y esto contribuye a un mejor análisis de la eficacia y la eficiencia, por tal motivo la medición de la efectividad debe ser primordial para las personas que tienen como tarea desarrollar un proyecto para mejorar la efectividad.

Una forma de medición de la efectividad es mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Efectividad total} = \frac{\text{Producto total}}{\text{Insumo total}}$$

La efectividad total se puede calcular mediante:

$$Et = \frac{Ot}{T + C + M + Q}$$

Donde:

Et= efectividad total

Ot= output (producto) total

T= factor trabajo

C= factor capital

M= factor materias primas y piezas compradas

Q= insumo de otros bienes y servicios varios

**PROKOPENKO "La efectividad del trabajo suele medirse también por el producto físico por hora de trabajo, esta forma de medición puede ser insatisfactoria, debido a que el volumen de trabajo requerido para producir una unidad de producto varía para diferentes productos, por este motivo, son más adecuados los métodos de medición basados en el tiempo de trabajo".**

Con el gran auge de la función del estado en el desarrollo económico, el número de trabajadores públicos y la mayor preocupación por el aumento de los costos, la necesidad de establecer mediciones con respecto a los organismos públicos se ha hecho cada vez más importante.

Hay una considerable diferencia en la evaluación de la efectividad del sector público y la de la industria privada. En la industria privada la producción se evalúa desde el punto de venta y se relaciona directamente con el trabajo.

En el sector público existe una diferencia entre el producto de un organismo y el cumplimiento de su misión. El producto final del organismo comparado con su insumo indica su eficiencia. La repercusión lograda por el programa del organismo es su eficacia.

Toda medida de efectividad interna de un organismo estatal (eficiencia), debería ir complementada con una evaluación de la validez de la relación que hay entre el producto del organismo y el logro de sus objetivos.

La efectividad de la administración pública debe centrarse fundamentalmente en un aumento de los servicios a un costo dado.

La principal utilidad potencial del uso de estadísticas de efectividad se da en las operaciones internas de los organismos y no sólo en lo que respecta a las decisiones políticas nacionales. Se pueden emplear para:

- Establecer metas ajustadas al organismo específico;
- Hacer una estimación de los recursos;
- Justificar el presupuesto;
- Evaluar las iniciativas de la dirección y los cambios en la forma en que el organismo está organizado;
- Controlar las operaciones.

Las características más importantes del factor trabajo son el número de trabajadores administrativos y de producción, las horas de trabajo dedicadas a la producción, la media básica de ingresos por hora y los sueldos, la remuneración total con inclusión de las horas extraordinarias y la composición de la fuerza de trabajo, es decir, la distribución entre trabajadores calificados, semicalificados y profesionales, su edad y su rotación.

## **2.4 ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA EFECTIVIDAD**

El mejoramiento de la efectividad depende de la medida en que se puedan identificar y utilizar los factores principales del sistema de producción social, y su relación con este aspecto, hay tres grupos principales de factores de efectividad según su relación con:

- ◆ El puesto de trabajo
- ◆ Los recursos
- ◆ El medio ambiente.

Existen dos categorías principales de factores de efectividad:

- ◆ Internos (controlables).
- ◆ Externos (no controlables)

Los factores internos son los que puede controlar la organización.

Los factores externos son los que están fuera del alcance de la organización.

El primer paso que se debe llevar a cabo para mejorar la productividad es identificar los problemas que se plantean en cualquier grupo de factores.

Los factores que no pueden ser controlables para una empresa pueden ser controlables para una organización gubernamental o de otro tipo, es decir, los factores que para una organización son internos, para otra podrían ser externos.

Las organizaciones gubernamentales pueden mejorar la política fiscal, crear una mejor legislación del trabajo, mejorar la estructura social, etc., en las empresas no pueden hacer por sí mismas estos cambios.

#### **Factores internos de la efectividad**

Se dividen en factores duros y blandos.

#### **Factores duros**

- ◆ **Producto.-** La efectividad del producto es el grado en que el producto cumple con las exigencias de la producción. Los valores de lugar, de tiempo y de precio del producto se refieren a la disponibilidad del producto de estar en el lugar adecuado, en el momento oportuno y a un precio razonable.
- ◆ **Planta y equipo.-** La efectividad de la planta y el equipo se puede mejorar prestando atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y el control de la producción, etc.

- **Tecnología.-** mediante una mejor tecnología de la información se puede lograr un aumento en la efectividad, un mayor volumen de bienes y servicios, perfeccionamiento de la calidad. La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la efectividad.
- **Materiales y energía.-** haciendo un esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía se pueden observar notables resultados. Entre los aspectos importantes de la efectividad de los materiales se encuentra el rendimiento del material, uso y control de desechos y sobras, empleo de materiales de categoría inferior y más barata pero de la misma calidad, sustitución de las importaciones, entre otros.

### **Factores blandos**

- **Personas.-** como principal recurso en el mejoramiento de la efectividad tiene dos aspectos: dedicación y eficacia. La dedicación es la medida en que una persona se empeña por su trabajo. La eficacia es la medida en que la aplicación del esfuerzo humano produce los resultados deseados en cantidad y calidad.
- **Organización y sistemas.-** La organización tiene por objeto prever la especialización y la división del trabajo y la coordinación dentro de una empresa.

Una organización necesita funcionar con dinamismo y estar orientada hacia objetivos y debe ser objeto de mantenimiento, reparación y reorganización de vez en cuando para alcanzar nuevos objetivos.

Las organizaciones con un sistema rígido pueden ser objeto de baja mala efectividad.

- ◆ **Métodos de trabajo.**- El mejoramiento de los métodos de trabajo constituye el sector más prometedor para mejorar la efectividad.

Las técnicas relacionadas con los métodos de trabajo tienen por finalidad lograr que el trabajo manual sea más productivo mediante el mejoramiento de la forma en que se realiza, los movimientos humanos que se llevan a cabo, los instrumentos utilizados, la disposición del lugar de trabajo, los materiales manipulados y las máquinas empleadas.

- ◆ **Estilos de dirección.**- Se puede decir que la dirección de la empresa es responsable en un 75 por ciento del aumento de la efectividad, puesto que es responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa.

#### **Factores externos de la efectividad**

Se dividen en Ajustes estructurales, Recursos naturales, Administración pública e infraestructura.

### **Ajustes estructurales**

Los cambios estructurales más importantes son de carácter:

- **Económico.-** Los cambios económicos más importantes guardan relación con las modalidades del empleo y la composición del capital, la tecnología, la escala y la competitividad.
- **Social y demográfico.-** Son cambios estructurales en la fuerza de trabajo. Los cambios demográficos debido al gran aumento de la población influyen en que la efectividad y los salarios tienden a ser inferiores.

Estos cambios demográficos repercuten en las personas que buscan empleo, en la experiencia y en las técnicas de trabajo útiles del trabajador, y en la demanda de bienes y servicios.

Los cambios sociales se refieren a la gran participación de la mujer en el ámbito laboral y la relación con los ingresos, los ingresos de los hombres son todavía mayores a los de las mujeres. Gran parte de esto se atribuye a la educación, al trabajo de tiempo completo o parcial y a la experiencia laboral. A medida que se modifiquen estos hechos es probable que se modifique también la efectividad y la estructura de los ingresos.

## Recursos naturales

Los recursos naturales más importantes son:

- ◆ **Mano de obra.-** En los países en los que carecen de otros recursos como tierra, energía y recursos minerales, han descubierto que su fuente más importante es el crecimiento de la población, su capacidad, su formación profesional, actitudes y motivaciones. La atención prestada a la salud y al ocio ha provocado un tremendo ahorro ocasionado por la reducción de enfermedades, la mayor esperanza de vida y el aumento de vitalidad.
- ◆ **Tierra.-** La tierra exige una administración, explotación y política nacional adecuadas. La elevación del costo de los insumos agrícolas de gran densidad de energía, la limitada disponibilidad de nuevas tierras y la apremiante necesidad de una economía agropecuaria más cuidadosa para impedir graves erosiones abogan por un uso más prudente de las tierras disponibles.
- ◆ **Energía.-** La oferta de energía influye en las combinaciones capital/trabajo y aumenta o reduce la productividad. Los directivos industriales y de las empresas deben conocer, comprender y tener en cuenta este hecho.

- ◆ **Materias primas.-** Cuando el costo de los materiales aumenta, la razón económica fundamental para reparar, reutilizar y reciclar se hace más apremiante, puesto que, aun cuando la efectividad en el sentido estrictamente convencional es inferior para ese trabajo, resulta más barato para la sociedad que comprar materiales nuevos.

### **Administración pública e Infraestructura**

Las políticas, estrategias y programas estatales repercuten fuertemente en la efectividad por intermedio de:

- ◆ Las prácticas de los organismos estatales;
- ◆ Los reglamentos (como las políticas de control de precios, ingresos y remuneraciones);
- ◆ El transporte y las comunicaciones;
- ◆ La energía;
- ◆ Las medidas y los incentivos fiscales (tipos de interés, aranceles aduaneros, impuestos).

# **CAPITULO 3**

# **CULTURA**

# **ORGANIZACIONAL**

### **3.1 CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Kast (1999): "Cultura Organizacional es un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento."

La cultura Organizacional da un reflejo de la visión y/o misión de los fundadores de la empresa, dichas personas tienen la esencia o idea original del proyecto que tuvieron en mente, por lo que no tienen limitantes de ningún tipo y se pueden extender a todos los horizontes.

Todas las organizaciones tienen culturas diferentes, objetivos y valores, estilos de administración y normas para realizar sus actividades. La cultura se considera muy importante ya que es la que da la identidad de la organización y hace lo posible por conservarla.

La cultura Organizacional representa una percepción común por parte de los miembros de la organización, los empleados aunque todos tienen un nivel de formación diferente, siempre llegan a hacer una descripción de la cultura de su empresa de una manera similar y para lograrlo, la alta gerencia se encarga de hacer una adecuada inducción del trabajador a su equipo de trabajo.

Al pasar el tiempo el trabajador se va formando una visión de la cultura organizacional de la cual forma parte, por lo que al tratar de cambiar la cultura habrá algo de oposición y hasta rechazo ya que es la cultura formada desde inicios de la organización y con la que se ha seguido durante varias décadas.

Cuando interactúan nuevas personas o grupos, la cultura organizacional sufre pequeñas modificaciones pero aún así se mantiene viva, aunque se pierda la idea esencial de los fundadores.

Lo ideal sería que se mezclaran los intereses, valores y creencias de los empleados con los de la empresa.

Hay culturas que son muy fuertes y otras son débiles. Las culturas fuertes son aquellas en que en las organizaciones valoran mucho los puntos clave para el desarrollo y crecimiento de las mismas y se propagan de una forma que haya influencia con los empleados, de esta forma, los empleados aceptan los valores clave y se comprometen a cumplir con esos valores, entonces la cultura se vuelve más fuerte.

Los factores que determinan la magnitud de una cultura son: el tamaño de la organización, la ideología de los fundadores, el tipo de personal que la integra, y el fomentar siempre esa cultura.

### **Dinámica de la cultura organizacional**

La cultura organizacional representa un patrón de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización, incluye varios puntos que son:

- ◆ Comportamientos de rutina cuando las personas interactúan con los rituales, ceremonias y lenguaje común utilizados en la organización.
- ◆ Las normas que comparten los equipos de trabajo de toda la organización.
- ◆ Los valores dominantes que tiene la organización (calidad del producto).
- ◆ La filosofía que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes.
- ◆ Las reglas del juego para llevarse bien en la organización o lo que debe hacer el trabajador para sentirse aceptado dentro del grupo.
- ◆ El sentimiento o el clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal externo.

Todos estos puntos forman en conjunto el concepto de cultura organizacional.

### **3.2 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Dentro del ámbito de los negocios se han usado algunas denominaciones de tipos de cultura organizacional como:

- ◆ **Cultura de equipo de béisbol.** Este tipo de cultura se refiere a los empresarios que tienen una gran capacidad de innovación y se arriesgan a enfrentar los riesgos, pagan a los empleados por su producción, el empleado que produce más recibe un sueldo mayor o recompensas de otro tipo.

En este tipo de cultura es común que las personas que producen más, dejen con facilidad los empleos ya que siempre buscan mejores sueldos o mayores recompensas.

- ◆ **Cultura de club.** En este tipo de cultura se valora más la edad y la experiencia. Las organizaciones con este tipo de cultura recompensan a la gente que ya tiene antigüedad y les ofrece empleo estable.
- ◆ **Cultura de academia.** En empresas con este tipo de cultura suelen contratar gente desde que está en la universidad, con el fin de capacitarlos para convertirlos en expertos en una función específica. La cultura tipo académica recalca una y otra vez el servicio, los conocimientos funcionales y el conocimiento institucional.

- ◆ **Cultura de fortaleza.** Se preocupa básicamente por la supervivencia, prometen poco en cuanto a seguridad en el empleo, tienen mucha dificultad para recompensar a los empleados con buen desempeño.
- ◆ **La cultura de fortaleza resulta atractiva para las personas que les gusta enfrentar retos y sacar adelante empresas con problemas.**

### **FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

**Definir los límites.-** la distinción entre una organización y otra, que la hacen única, son las normas y valores propios que se establecerán en la misma.

**Sentido de identidad.-** las normas y valores propios de la organización, transmitirán a los trabajadores un sentimiento de identidad, este hecho los hará sentir participes de esa cultura.

**Intereses comunes.-** cuando se comparten los principios y valores de la organización, se crea un compromiso personal en cada uno de los empleados, de esto se deriva la eliminación de sentimientos egoístas por el bien individual, convirtiendo todo el esfuerzo en el trabajo en la obtención del bien común.

**Socializar al trabajador.-** la cultura pretende integrar al individuo a la organización, procurando establecer y mantener en el sistema, normas de respeto y convivencia entre los miembros de la misma.

**Coordinar toda la organización.-** la cultura que impera en una organización, es la que se encarga de guiar y moldear las actividades de un empleado, encaminado a lograr el bien común, a través de normas, relación de cordialidad, cooperación, iniciativa, innovación, productividad, mano de obra, espíritu de equipo y valores claros.

### **3.3 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Las siguientes siete características combinadas definen la cultura de una organización.

- **Autonomía individual.** Se refiere al grado de iniciativa y responsabilidad que tiene cada uno de los miembros de la organización para iniciar cualquier actividad.
- **Estructura.** Se refiere a la forma en que está organizada la institución, es decir, normas, políticas y reglamentos que rigen a la organización.
- **Apoyo.** Es la cantidad y sobre todo la calidad en que los gerentes se manifiestan con sus subordinados.
- **Identidad.** Es la identificación que siente el trabajador empezando con sus amigos y compañeros de trabajo hasta con la organización.
- **Desempeño.** Se refiere a la evaluación del desempeño laboral de los miembros de la organización y la importancia que se le dé a los reconocimientos.

- Tolerancia al conflicto. Es la habilidad de cada uno de los trabajadores de manejar situaciones difíciles y llevarse bien con sus compañeros.
- Tolerancia al riesgo. Se refiere a la capacidad para innovar y enfrentar situaciones de peligro.

La cultura se transmite a los empleados por medio de los siguientes elementos:

**Historias:** son las anécdotas que nacen en la organización con referencia a los fundadores, los cuales son de importancia para el futuro de la empresa, esta es una de las mejores formas de transmitir las normas y valores de la institución.

**Rituales:** es hacer varias repeticiones de las actividades que refuerzan los valores de la organización.

**Símbolos materiales:** son aquellos como espacio, mobiliario, uniformes y todos aquellos privilegios con que cuentan los ejecutivos, de esta forma se distinguen las personas de mayor importancia y para que sepan de que manera deben comportarse.

**Lenguaje:** el tipo de lenguaje que predomine en cada organización o departamento, lo distingue de otros, esto identifica a los integrantes de una determinada cultura. De esta manera se ayuda a transmitir y preservar la cultura de la organización.

Se debe dejar en claro que cuando se habla de cultura se refiere a la forma de cómo los empleados perciben las características de la organización y no a la satisfacción por cada uno de ellos.

La cultura describe las condiciones generales de la empresa y por otro lado está la evaluación sobre la satisfacción de los empleados con respecto a dicha cultura.

### **3.4 CICLO DE VIDA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **COMO CREAR UNA CULTURA DE CALIDAD**

Aunque en tiempos pasados el mencionar la palabra calidad, automáticamente se imaginaba el área de control de calidad, hoy en día, el término es aplicado al esfuerzo conjunto de la gente que labora en una organización, para crear una cultura que facilite proporcionar un bien o servicio de calidad, a esto se le llama administración para la calidad total (ACT).

La cultura de la ACT tiene como característica primordial, la satisfacción del cliente, lo que conlleva a mejoras continuas. Los esfuerzos por mejorar la calidad, empiezan por identificar las necesidades del cliente, y que es lo que espera del servicio, una vez que se conocen estos puntos, se difunde la información por toda la organización, con la finalidad de aplicar la mejoría al bien o servicio para el cliente.

Las mejoras continuas, implican que todo empleado debe buscar mejorar su desempeño en forma gradual y continua. El implementar conciencia sobre mejoras continuas es con la pretensión de abatir el costo de la calidad, instituyendo medidas para evitar la mala calidad.

Estas medidas empleadas en la mejora continua, son una protección contra las fallas internas, como el impedir la repetición de trabajos y evitar tiempos

muestras; y las fallas externas, como son las quejas de los clientes o las devoluciones.

## **DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Una cultura organizacional se desarrolla dando una respuesta a:

- 1. La adaptación externa y la supervivencia.** Es la relación con el modo en que la organización hará frente al ambiente externo. Incluye resolver lo siguiente:
  - ◆ Identificar la misión de la empresa y seleccionar las estrategias para llegar a esa misión.
  - ◆ Establecer metas específicas.
  - ◆ Determinar los medios para lograr las metas
  - ◆ Establecer las formas en que se medirá el logro de las metas por las personas y los equipos.
- 2. La integración interna.** Es la relación con el establecimiento y mantenimiento de las relaciones de trabajo efectivas entre los integrantes de la organización. Incluye resolver lo siguiente:

- ◆ Desarrollar un método de comunicación común para que todos entiendan los conceptos importantes.
- ◆ Delimitar criterios para pertenecer a un grupo o equipo.
- ◆ Determinar las reglas para adquirir, mantener y perder poder y posición.
- ◆ Desarrollo de sistemas como estimulación para obtener un comportamiento deseable.

### **COMO MANTENER LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Las formas de operación y administración de una organización tendrán efectos intencionales o inintencionales sobre el mantenimiento o cambio de la cultura.

En muchas ocasiones, se opta por contratar gente nueva y despedir a las personas que no se acoplan a la cultura existente, solo que estos no son los puntos a los que hay que darles toda la importancia.

Algunos puntos que refuerzan la cultura organizacional son:

**Atención de directivos y equipos:** Este es uno de los puntos más importantes, ya que incluye los procesos y comportamientos a los que los

directivos ponen más atención. Para que haya una respuesta favorable para el cambio de cultura, es necesario que el personal sienta que a los directivos también les interesan los resultados que puedan dar sus áreas, por muy pequeñas que estas sean.

**Reacciones frente a las crisis:** Este aspecto se debe tratar con mucho tacto, para no entrar en una inestabilidad y temor por parte de los trabajadores, por el hecho de estar pensando que perderán el empleo. Por ejemplo, en casos en que la empresa atraviesa por una gran baja en la producción, la alta gerencia o los directivos deciden hacer recorte de personal y no buscar otra alternativa.

**Modelamiento de la función administrativa:** algunos aspectos de la cultura organizacional se transmiten a los empleados por la forma en que los directivos desempeñan sus funciones, por otro lado, los gerentes y equipos de trabajo en sus cursos de capacitación, emplean mensajes importantes sobre la cultura y también en el desarrollo cotidiano.

**Asignación de recompensas y estatus:** Las recompensas y los castigos asociados a los diversos comportamientos, enseñan a los empleados que asuntos tienen prioridad, y a su vez aprenden a conocer y adoptar los valores. La distribución de privilegios, demuestra qué funciones y conductas considera la organización más valiosas.

**Criterios para selección, contratación y promoción:** Una de las formas básicas que mantienen la cultura de una organización, es la contratación. Los criterios utilizados para designar un puesto específico a alguna persona, quien se merece un aumento, a quien se le dará ascenso y todos esos aspectos que sirven para reforzar y demostrar los aspectos básicos de una cultura.

**Ritos, ceremonias e historias organizacionales:** Algunas actividades de los gerentes o empleados llegan a convertirse en rituales organizacionales que se interpretan como parte de la cultura. Los ritos y ceremonias que respaldan la cultura organizacional incluyen los de transición, descenso o ascenso de posición, refuerzo e integración.

## **COMO CAMBIAR LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

Cambiar la cultura implica desarrollar una visión clara sobre el futuro que se espera de la organización y asegurar que los mandos superiores presten el apoyo. Este cambio también implica que se haga una reestructuración del personal y se difunda la nueva cultura ante los subalternos.

- ◆ Se debe crear una visión clara del futuro que se espera para la organización y concientizarse sobre los medios que se necesitan para conformar la cultura que se requiere.
- ◆ Es necesario sentir el apoyo de los mandos superiores, que haya respeto mutuo.

- Los mandos superiores pondrán el ejemplo de la nueva cultura a los subalternos, es decir, mostrando las ideas, valores, creencias y comportamiento que se desean.
- Trabajar en equipo. Si se adopta una cultura de igualdad, se debe recompensar a los trabajadores por su apoyo en la toma de decisiones.

Si se opta por una cultura autoritaria orientada a la producción, se recompensará a los trabajadores por su obediencia y su desempeño en la línea.

- Dar una buena inducción a las personas que llegan a la empresa para que se sientan en un ambiente de confianza y encajen en la nueva cultura; a los trabajadores que no encajen en la nueva cultura se les puede conservar o dar de baja de la organización.

Hay tres modelos de cambio de la cultura organizacional.

**Estrategia de revitalización organizacional.** Consiste en implementar un programa educativo para toda la organización. Se hace lo posible por fortalecer las variables responsables de la motivación, del compromiso, del empeño por cambiar y de la productividad humana y organizacional.

**Modelo de cambio global.** Es una herramienta que involucra a todos los miembros de la organización a lograr cambios específicos en ella, de manera intensiva, rápida y permanente.

**Estrategia de implantación de valores,** es decir, implantar la filosofía, misión y los valores de la organización.

#### **COMO CAMBIAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL EXITOSAMENTE**

- ◆ Se debe comprender la cultura anterior, ya que no es posible cambiar o desarrollar una nueva cultura, si los directivos y empleados no comprenden de donde hay que partir;
- ◆ Brindar apoyo total a los empleados y equipos para el desarrollo de la nueva cultura y estar dispuestos a actuar de acuerdo a las ideas que ya fueran planteadas;
- ◆ Encontrar la subcultura que resultó más eficaz en la organización y ponerla de ejemplo para los empleados;
- ◆ No atacar la cultura ya existente, sino determinar de que manera se puede ayudar a los empleados y los equipos para que el trabajo se desarrolle más eficientemente;

- Concientizarse de que un cambio de cultura es una guía para el cambio, no esperar que se resuelven o mejoren las cosas de una manera casi imposible;
- Reconocer que un cambio de importancia en la cultura que abarque toda la organización, es hablar a largo plazo y;
- Poner en marcha la nueva cultura, ya que viendo los cambios que se logran, se convencerán más que, con el bosquejo que les den los altos mandos.

# **CASO PRACTICO**

## **ANTECEDENTES**

El presente trabajo se desarrolla en beneficio del organismo de agua de Cuautitlán Izcalli, la función principal del organismo es abastecer a todo el municipio de agua potable, proporcionar a los ciudadanos una tubería de descarga de drenaje y una serie de actividades relacionadas con el mantenimiento de la infraestructura hidráulica.

El organismo público descentralizado para la prestación de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento, fue creado en el año de 1991, estipulado en la Gaceta de Gobierno del 18 de octubre del mismo año por el Licenciado Ignacio Pichardo Pagaza gobernador del Estado de México, en el decreto número 34 en el primer apartado.

En el segundo apartado se refiere a la estructura orgánica, que deberá ser conforme a la ley de los Organismos Públicos Descentralizados, de carácter municipal para la prestación de los Servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento.

En el primer apartado de transitorios se menciona que el decreto ya mencionado deberá entrar en vigor al día siguiente de su publicación en la Gaceta de Gobierno.

En el segundo apartado de transitorios se menciona que el Presidente del Consejo Directivo del Ayuntamiento, convocará a junta de consejo dentro de los primeros diez días siguientes al entrar en vigor el decreto, con la finalidad de nombrar al director del organismo, a fin de que inicie sus funciones.

En el tercer apartado de transitorios se trata sobre los recursos humanos, materiales y financieros, que deberán ser aportados por el ayuntamiento de Cuautitlán Izcalli, cuidando que no se altere la prestación de los servicios al público.

En el cuarto apartado de transitorios se hace referencia al convenio que se debe establecer el Ayuntamiento con el organismo sobre la fecha en que se da por recibido los recursos humanos y materiales, igualmente la fecha en que se iniciarán operaciones.

El quinto apartado de transitorios se refiere al acuerdo en el cual el Consejo Directivo aprueba la fecha en la que el organismo asumirá la administración y operación del servicio, la cual deberá ser publicada en la Gaceta de Gobierno del Estado de México. A partir de esa fecha, el organismo ejercerá los créditos fiscales y de cualquier otra naturaleza que estén a favor del organismo y que se encuentren vigentes.

Actualmente el Director General del organismo es el Ing. Juan Pacheco Ramírez, durante la administración 2000-2003, dentro de los logros que ha habido durante la administración, hay uno de relevante importancia y que se recordará por siempre, la adquisición del inmueble conocido como la Conasupo, que fue creado en el año de 1972, como el centro de abastecimiento para las hasta ese entonces 227 familias.

La adquisición del inmueble Conasupo se hizo con recursos del organismo y del trabajo en conjunto de toda la gente que labora en el mismo.

Dentro de los servicios que brinda el organismo, durante el tiempo de administración del Ing. Juan Pacheco Ramírez se ha visto un importante avance en la infraestructura para el suministro de agua potable, se han construido algunos pozos, se ha ampliado el servicio de drenaje sanitario, se limpiaron miles de metros de canales de riego, se ha hecho la limpieza y desinfección de los principales tanques de almacenamiento.

Se han puesto en marcha programas sobre la cultura del agua, haciendo participes también a los niños del municipio y personas de la tercera edad; también se hizo un concurso infantil llamado "los niños en Operagua".

Al igual que estos programas, y teniendo en cuenta que el recurso primordial para el desarrollo del organismo son los contribuyentes, se realizó el programa de Operagua en tu casa, este programa consiste en que una unidad móvil adquirida por el organismo, presta el servicio a los usuarios de diferentes colonias, empezando por un volanteo para que la gente esté bien informada

sobre la ubicación semanal de la unidad y así puedan prevenirse para acudir a pedir estados de cuenta o realizar sus pagos.

Aparte de avanzar y reforzar los servicios externos que brinda operagua, se ha hecho lo posible por mejorar el servicio interno que es a base de retirar el equipo obsoleto, la elaboración de un sistema confiable, utilizando tecnología de punta para la tramitación y actualización permanente de los usuarios.

Este moderno sistema permitirá ofrecer atención oportuna, eficiente y de calidad en todos los trámites y pagos que competen al organismo.

## **VISION**

Proporcionar nuestros servicios en cantidad y calidad que cubran oportunamente las necesidades de la ciudadanía, efectuando acciones concretas que fortalezcan al organismo con la creación de una cultura del agua y protección de la ecología.

## **MISION**

Fortalecer al organismo ofreciendo los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento con calidad, que satisfagan las necesidades de la ciudadanía, a través de la capacitación e integración del personal, estableciendo procedimientos administrativos y operativos estandarizados para lograr una mayor recaudación que nos permitan automatizar, mantener, rehabilitar y ampliar la infraestructura; así como difundir la cultura del agua.

## **VALORES**

Calidad

Honestidad

Integración

Compromiso

Responsabilidad

Respeto

Comunicación

Lealtad

## **SITUACION ACTUAL**

El área a estudiar está dentro de la gerencia de ingresos, es el departamento de Lecturas y Facturación. El departamento está constituido por seis personas de oficina y doce personas que realizan el trabajo externo.

Las personas que están en oficina se encargan de emitir los padrones de usuarios de Cuautitlán Izcalli para la toma de lecturas, estos pueden ser de usuarios tipo popular y residencial que es el servicio catalogado como doméstico; dentro del servicio no doméstico se encuentran los usuarios tipo comercial e industrial.

La actividad siguiente es que la gente que sale a campo se dedique a la toma de lecturas, observando al mismo tiempo que los datos contenidos en el padrón sean los correctos, así como la observación directa del medidor, poniendo alguna anotación sobre las anomalías que sean detectadas.

Una vez que el personal de campo regresa la toma de lecturas a su supervisor, se revisan que no hayan quedado pendientes, y si los hay se manda a que den otra vuelta para tener los datos completos. Cuando se empieza el proceso de la captura de lecturas por la gente de oficina, no todo está correcto, es decir, el numero de medidor no checa con el que trae el lectorista, algunas lecturas no son consecuentes con las que ya están en el registro.

Quando se presentan este tipo de situaciones hay que mandar a hacer una inspección para que estemos totalmente seguros sobre el trabajo que se está realizando.

Una vez hecha la captura de lecturas, se procede a hacer la facturación, que una vez terminada, se turna con el supervisor de la gente de campo para que se dediquen a entregar dichas notificaciones. Después de la entrega se hace un vaciado de la información como fecha de entrega, quién entregó y quién recibió.

Posteriormente, se turnan las copias de las notificaciones entregadas, al área de liquidaciones para que en su fecha límite de pago, los usuarios que no realizaron su pago sean requeridos.

Aparte de este tipo de trabajo se da la atención a usuarios de tipo doméstico y no doméstico, y finalmente realizar el informe mensual de cada una de las actividades que se realizan en el área.

Analizando este breve bosquejo sobre las actividades realizadas en el área, nos podemos dar cuenta, de la importancia de querer formar equipos de trabajo, ya que si nos damos cuenta, es necesario, que haya buena comunicación, cooperación y participación por parte de cada uno de los integrantes del área.

Si no hay este tipo de factores para fomentar el trabajo en equipo, nos llevaría a un retraso en las actividades, ya que son dependientes unas de otras.

Hoy en día en el área de lecturas y facturación se manifiesta un ambiente agradable de trabajo, con excepción de dos personas de oficina que siempre están inconformes con todo y renuentes a trabajar en un ambiente de cordialidad, la actitud de no cooperación de estas dos personas nos retrasa en el trabajo, que como ya se mencionó todas las actividades son dependientes unas con otras, aunque todos los integrantes del área ya tenemos establecidas las funciones que debemos realizar.

Las condiciones de trabajo no son muy agradables ya que empezando por el espacio, es muy reducido, no se cuenta con el equipo suficiente para trabajar y mucho menos con un espacio de trabajo para cada uno de nosotros.

Con respecto al material, siempre tenemos luz verde para pedir lo que se requiere y contamos con material necesario y de reserva.

Aunque las condiciones en que se desarrollan las actividades no son las deseadas por cada uno de nosotros procuramos sacar adelante el trabajo con efectividad, y así poder proporcionar los resultados que nos exige la gerencia de ingresos, estos resultados deben de ser a tiempo y con calidad.

En el organismo no se cuenta con una cultura organizacional definida, ya que la administración sólo dura tres años y por lo tanto, al entrar nuevos directivos el panorama de trabajo cambia totalmente.

Las personas que ya cuentan con antigüedad mayor a tres años, son gente responsable, capaz y comprometida, son las personas que saben como sacar el trabajo con efectividad y en el tiempo esperado.

Aunque tenemos todos estos factores en contra, principalmente el tiempo, se ha hecho lo posible por brindar los servicios con calidad y efectividad y así poder sacar adelante la meta planeada.

## **PROPUESTA**

Mi propuesta es formar un equipo de trabajo de calidad empezando por el departamento de lecturas y facturación, ya que cuando esté integrado totalmente se seguirá fomentando esa cultura a los demás departamentos con los que hay relación directa y así tener equipos efectivos dentro de la coordinación de fiscalización y rezago y poder dar mejores resultados a la Gerencia de Ingresos.

Mi interés por llegar a formar esos equipos es porque el área de fiscalización no se coordina con las áreas que deben darle continuidad al trabajo que realiza, esto es, que el departamento de lecturas y facturación notifique a los usuarios que no pagaron con los citatorios que envió esa área, después le toca entrar al área de liquidaciones, para requerir a los que no pagaron con notificación, y por último entra el área de ejecuciones, que se encarga de atender dichos requerimientos de pago o de lo contrario, seguir con el procedimiento administrativo de ejecución hasta llegar al embargo.

Así como el área de fiscalización no tiene una comunicación, ni cooperación con otras áreas, implica que no haya secuencia con el trabajo y haya duplicidad del mismo, por la misma falta de comunicación con las personas que asisten la gerencia de ingresos y no se avanza en sacar el rezago de todo el municipio.

De igual manera sucede con las demás áreas pertenecientes a la gerencia de ingresos y considero que sí sería conveniente fomentar la cultura de formación de equipos ya que nos llevaría a lo que todos deseamos, que es brindar un servicio de mayor calidad, mejorar el ambiente laboral y por consecuente lograr una mayor recaudación, a la estipulada en la meta.

Es importante también delimitar o recalcar funciones; muchas veces las áreas no desarrollan las actividades que les corresponden o desarrollan otras muy diferentes.

Debido a estas causas muchas de las personas fueron ubicadas en esos puestos por el partido, no tienen la preparación suficiente para desempeñar el tipo de actividades que aquí se realizan, por lo tanto muchas veces no ponen el empeño suficiente para desarrollar dichas funciones.

Aunque se tienen todos estos aspectos en contra, yo creo que si se podría implementar una cultura organizacional que fomente el trabajo en equipo, la cooperación y comunicación por parte de todos, ya que una vez contando con una buena cultura, las administraciones siguientes harían lo posible por seguir cooperando para que prevalezca esa misma cultura.

Hablando un poco más sobre el área de estudio que es el departamento de lecturas y facturación, se ha empezado a fomentar la propuesta, a pesar de las dos personas que se muestran renuentes y con más razón sobre ellas, que son las que hay que hacer que se integren al equipo.

Se ha empezado por hacer pequeñas reuniones en el departamento, haciendo un breve espacio de tiempo mientras que está tranquilo, o sea, que no hay usuarios por atender, y que no tenemos mucha presión sobre el trabajo, empezando por inmiscuir a mis colaboradores en el desarrollo del trabajo, esto lo hago, pidiendo opiniones, recordándome sobre algún punto que me parezca importante considerar, y de esta forma les voy dando un poco de conocimiento sobre algunos conceptos relevantes para la formación del equipo.

Lo que quiero decir, es que sin darse cuenta ya los estoy preparando para que les sea más fácil la comprensión sobre lo que se está haciendo respecto a la integración de equipos. De tal manera que en los meses anteriores a esta fecha ( febrero – abril ), ya se ha visto un poco de mejoría en las actividades y lo represento en los siguientes cuadros.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Resultado de actividades como grupo hasta febrero de 2002**

ACTIVIDAD	REGULAR	BIEN	MUY BIEN
Empeño en la Toma de lecturas	X		
Empeño en la captura de lecturas	X		
Rapidez y calidad en elaboración de notificaciones.		X	
Empeño en la entrega de notificaciones.			
Calidad en la atención a usuarios.			

En este cuadro tan simple se trata de explicar que no siempre se realizan las actividades con calidad al cien por ciento, es decir, no se pone suficiente empeño para que el trabajo salga lo mejor posible.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## Resultado de actividades como equipo, abril de 2002

ACTIVIDAD	REGULAR	BIEN	MUY BIEN
Empeño en la toma de lecturas		X	
Empeño en la captu de lecturas			X
Rapidez en la Elaboración de notificaciones.			
Empeño en la entrega de notificaciones.			
Calidad en la atención a usuarios.			

Estos resultados que se muestran como equipo, son el resultado de ir empezando con el proceso de formación de equipos, tal vez los resultados no se observan con una calidad excelente, pero hasta ahora, sólo se ha empezado de una forma informal a dar algunos conceptos base.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Considero que en poco tiempo y dando el proceso completo, será fácil llegar a cumplir con la meta esperada, por un lado, poner en práctica esta propuesta y esperar los resultados; y por otra parte llegar lo más pronto posible a cumplir la meta como integrante del departamento de lecturas y facturación en el organismo.

### Informe de trabajo 2002

MES DE FEBRERO		MES DE ABRIL	
ACTIVIDAD	CANTIDAD	CANTIDAD	DIFERENCIA
Toma de lecturas	2500	3000	500
Captura de lecturas	2450	2900	450
Elaboración de notificaciones	5000	5300	300
Entrega de notificaciones	4900	5250	350

Hablando de importes se dice que el mes de febrero el ingreso predeterminado fue de \$6,158,055.00 y para el mes de abril fue de \$7,129,117.00 habiendo una diferencia de \$971,062.00, como se puede analizar hay una diferencia bastante considerable, cabe hacer mención de que estas cantidades incluyen el servicio domestico y no doméstico.

Se recomienda también llevar a cabo un proceso de satisfacción al cliente, tanto interno como externo, que contenga lo siguiente:

**OBJETIVO:**

Que el participante comprenda como su conocimiento, su ética y su participación llevarán a la satisfacción del cliente.

**CLIENTE:**

Tomar en cuenta que el cliente es aquel para quien el producto fue creado. Dirige la misión de la existencia del negocio, ya sea público o privado.

**SERVICIO Y PRODUCTO:**

La inteligencia, la voluntad, con el esfuerzo y el compromiso de proveer un valor agregado al cliente por medio de un producto o servicio, que culmine con la obtención, por parte del cliente, de la solución de su problema.

El deseo del cliente de satisfacer su necesidad al precio adecuado con la calidad requerida, en el tiempo preciso.

**PRODUCTO/ SERVICIO:**

El servicio es una combinación del objeto y la voluntad ética del proveedor para asegurar que el cliente obtenga lo correcto.

**NECESIDAD:**

Es la discusión abierta con el cliente para identificar lo que verdaderamente necesita. La acción va guiada a la solución total en término de tiempo, no se da solución momentánea, a menos que así haya sido acordado.

**INFORMACION:**

Es la relación continua con el cliente para que este conozca cambios importantes para su beneficio.

**EDUCACION:**

Es la relación con el cliente para ayudarlo a comprender como nuestros servicios se diferencian de los demás, ( Educar para negociar).

**REQUERIMIENTO:**

Hacer encuestas de atención para saber si se ha dado el servicio esperado al cliente.

Teniendo en cuenta todos estos puntos en el proceso de servicio al cliente interno ( personal que integra el equipo de trabajo), se dará un avance importante en el procedimiento de trabajo en equipo.

En el caso del cliente externo ( usuario que paga el derecho por consumo de agua), este procedimiento llevará a proporcionarle un servicio de efectividad y por lo tanto mejorar los resultados que espera el organismo.

**IMPLANTAR TEORIAS MOTIVACIONALES AL CLIENTE INTERNO**

No considero factible querer implantar alguna teoría motivacional propuesta por la administración, ya que con todos los factores que se tienen en contra al trabajar en un organismo de gobierno, no se podría llegar a la autorrealización o el desarrollo en todos los sentidos de un empleado.

Cabe hacer mención que se necesita implantar propuestas de motivación para que la gente se sienta con ánimos de desempeñar mejor sus labores, para que los empleados empiecen a colaborar con este proyecto, que finalmente contribuirá a la satisfacción de cada uno de los integrantes del departamento y posteriormente a todo el organismo.

Algunas propuestas de motivación que sí se podrían llevar a cabo en el organismo son:

- ◆ Dar la oportunidad de desempeñar las actividades del área a quien lo sabe hacer y dar algún reconocimiento por dicho trabajo.
- ◆ Premios de productividad.
- ◆ Premio de puntualidad.
- ◆ Estandarizar sueldos, es decir, que las personas que tengan un mismo puesto, tengan el mismo sueldo.
- ◆ Dar oportunidad de ascensos, aunque la gente no sea familiar, amigo o pertenezca al partido político en turno.
- ◆ Que los jefes o gerentes se vuelvan más humanistas.

- ◆ Reconocimiento del empleado del mes.
- ◆ Tomar en cuenta las opiniones de los empleados, para la toma de decisiones.

Si se consideraran todos estos factores, implantar la cultura de equipos de trabajo, sería una excelente opción para el logro de las metas y objetivos establecidos.

## CONCLUSIONES

Con el análisis de los resultados contemplados en los cuadros mostrados en el caso práctico, se puede decir que en el mes que se empezaron a implementar algunos parámetros de trabajo en equipo se ha visto un avance muy importante, y que se observa a simple vista la diferencia.

Con el trabajo en equipo hay una comunicación muy diferente, a la que había anteriormente, la información fluye de una manera más rápida y de buen modo.

La cooperación se observa de una manera inmediata y nos lleva a tener un ambiente agradable de trabajo ya que todos sienten confianza en las personas que integran el equipo y la responsabilidad se lleva de una forma diferente, se ha cambiado la cultura empezando por el área y las cosas se dan de una forma más fácil.

También se está fomentando con el personal que visita el departamento para que se vaya expandiendo el cambio de cultura, empezando por ser amables, pidiendo las cosas por favor y desde luego dando las gracias, estos pequeños detalles influyen a que no haya discordia o malos entendidos entre los mismos compañeros.

Puedo concluir que con diez por ciento, que se ha llevado a cabo la propuesta, los resultados han sido excelentes, en un mes de trabajo he presentado los resultados a los colaboradores del área para que vean que el trabajo en equipo muestra resultados favorables inmediatos.

La formación de equipos de trabajo dentro del organismo son un proyecto funcional ya que la mayoría de la gente no muestra resistencia al cambio, ya que quiere apoyar para sentirse apoyado, quiere sentirse en un ambiente de mutua cordialidad y de confianza, todo esto mediante la comunicación interpersonal e intergrupala y por lo tanto el beneficio se ve reflejado en la recaudación, que es el propósito primordial para el organismo, así como brindar un servicio de mayor calidad y seguir en la mejora continua.

## BIBLIOGRAFIA

BAENA, Paz Guillermina / MONTERO, Sergio. Tesis en 30 días. Editores mexicanos unidos, S.A.. México, 2000.

B.I.D. / E.I.A.P. / F.G.V. Administración de empresas públicas. Editorial Limusa. México 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial McGraw Hill. México, 1995.

DAVIS, Keith / NEWSTRÖM, John W. Comportamiento humano en el trabajo. Editorial McGraw Hill, México, 1999.

DYER, G. William. Formación de equipos. Editorial SITESA.

FERNANDEZ, Losa Nicolás. Dirección de equipos de trabajo en las organizaciones. Editorial Civitas, 1999.

GARCIA, Díaz María / RODRIGUEZ, Combeller carlos / DIAZ, Ibañez jesús/  
ESTRADA, Hernández Javier. El trabajo en equipo. Productividad y calidad de vida en el trabajo. Editorial Fondo educativo interamericano, México, 1983.

GONZALEZ, Martín / OLIVARES, Socorro. Comportamiento organizacional. Editorial CECSA. México, 1999.

GORDON, R. Judith. Comportamiento organizacional. Editorial Prentice-Hall hispanoamericana, S. A. México, 1997.

HELLRIEGEL, Don / SLOCUM, John W. / WOODMAN, Richard W. Comportamiento organizacional. Editores Thomson, México, 1999.

INSTITUTO DE EFECTIVIDAD XABRE. Cultura de efectividad. Editorial Iberoamérica, S. A. de C. V., México, 1991.

KAST, Freemont E. / ROSENZWEIG, James E. Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias. Editorial McGraw Hill. México, 1999.

MARGERISON, Charles / MCCANN, Dick. Administración en equipo. Ediciones Macchi. México, 1993.

NICHOLSON, Trish. Como mejorar su equipo de trabajo. Ediciones Macchi, México, 1994.