



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN**

**FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL
ÁREA CONTABLE DE UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE AUTOPARTES**

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADA EN CONTADURÍA

P r e s e n t a n:

ALEJANDRA GARCÍA MONTOYA

MARIA MIRIAM VEGA VELAZCO

ASESORA: L.A. y M.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

CUAUTILÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO, 2006.



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.



ÍNDICE

	PÁG.
Planteamiento del problema	i
Objetivo	ii
Hipótesis	iii
Introducción	1
CAPÍTULO 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA CONTABILIDAD	
1.1 Antecedentes de la contabilidad.	3
1.2 Concepto de contabilidad.	6
1.3 Importancia de la contabilidad dentro de una organización.	8
1.4 Necesidad de formación de equipos de trabajo en el área contable.	11



CAPÍTULO 2. SURGIMIENTO DE LOS EQUIPOS

DE TRABAJO

2.1	Antecedentes históricos de los equipos de trabajo.	13
2.2	Concepto de equipos de trabajo.	17
2.3	Características de equipos de trabajo.	22
2.4	Objetivos de equipos de trabajo.	28
2.5	Necesidad de trabajar en equipos de trabajo.	33

CAPÍTULO 3. FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

3.1	Causas por las que se forman equipos de trabajo.	38
3.2	Planeación de equipos de trabajo.	40
3.3	Importancia de los equipos de trabajo.	45
3.4	Proceso de formación de equipos de trabajo.	46
3.4.1	Tamaño del equipo de trabajo.	48
3.4.2	Habilidades de los miembros de equipos de trabajo.	50
3.4.3	Clarificar las funciones y	



responsabilidades de los miembros de equipos de trabajo.	51
3.4.4 Normas del equipo.	52
CAPÍTULO 4. CONTROL DE EQUIPOS DE TRABAJO	
4.1 Funciones necesarias para conducir equipos de trabajo.	54
4.2 Definir estrategias de equipos de trabajo.	56
4.3 Variables que afectan a los equipos de trabajo.	72
4.4 Toma de decisiones en base al comportamiento de equipos de trabajo.	91
CAPÍTULO 5. CASO PRÁCTICO	
5.1 Antecedentes de la empresa distribuidora de autopartes.	98
5.2 Estructura de la empresa.	127
5.3 Diagnóstico. Análisis del funcionamiento de el área contable de la empresa	



Federal Mogul, S.A. de C.V.	154
5.4 Propuestas.	161
CONCLUSIONES	208
ANEXOS	211
BIBLIOGRAFÍA	226



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué pasa en el área contable de una empresa que no cuenta con verdaderos equipos de trabajo?



OBJETIVO

Formar equipos de trabajo que incrementen la productividad en el área contable de una empresa distribuidora de autopartes.



HIPÓTESIS

La formación de equipos de trabajo ayudará a incrementar la productividad en el área contable de una empresa distribuidora de autopartes.



INTRODUCCIÓN

Debido a que en la actualidad se están presentando constantes cambios, es necesario que en las organizaciones se mantenga actualizados a cada uno de los integrantes, brindándoles las herramientas que les permitan mejorar su desempeño en las funciones que realizan.

Ya que dentro del área contable de una empresa distribuidora de autopartes se está dando el problema de duplicidad de análisis y de funciones, ocasionando con ello retrasos y aumento en los costos y gastos de la empresa, es necesario desarrollar programas que puedan ser aplicados en dicha área, los cuales permitan hacer frente a todos los cambios que se susciten y poder estar a la vanguardia.

Es por ello, que en el área contable de dicha organización se debe promover el buen funcionamiento de los equipos de trabajo, ya que el hombre por naturaleza es un ser social que necesita de la ayuda de los demás para realizar el trabajo más eficiente y eficaz. Claros ejemplos del trabajo en equipo los tenemos desde la antigüedad como la caza, la agricultura, entre otros.

El presente trabajo tiene la finalidad de servir como una de las herramientas para poder llevar a cabo que el factor humano sea considerado en la formación de equipos de trabajo para el buen funcionamiento del área contable de una empresa dedicada a la distribución de autopartes, tomando en cuenta que influyen otros factores para lograrlo.



CAPÍTULO 5. CASO PRÁCTICO

Esto es vital, pues depende mucho de la satisfacción del personal para que puedan brindar lo mejor de cada cual y que esto se vea reflejado en su trabajo, y por lo tanto, al organizarse por equipo y tener una buena convivencia entre sí, se logrará una buena disposición por parte de todo el personal para alcanzar un mismo fin y por lo tanto la organización será productiva, de calidad, y por ende, de excelencia; dando como resultado una empresa con personal de calidad, trabajo competitivo y productividad excelente; con lo cual se afrontarán los retos actuales y estar preparados para los que a futuro se puedan presentar. Motivo por lo cual tiene tanto interés esta línea de investigación.

1.1 Antecedentes de la contabilidad.

La contabilidad se remonta desde tiempos muy antiguos, cuando el hombre se ve obligado a llevar registros y controles de sus propiedades para de esta manera obtener información sobre los recursos materiales que poseía y de los que le eran necesarios para su subsistencia.



La actividad económica fue evolucionando de manera muy compleja, lo que dio lugar a la división del trabajo, de esta forma surgieron la domesticación y la cría de ganado; posteriormente la agricultura comenzó a tener una mayor importancia lo cual origino que su vida nómada se convirtiera en sedentaria.

¹ www.redescolar.ilce.edu.mx



Se ha demostrado a través de diversos historiadores que en épocas como la egipcia o romana, se empleaban técnicas contables que se derivaban del intercambio comercial, ya que por medio de éste obtenían los recursos básicos para cubrir sus necesidades.

Las civilizaciones Caldeo-Babilónica, Asiría y Sumeria tuvieron gran auge, por lo que el lenguaje de los babilonios llega a ser el lenguaje comercial convirtiéndose en el centro comercial de Oriente, por lo que al surgir un gran número de operaciones mercantiles se tuvieron que realizar registros contables rudimentarios.

Durante la Edad Media que fue del siglo V al siglo XV d.c. surgieron los mercados locales lo que generó el nacimiento de las aduanas, ya que por medio de ellas se controlaba el tránsito de mercancías que circulaban de una a otra localidad.

El inicio de la literatura contable queda circunscrito a la obra del franciscano Fray Luca Paccioli de 1494 titulado "La Summa de Arithmética, Geometría Proportioni et Proporcionalita", en donde se concibió por primera vez el registro por medio de cargos y abonos, conservando siempre la igualdad numérica, por lo que es conocida como Partida Doble.

Durante los siglos XVI y XVII los mercantilistas empezaron a realizar el registro de las actividades económicas, y los primeros ministros eran hombres que contaban con una visión política y económica, la cual basaban en documentación precisa.

Al término del siglo XVIII con la aparición del Liberalismo surgió un interés especial por la contabilidad, por lo que Edmon Degrange fue el inventor teórico de las cuentas



ya que distinguió dos clases de cuentas, las deudoras y las acreedoras; clasificándolas de la siguiente manera:

- Efectivo
- Mercancía
- Instrumentos Negociables Recibidos
- Instrumentos Negociables Pagados
- Pérdidas y Ganancias

A principios del siglo XIX con el florecimiento de empresas privadas tanto de manufactura como comerciales, surgió la necesidad de crear una función específica que se encargara del manejo de la contabilidad.

Fue en 1905 cuando surgió en México la profesión de Contadores, y durante el lapso comprendido entre 1907 y 1919 la Escuela Superior de Comercio y Administración fue la única que preparaba contadores, posteriormente se incorporó la carrera de Contador Público a la Universidad Nacional Autónoma de México.

En 1917 se creó la Asociación de Contadores Públicos titulados y el Instituto Americano de Contadores en Estados Unidos de Norteamérica. Posteriormente en 1923 la bolsa de valores de Nueva York, establece que para cotizar un valor se requiere que la empresa presente un balance certificado por un Contador Público



independiente, por lo que fue de esta manera que la contabilidad fue considerada como una prioridad para el desarrollo de las actividades económicas.

La Escuela Nacional de Comercio y Administración de la UNAM al incorporar estudios de maestría y doctorado en 1965 adquiere el rango de facultad, y en 1973 la facultad de Comercio y Administración cambia su nombre por el de Contaduría y Administración.

Actualmente dentro de lo que son los sistemas de información empresarial, la contabilidad se rige como uno de los sistemas más notables y eficaces para dar a conocer los diversos ámbitos de la información económica de una organización. Podemos decir que la evolución de la contabilidad se ha basado en las necesidades de la organización, así como de variables económicas que se encuentran en constante cambio debido a la situación actual en que vivimos.

1.2 Concepto de contabilidad.

Algunos autores definen a la contabilidad como: “un sistema adaptado para clasificar los hechos económicos que ocurren en un negocio. De tal manera que, se constituya en el eje central para llevar a cabo los diversos procedimientos que conducirán a la obtención del máximo rendimiento económico que implica el constituir una empresa determinada”.



Mientras que el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) define a ésta como:

“Una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente información cuantitativa expresada en unidades monetarias, de las transacciones realizadas por una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con objeto de facilitar a los diversos interesados, a la toma de decisiones con relación a dicha entidad económica”.

La siguiente definición es de García y Mattera:

“La contabilidad es una disciplina técnica que se ocupa de la medición, registro, comunicación e interpretación de los efectos de actos y hechos susceptibles de cuantificación con repercusiones económicas sobre el patrimonio de las entidades en general y que determinan el monto de la ganancia realizada con el propósito de contribuir al control de sus operaciones y a la adecuada toma de decisiones”.

El autor Arturo Elizondo considera que:

“En atención al proceso que sigue la contabilidad para el logro de su objetivo, puede definirse como la rama de la contaduría que sistematiza, valúa, procesa, evalúa e informa sobre transacciones financieras que celebran las entidades económicas. En consecuencia,



la contabilidad constituye un cuerpo de conocimientos de tal manera organizados, que le confieren el carácter de disciplina científica.”²

De lo anterior se desprende el siguiente concepto:

“Contabilidad es la rama de la Contaduría encargada de registrar, sistematizar y homologar las operaciones financieras de una entidad económica, obteniendo información veraz y oportuna para la correcta toma de decisiones”.

1.3 Importancia de la contabilidad dentro de una organización.

Dentro de una organización es necesaria la contabilidad ya que por medio de ella se puede proporcionar información a: dueños, accionistas, bancos y gerentes, con relación a la naturaleza del valor de las cosas que el negocio deba a terceros, la cosas poseídas por los negocios. Sin embargo, su primordial objetivo es suministrar información razonada, con base en registros técnicos, de las operaciones realizadas por un ente privado o público.

Para ello deberá realizar:

- Registros con bases en sistemas y procedimientos técnicos adaptados a la diversidad de operaciones que pueda realizar un determinado ente.

² Elizondo López, Arturo. Proceso contable 1, contabilidad fundamental. Décima primera reimpresión. Editorial Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales S.A. de C.V. México, 2000. Pág.75.



- Clasificar operaciones registradas como medio para obtener objetivos propuestos.
- Interpretar los resultados con el fin de dar información detallada y razonada.

Con relación a la información suministrada, esta deberá cumplir con un objetivo administrativo y uno financiero:

OBJETIVO ADMINISTRATIVO:	OBJETIVO FINANCIERO:
Ofrecer información a los usuarios internos para suministrar y facilitar a la administración intrínseca la planificación, toma de decisiones y control de operaciones. Para ello, comprende información histórica presente y futura de cada departamento en que se subdivide la organización de la empresa.	Proporcionar información a usuarios externos de las operaciones realizadas por un ente, fundamentalmente en el pasado por lo que también se le denomina contabilidad histórica.

La contabilidad es de gran importancia porque todas las empresas tienen la necesidad de llevar un control de sus negociaciones mercantiles y financieras. Así obtendrá mayor productividad y aprovechamiento de su patrimonio. Por otra parte, los



servicios aportados por la contabilidad son imprescindibles para obtener información de carácter legal.

“La contabilidad satisface a través de la información financiera que obtiene, necesidades concretas de las entidades económicas, dichas necesidades son: la orientación para tomar decisiones y el control.”³

Orientación para tomar decisiones.- La contabilidad, a través de la información financiera, ofrece elementos de juicio a los responsables de tomar decisiones sobre las políticas que deben regir los destinos de la entidad económica.

En efecto, como consecuencia de celebrar operaciones diversas, las entidades económicas presentan al término de determinados periodos una cierta situación financiera y obtienen un resultado de operación que puede ser favorable o no.

Dichos datos se consignan a través de la información financiera, la cual aporta elementos de juicio para sostener, modificar o adoptar políticas que ofrezcan perspectivas favorables para el desarrollo de la entidad.

Control.- La contabilidad también satisface, por medio de la información financiera la necesidad del control en las entidades económicas.

En un sentido amplio, control significa el procedimiento establecido para verificar o comprobar algo.

³ Elizondo López, Arturo. Proceso contable 1, contabilidad fundamental. Décima primera reimpresión. Editorial Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales S.A. de C.V. México, 2000. Pág.76.



Enfocado en particular hacia las entidades económicas, se afirma que existe control cuando se ejerce vigilancia sobre su patrimonio y sobre aquellos de quienes depende su conservación e incremento.

También control significa la posibilidad de efectuar una apreciación al resultado de la acción, es decir, poder comparar los resultados obtenidos con lo planeado, con el fin de analizar las desviaciones, y en caso de que así sea, efectuar las rectificaciones procedentes.

Sin los controles anteriores no es posible observar lo siguiente:

1. - Verificar o comprobar algo si no existen datos que informen acerca de su comportamiento.
2. - Ejercer vigilancia sobre su patrimonio, porque en caso de que se carezca de información no se puede expresar su cuantía.
3. - Comparar lo planeado contra lo realizado, para lo cual se debe contar con la información pertinente.

1.4 Necesidad de formación de equipos de trabajo en el área contable.



Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual.

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

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

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

“La organización tiene que adaptarse a los cambios internos y externos, y para hacerlo tiene que introducir cambios en sus estructuras. Este proceso de adaptación lleva al personal a ocupar nuevos cargos, recibir nuevas responsabilidades a otras personas, entre otras. Consecuentemente el personal tiene que abandonar sus vínculos con las estructura anterior que ya no existe más, para asumir su nuevo cargo y, consecuentemente, sus nuevos vínculos, nuevas relaciones, nuevas interdependencias. El individuo necesita aptitud psicológica y emocional, para poder adaptarse a los cambios organizacionales.”⁴

⁴ González López, Sandra Luz. Antología de la asignatura de desarrollo organizacional. Tercera reimpresión. División de ciencias administrativas y sociales. Departamento de ciencias administrativas. Sección de administración. Pág. 10

2.1 Antecedentes históricos de los equipos de trabajo.

Para cubrir sus necesidades el hombre se ha visto en la necesidad de unirse con otros hombres para tratar de subsistir y desarrollarse, esto se debe a su capacidad de raciocinio.



Debido a que todos los seres humanos nacen en el seno de una familia se considera a ésta como un grupo inicial, ya que después el hombre se une a otras personas para formar nuevos grupos, por lo cual se considera que la familia además de ser un hecho biológico es un fenómeno social. Esto se debe a que el hombre tiene que convivir, comunicarse y participar en diversas actividades ocasionando la sociabilidad que lo lleva a formar grupos.

⁵ www.juntadeandalucia.es/averroes/losparales/caza/prehistoria



El trabajo en equipo y la habilidad individual para trabajar dentro de ellos, son factores que se están convirtiendo en decisivos para la creciente competitividad de las empresas. Quienes ocupan posiciones de liderazgo hacen una reverente profesión de fe en el concepto de equipo, pero pocos conocen realmente las condiciones que se requieren para conformar equipos exitosos y fructíferos.

Es claro que la conformación de equipos de trabajo facilita y conlleva al hallazgo de soluciones y a la generación de planes de acción que difícilmente podrían surgir de mentes atomizadas.

En la actualidad la formación de grupos es primordial debido a las transformaciones culturales de las últimas décadas. Esto ha dado lugar a la formación de una sociedad gigantesca, generada por problemas humanos antes desconocidos los cuales elevan los niveles de tensión, agresión e incluso de frustración.

La industrialización ha hecho que dichas aglomeraciones urbanas sean hoy en día un fenómeno moderno.

Por otro lado, las empresas también han ido creciendo y generando nuevos problemas en cuanto a especialización, multiplicación de funciones y niveles jerárquicos, entre otros.

Es por ello que dentro de una sociedad así los grupos cobren una importancia vital, ya que estos nos sirven como un vínculo entre el individuo y la sociedad. Otro de los aspectos que influyen para formar grupos es que no somos seres conformistas y que por lo tanto frecuentemente desearemos cambiar determinadas cosas tanto de nuestro



entorno laboral como social. Todo esto ha llevado a que se formen instituciones en las que se ha revelado que cada persona tiene capacidad y disposición para elegir caminos de autorregulación dentro del ámbito laboral.

“La transformación de un trabajo individual a un trabajo colectivo, destaca la importancia de las relaciones entre las personas por lo que la comunicación, la colaboración y otras formas de interacción humana deben adecuarse para facilitar la gestión de los grupos de trabajo en beneficio de las metas de la institución.

Para el individuo, los principales obstáculos al trabajo cooperativo son de orden psicológico. Solo puede superarlos aquél que ha aceptado francamente, de una vez para siempre, el pluralismo como un hecho”.⁶

De tal manera, las circunstancias sociales demandan de los grupos un esfuerzo deliberado para que sus productos y servicios respondan efectivamente a las necesidades de los usuarios y asegurar así la productividad de la organización, propiciando de esta manera el desarrollo del personal.

Las transformaciones del concepto del trabajo y la exigencia del trabajo en equipo implican la revisión y modificación de actitudes, por lo tanto “todos los miembros del equipo que han sido seleccionados deberían ser dueños del proceso. Lo esencial es que todos ellos conozcan el proceso, para que puedan participar activamente en las

⁶ Díaz María, Rodríguez Carlos. El Trabajo en Equipo: Productividad y Calidad de Vida en el Trabajo. Primera edición. México, 1988. Pág. 22.



discusiones del equipo. Los miembros del equipo frecuentemente pertenecen a diferentes niveles de la organización. Todos ellos comparten la responsabilidad de conseguir la eficacia en las reuniones del equipo, y se espera que participen totalmente en todos los aspectos del trabajo”.⁷

Ante esto, el grupo se considera como la primera manifestación del trabajo colectivo, por lo que los equipos de trabajo han aparecido en diversas organizaciones con el propósito de enfrentar su entorno y responder a las necesidades de los individuos.

Para formar un equipo debemos partir de la base de que son grupos, y que éstos a su vez deben pasar por un proceso de formación del equipo, lo que lleva consigo una serie de dificultades y resistencias al cambio. La formación de equipos creció a partir del área de dinámicas de grupo de la Psicología social, incorporando parte de la teoría e investigación en pequeños grupos, así como de la aplicación del enfoque usado en los grupos de entrenamiento (grupos T) que eran fuertes en la década de los 50’s y 60’s.

“El Grupo T (Training Group) es dentro de los programas orientados a la integración el más conocido. También denominado grupo de encuentro o laboratorio de sensibilización y relaciones humanas, iniciado en 1946 e impulsado por el National Training Laboratory (N.T.L.) hacia los años 60’s.”⁸

El grupo T tiene las siguientes características: su corta duración, el manejo de información relacionada con el “aquí y ahora”, un ambiente abierto a la

⁷ Winter, Robert S. Manual de trabajo en equipo. Ediciones Díaz de Santos, S.A. España, 2000. Pág. 8.

⁸ Dyer G. William. Formación de Equipos: Problemas y Alternativas de Desarrollo. Primera edición. México, 1988. Pág. 21.



retroinformación y la confrontación, el énfasis en la manifestación de los sentimientos de los participantes y la carencia de una estructura de actividades.

2.2 Concepto de equipos de trabajo.

El autor Reza Trosino J.C., considera que un equipo de trabajo:

“Es un conjunto de personas bien organizadas, con funciones y tareas claras y definidas, orientadas hacia la consecución de un objetivo común y que disponen de habilidades para manejar sus relaciones con otras personas con un clima de mutuo respeto y confianza.”⁹

Dice el autor Fainstein Héctor N. que es:

“Conjunto de personas que para lograr la integración de cada uno de los miembros debe realizar sus tareas convencido de que la correcta realización de las mismas redundara en beneficio del equipo.”¹⁰

Rees Fran, lo define como:

“Dos o más personas que trabajan en estrecha relación, animándose y apoyándose para alcanzar (con eficiencia) metas adecuadas, en las que todos convinieron.”¹¹

⁹ Reza Trosino Jesús Carlos. El Empresario Hábil. Editorial Ecafsa. México, 1998. Pág. 94.

¹⁰ Fainstein Héctor N. La Gestión de Equipos Eficaces. Organizaciones del siglo XXI. México, 1997. Pág. 57.

¹¹ Rees Fran. Equipos de Trabajo. Prentice-Hall. México, 1997. Pág. 35.



De lo anterior se desprende el siguiente concepto:

“Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan, delimitando sus tareas y funciones encaminadas al logro de un objetivo en común”.

Es común que se confunda a un equipo de trabajo con un grupo de trabajo, para evitar dicha confusión y tener un panorama más claro a lo que nos referimos con equipos de trabajo se dará el concepto de grupo de trabajo y la diferencia que existen entre los dos.

Grupos de trabajo.

En las organizaciones pueden identificarse básicamente dos tipos de grupos: los grupos informales y los grupos formales.

Los grupos informales son aquellos que se conforman naturalmente en consecuencia a la necesidad de los individuos por tener contacto social, en otras palabras, los motivos que los unen son de tipo sentimental o emocional.

El proceder de este grupo no está reglamentado o escrito, sin embargo existen los códigos de conducta claramente identificables por sus miembros y que precisamente definen la forma en que cada uno de ellos debe conducirse. De esta forma cada miembro tiene un rol en el grupo (el líder, el trabajador, el alegre, el servicial, etc.) pero sin perder de vista la afinidad que les hizo pertenecer al mismo.

Los grupos formales en cambio, se refieren a aquellos que se conforman por el interés de una organización de alcanzar un objetivo determinado y para lo cual se asignan tareas o actividades específicas, es decir, nos referimos a grupos de trabajo. En estos grupos el proceder de cada individuo esta reglamentado y dicha reglamentación responde precisamente a la necesidad de conseguir el objetivo trazado.



Para distinguir a un equipo de un grupo es necesario conocer sus diferencias, las cuales se enuncian a continuación:

- En un grupo de trabajo los integrantes trabajan independientemente, en ocasiones con fines opuestos entre sí; mientras que en un equipo los miembros actúan con interdependencia porque reconocen que los objetivos individuales y de equipo se alcanzan de manera óptima a través del respaldo mutuo.

¹² www.cede.com.mx



-
- Dentro de un grupo el jefe indica lo que se debe hacer, no alentando la participación y la innovación; por su parte, en un equipo de trabajo los integrantes aplican sus talentos y conocimientos a los objetivos del mismo.
 - El enfoque que se tiene en un grupo es individualista porque los trabajadores se concentran solo en sí mismos; y en un equipo de trabajo los miembros sienten ser dueños de su trabajo, porque están comprometidos con los objetivos que ellos mismos fijaron.
 - Los integrantes de un grupo pueden o no participar en las decisiones que los afectan, por su parte, en un equipo de trabajo sus miembros participan en las decisiones que afectan a éste, y solo en caso de emergencia el líder es quien toma la decisión.

Para llegar a conformar un verdadero equipo, los individuos deben tener un propósito común muy importante y trabajar de manera mancomunada en pro de ese objetivo, en vez de hacerlo por separado. También necesitan creer que lograrán mucho más trabajando de modo cooperativo y no individualmente.

Por lo cual, el trabajo en equipo es la unión de un grupo de individuos interdependientes, cuyo esfuerzo coordinado y conjunto da como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales, generando una sinergia positiva, debido al nivel de coordinación y compromiso que adquieren los miembros, que finalmente son los responsables de alcanzar las metas establecidas por la empresa.



La división del esfuerzo se enlaza en un solo resultado coordinado, donde el total es más y diferente, que la suma de sus partes individuales. Por tanto un equipo de trabajo es:

* Un conjunto de personas que deben colaborar hasta cierto grado para alcanzar las metas comunes.

* Conjunto estructurado de relaciones en el que los integrantes tienen responsabilidades que deben cumplir juntos, un objetivo o metas a fines productivos, etc. y en el que desde el principio se aclaran hasta cierto grado las relaciones de autoridad.

Podemos decir que un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizado y orientado hacia la consecución de una tarea común, es decir, esta formado por personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad de acuerdo con dicha tarea, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socio-afectivo en un clima de respeto y confianza.

Además de lo anterior debemos considerar que: “Un equipo sólo es un grupo de personas que persigue un fin común; mientras que un equipo de trabajo de alto desempeño es un conjunto de personas de una misma área, que colabora con sus competencias y habilidades con alto grado de interdependencia, en un clima de confianza, apoyo y respeto para el logro de los objetivos planeados, con los mejores resultados.



La formación de equipo de alto desempeño es fundamental para la consecución de los resultados, ya que de ello dependen los equipos eficaces; se debe tener en cuenta esto y no formar un simple equipo que a largo plazo fracasará, puesto que representaría un desperdicio de tiempo y dinero”¹³.

2.3 Características de equipos de trabajo.

Los equipos también son diferentes en cuanto a su tamaño, longevidad, (algunos perduran durante años, mientras que otros, como las fuerzas de trabajo, pueden durar solo unos cuantos meses), la intensidad y la frecuencia de la interacción.

Los equipos tienen metas y objetivos centrales, diferenciación de funciones entre sus miembros, sistemas de valores estándar o normas de comportamiento, niveles de poder e influencia y grados de cohesión.

CONDICIONES ADECUADAS PARA LA INTERACCIÓN DEL GRUPO.

Su formación se basa a partir de 2 o más personas, por lo que se considera como un **conjunto de personas**.

Es una **entidad social** debido a que constituye una entidad con una personalidad distinta a la de cada uno de los miembros que la integran, por lo que se considera que el equipo es una entidad social única e irreplicable debido a las características personales de sus miembros.

¹³ González López, Sandra Luz. Revista FESC. Divulgación Científica Multidisciplinaria. Departamento de Ciencias Administrativas, FESC Campo Cuatro. Pág. 43.



La **organización** del equipo es variable de acuerdo a los objetivos y el tipo de tarea a desarrollar, por lo que los miembros reconocen su interdependencia y entienden la facilidad que tienen para que las metas personales y de equipo sean más fáciles de alcanzar con el apoyo mutuo, por lo que se tienen que fijar **objetivos y tareas en común**.

Deberán fijar un **tiempo y espacio determinados**, dependiendo de sus objetivos y metas a alcanzar por el equipo.

De preferencia el equipo debe contar con **un número reducido de personas** para que su estructura no sea muy compleja y que consecuentemente no se cumplan los objetivos.

El equipo de trabajo implica una **interacción significativa** de sus integrantes encausados en una tarea y en el logro de objetivos y satisfacciones personales.

Los miembros trabajan en un ambiente de confianza por lo que debe existir una **comunicación libre y abierta**.

Debe existir un **compromiso personal e identificación con objetivos** para la aceptación de las tareas a realizar.



En la toma de decisiones deben participar los integrantes del equipo pero deben entender que existe un **liderazgo compartido y rotativo**.

Tendrá que existir una **mayor colaboración que competencia** debido a que por medio de la colaboración se cumplen los cometidos, y por el contrario, cuando el clima es de competencia se genera una lucha en la cual solo salen beneficiados unos cuantos.

Dentro de cualquier organización los conflictos interpersonales son inevitables, pero la diferencia de que se genere en un equipo de trabajo radica en que hay que **aprovechar el conflicto** de manera positiva para llegar al éxito.

El resumen de todos los puntos anteriores es el **sentido de pertenencia** ya que establece que el integrante forma parte del equipo, de sus objetivos y metas manteniendo un compromiso interpersonal, por lo que forma parte de sus conflictos como de sus soluciones, de tal manera que forma parte ya sea del éxito o del fracaso del equipo.

De lo anterior se desprende que los equipos de trabajo deben contar con las siguientes características:

Determinar metas precisas: Delimitar con precisión lo que la empresa tiene estipulado alcanzar.



Designar tareas: Aquí se dan a conocer los recursos con los que cuenta la empresa para poder organizarse y dividir el trabajo.

Fijar las políticas de la empresa: Designar la forma en que el equipo fijará sus normas o reglas para poder seguirlas al pie de la letra, permitiendo con ello lograr lo que se desea.

En las organizaciones surge un clima de constante competencia y con el tiempo la conducta persiste y se fomenta, pues muy difícilmente tenemos la cultura de tener un clima de colaboración y que de esta manera obtenemos más logros. Se da una lucha frecuentemente desleal en donde solo ganan unos cuantos, y el resto del equipo no obtiene ningún provecho. Por lo que da lugar a desconfianza y a un bajo desempeño en el trabajo, de esta manera se busca satisfacer intereses personales, obteniéndose de esta forma pocos resultados.

Cuando hay colaboración, el equipo cumple sus objetivos, ya que mediante la unión de esfuerzos para lograr un fin común que les produce un resultado satisfactorio el cual se comparte con todos los miembros, ya que todos son parte importante para que se pudiera dar dicho logro.

La colaboración genera un ambiente de confianza, mayor desempeño en el trabajo logrando con esto mayores y mejores resultados, dando como consecuencia el incremento de la productividad.



Es importante no perder de vista que es mejor trabajar en colaboración, ya que tomando en cuenta esto todos los integrantes del equipo resultan ganadores, de lo contrario, si se piensa solo en competencia solo algunos ganan en perjuicio de los demás, lo cual trae como consecuencia la desmotivación de algunos y la falta de productividad.

Influencia del líder dentro del equipo.

Todos los grupos funcionan mejor si algún individuo (individuos) desempeña la función de líder (líderes) del grupo. El líder puede estar designado formalmente para desempeñar esta función, o puede surgir entre los participantes para satisfacer la necesidad de liderazgo. De hecho, puede haber más de un líder en cada grupo.

Características de un líder:

⇒ Contar con la confianza y respeto de los otros participantes, si quieren contribuir totalmente en el proceso grupal.

⇒ Capaz de contar con un liderazgo situacional.

⇒ Ser fuerte y dinámico para activar el interés y compromiso de los participantes.

⇒ Silencioso y observador.



⇒ Debe conocer antes que el grupo tanto la tarea como los objetivos perseguidos.

⇒ El líder no deberá de ser dominante porque su función consiste en recibir información, facilitar la comunicación entre los individuos, dar mensajes e integrar todas las proposiciones para que se dé una respuesta única y unificada.

Acciones que puede realizar un líder antes de que el grupo se reúna a deliberar.

Si se conoce previamente el problema o responsabilidad del grupo, el líder puede intentar aclarar las responsabilidades del equipo y definir más exactamente las áreas problema, además conocer los problemas o las tareas antes de empezar para poder revisar los síntomas e intentar enfocar los problemas, objetivos y necesidades.

El líder puede reunir todos los datos pertinentes y puede impulsar a otros para que busquen información importante antes de que el grupo empiece a interactuar.

Si aún no se han determinado los miembros del grupo, el líder puede influir para elegir a miembros que no solo tengan intereses comunes en la tarea y sistemas homogéneos de valores (lo que es muy conveniente), sino también a conocedores y expertos que ayudarán al grupo en el logro de sus responsabilidades.

El líder debe empezar por motivar la participación, presentando todos los hechos pertinentes ante los miembros del equipo juntos y estimulándolos para que propongan nuevas ideas. Antes de las reuniones se deberán proporcionar agendas a los



participantes para que sus ideas se concentren en áreas de importancia, la agenda puede ser tan rígida o flexible como lo requiera la situación.

El líder puede hacer los arreglos necesarios para que las reuniones se realicen en el momento adecuado, en un lugar adecuado (libre de distracciones), etc.

<i>FUNCIONES QUE DESEMPEÑA UN LIDER</i>
Inicia la acción.
Facilita el consenso.
Actúa como enlace con el mundo exterior (gerentes, sindicatos, etc.)

2.4 Objetivos de equipos de trabajo.

El objetivo radica en hacer participar a todos los miembros que forman parte de los equipos de trabajo, potencializando los conocimientos, capacidades y habilidades de sus integrantes.



“El primer elemento de integración que conforma todo grupo humano, es que sus miembros tengan un interés común”.¹⁴ Dentro de cualquier equipo laborar en interés común debe de estar encaminado al objetivo de trabajo que se desee alcanzar por el departamento en cuestión.

Corresponde al dirigente del equipo dar a conocer a todos los integrantes el objetivo que se desea alcanzar, por lo general hay empleados que lo conocen pero de manera superficial o teórica, lo que ocasiona que el trabajo lo realicen en forma individual, sin tomar en cuenta lo que los demás miembros están realizando, y no se percatan de lo que les afecta en su propio trabajo y en general al equipo completo.

El objetivo debe de abarcar el conocimiento teórico y vivencial: el primero implica conocer a fondo cada una de las partes que lo conforman pero de una manera concreta y específica, esto implica que con cierta periodicidad se le dé a conocer al empleado las metas a alcanzar, así como discutir los problemas o dificultades que impidan lograr el objetivo establecido, como también tratar de encontrar la solución adecuada a dicha situación. Si se le da continuidad a lo antes mencionado los integrantes del equipo podrán tener una visión real del alcance que se puede tener en conjunto, logrando percibir de esta manera el esfuerzo de todos para alcanzar una misma meta; el conocimiento vivencial es aquel en el cual el empleado siente y piensa que el objetivo es importante, atractivo, válido y que merece la pena comprometerse con el equipo para su logro.

¹⁴ González García María del Carmen. Cómo mejorar las relaciones humanas. Editorial Isef. México, 1998. Pág. 68.



Existen en la organización empleados que no se sienten comprometidos con los objetivos ya que consideran que no son importantes para su desarrollo personal, lo que en muchas ocasiones impide que se desempeñen bien en su puesto y por consiguiente pierden el interés hacia el equipo al que pertenecen.

Esta situación provoca que estos empleados no sean aptos para formar un buen equipo de trabajo, sin embargo el problema no solo radica en el empleado sino también en quien dirige a estos equipos, ya que no han podido transmitir de una manera vivencial lo importante que es pertenecer a esa área de trabajo y del compromiso que cada uno tiene con la organización para lograr el objetivo.

Son de gran importancia cada uno de los integrantes ya que solo a través de ellos la organización podrá lograr sus objetivos con máxima eficiencia lo cual le permitirá ser competitiva y por lo tanto permanecer en el mercado.

En resumen podemos decir que los objetivos de un equipo de trabajo son:

- Realización de tareas.
- Establecimiento y conservación de relaciones.
- Administración de los procesos de grupo.
- Análisis y negociación de papeles. Reuniones de diagnóstico: “¿Cómo marchan las cosas?”.



-
- Solución de problemas, toma de decisiones, definición de papeles y establecimiento de metas.
 - Orientación hacia buenas relaciones interpersonales, entre ellas las existentes entre jefe y subalterno.
 - Orientación hacia el conocimiento de los procesos y cultura del grupo.
 - Técnicas aplicadas en el esclarecimiento y definición de papeles. Reuniones de diagnóstico: “¿Adónde nos gustaría llegar?”.
 - Problemas especiales, definición de papeles y de metas, utilización de recursos, etc.
 - Orientación hacia la comunicación, la toma de decisiones y las asignaciones de tareas.
 - Orientación hacia el conflicto interpersonal o entre unidades y subutilización de otros miembros del equipo como recursos.
 - Técnicas aplicadas en el esclarecimiento y definición de papeles.

Las reuniones de diagnóstico pueden incluir a todo el grupo o bien a varios subgrupos, requiriendo a veces poco tiempo para identificar las fuerzas y las áreas problema. La formación de un equipo exige una reunión posterior más larga, lo ideal será que se celebre fuera del lugar de trabajo. El consultor entrevista a los



participantes de antemano y organiza la reunión entorno a temas comunes. El grupo pasa a examinar las cuestiones, las clasifica por orden de importancia, estudia la dinámica en que se basan y escoge un curso de acción para introducir los cambios que juzgue necesarios. En una reunión de seguimiento, que se celebrará tiempo después, se evaluará el éxito de las medidas aplicadas.

Para que un conjunto de personas se convierta en un grupo real, se deben dar una serie de condiciones. Para concretar este concepto, enlistemos brevemente las siguientes condiciones:

1. Debe existir un objetivo común que supere los intereses particulares y que sea asumido como objetivo por todos los participantes.

Este es un aspecto que se procura lograr desde las primeras sesiones del encuadre, y a lo largo de todo el curso.

2. La disposición de todos los participantes, o el deseo de trabajar cooperativamente, de integrar un grupo de trabajo.

Esta voluntad inicial se transformará conforme avance el curso, en un sentimiento de pertenencia al grupo.

3. La existencia de redes de comunicación fluidas, libre, en todos los sentidos y en todos los niveles.

Esta es una condición indispensable para que se den las dos siguientes.



4. La existencia o construcción de un esquema referencial grupal, es decir, un lenguaje y un código comunes que se construyen a través del estudio en común, de las discusiones grupales, del análisis y elaboración de conceptos.
5. Que los participantes se conozcan, de tal forma que cada uno pueda hacer aportaciones para la tarea, en la medida de sus conocimientos, capacidades y habilidades. Es decir, que los roles y funciones ejercidos por cada participante sean operativos y estén orientados hacia la tarea grupal.
6. Que el grupo se corresponsabilice de su proceso de aprendizaje.

Esto implica por un lado, un sentimiento de responsabilidad de que los resultados obtenidos dependerán de los esfuerzos del grupo para lograrlos; pero por otro lado, exige que el grupo participe, de hecho y desde el principio del curso en la toma de decisiones importantes para el desarrollo del mismo.

2.5 Necesidad de trabajar en equipos de trabajo.

Este nace como una necesidad de tener relaciones con otras personas, la cual es una de las más fuertes y constantes.

El desarrollo de equipos debe comenzar con el sentimiento de una firme necesidad de mejorar algunas condiciones o procesos básicos que están interfiriendo en el logro de las metas organizacionales.

Cuando se agrupan las personas como un equipo, la rotación disminuye y se realiza un trabajo mucho mejor.

Ciertos oficios los pueden realizar los trabajadores en forma aislada, pero el trabajo en grupo con frecuencia ocasiona una mejor motivación individual y un ritmo más rápido de trabajo. Hasta en las escuelas se esta experimentando con buen éxito, con grupos de estudiantes que trabajen en equipo en lugar de dejar que cada alumno trabaje por su propia cuenta. Los miembros del grupo se ayudan los unos a los otros lo cual aumenta la velocidad de aprendizaje.

Los beneficios que los equipos de trabajo nos proporcionan son muchos si se saben integrar adecuadamente.



Crean un espíritu de grupo porque los miembros esperan y exigen mucho de cada uno de los integrantes del equipo. Con ello, facilitan la cooperación y mejoran el clima laboral; las normas del equipo tienden a fomentar que sus miembros alcancen la excelencia, lo que incrementa la satisfacción en el empleo.

¹⁵ www.iarse.org/sitelmodules



Aceleran la toma de decisiones, ya que permiten mayor flexibilidad al contar con la ventaja de que los miembros saben más acerca de los problemas que los propios gerentes. Como resultado, las decisiones se toman más rápidamente cuando existen los equipos que cuando los trabajos se han diseñado alrededor de individuos.

Facilitan la diversidad de la fuerza de trabajo (dos cabezas piensan mejor que una) porque los equipos están integrados por individuos con antecedentes diferentes y con experiencias distintas. Por lo tanto, al emplear diferentes equipos puede dar como resultado mas ideas innovadoras y mejores decisiones de las que pudiesen surgir si los individuos tomaran la decisión en forma aislada.

Estos equipos ayudan también a:

- Determinar o fijar las metas precisas de lo que se pretende lograr en la empresa.
- Analizar o asignar la forma en que se realizará el trabajo. Esto es, organizar a la empresa, racionalizando sus recursos y distribuyendo las cargas de trabajo, designando a cada miembro a una tarea específica.
- Definir la forma en que el equipo operará a través del establecimiento de normas o reglas de funcionamiento, sobre la base de las políticas de la empresa, el liderazgo, la comunicación y el proceso de toma de decisiones.
- Establecer relaciones entre las personas que hacen el trabajo, considerando la jerarquía y estructura administrativa. Esto es, establecer lo que cada persona



en particular espera de las otras personas, de la empresa y de la comunidad que te rodea.

Por lo tanto, al reunir todos estos factores se incrementa, por consecuencia, el desempeño, además de liberar a los gerentes de carga de trabajo, permitiendo con ello dirigir su energía hacia otras actividades o problemas como pudieran ser planes a largo plazo.

Las organizaciones que trabajan con equipos logran mayores utilidades al elevar la calidad y la productividad, además de que le permite desarrollar una fuerza de trabajo motivada y comprometida.

Cuando los equipos están bien establecidos y orientados con claridad, se ha comprobado que originan:

- Mayor productividad.
- Se incrementan las nuevas ideas.
- Mayor satisfacción y motivación del empleado.
- Desempeño uniforme y elevado.

“La formación de equipo de trabajo es necesaria para el logro de los objetivos establecidos con resultados óptimos. Los equipos de trabajo creados adecuadamente aumentan la productividad en las organizaciones y disminuyen las barreras,



obstáculos y conflictos de tal forma, que se logra involucrar a cada uno de los integrantes que acepta su rol dentro de la organización”¹⁶.

¹⁶ González López, Sandra Luz. Formación de equipos de trabajo de alto desempeño. Revista FESC. Divulgación Científica Multidisciplinaria. Departamento de Ciencias Administrativas, FESC Campo Cuatro. Pág. 46.



3.1 Causas por las que se forman equipos de trabajo.

La formación y el buen funcionamiento de equipos de trabajo se origina a través de contar con:

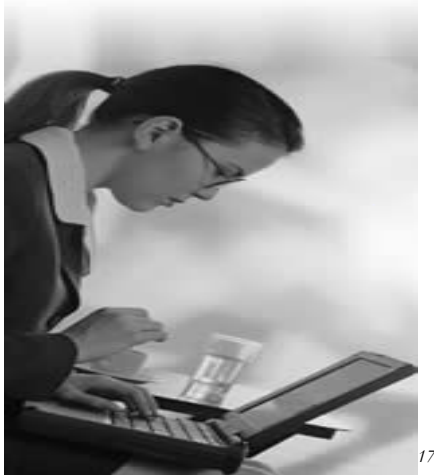
- Las metas, propósitos, objetivos o misiones de la empresa o del equipo son muy claros y estas determinados con precisión.
- La planeación sea clara y precisa.
- Exista un liderazgo fuerte, democrático, motivador e integrador.
- Haya decisiones que se pongan en marcha y el equipo contribuye en ellas.
- La atmósfera de trabajo permita un orden que elimine tensiones.
- Las tareas o actividades sean reconocidas por los líderes.
- Exista respeto y atención por las sugerencias, recomendaciones y opiniones de los demás.
- Todas las personas estén calificadas y muestran interés por los procesos de la empresa y del equipo.
- Se dé un control cuidadoso y respetuoso del tiempo de los demás.



-
- Se evalúe el avance de las tareas y sé retroalimenten las acciones.
 - Se presenten situaciones de colaboración entre ellos.
 - Cada vez se busque con más frecuencia en las organizaciones la conformación de equipos de trabajo.
 - Se propicie que los integrantes se exijan y exijan más a los demás, es decir aumenta el deseo de superación y satisfacción en el desempeño de sus actividades.
 - Permite a los dirigentes liberarse de gran parte de la supervisión para dedicarse más a la planeación estratégica.
 - Se agiliza la toma de decisiones. Ya que los integrantes del equipo son los que están en contacto más cercano con los problemas derivados de su trabajo. Ellos son los más indicados para darle solución en su mayoría. De esta forma se ahorra tiempo al dar soluciones y se ahorra tiempo al líder al evitar dirigir todos los problemas hacia él.
 - Al integrar un equipo con personas de diversas experiencias y perspectivas se consigue una visión más amplia de las situaciones y permite obtener ideas innovadoras.

3.2 Planeación de equipos de trabajo.

Para poder conformar un equipo es importante hacer la elección de un líder ya que él juega un papel muy importante para mantener a los equipos en el camino correcto.



El papel del líder consiste en reunir a un grupo de personas con un propósito común, asegurar procesos eficaces de trabajo en equipo y dirigir el proyecto de equipo. Un líder de equipo deberá de tomar en cuenta el impacto del cambio y apoyarlo cuando este se dé, y estar de acuerdo con los objetivos de la empresa, debe ayudar a su equipo a tener un aprendizaje y a emplear herramientas y técnicas para la toma de decisiones y así lograr el crecimiento del equipo.

¹⁷ www.banamex.com.mx

CARACTERÍSTICAS QUE DEBE TENER UN LÍDER DE EQUIPO:

- Identificarse con los objetivos del equipo.
- Tener competencia técnica.
- Tener habilidad para el manejo de proyectos.
- Tener adaptabilidad y flexibilidad.
- Tener espíritu de servicio.

Para la elección de los miembros del grupo de las organizaciones se utilizan varios instrumentos psicológicos y de dinámica de grupo (evaluación de personalidad) para la formación de equipos, es probable que el líder este guiado por la necesidad de cada departamento y funciones afectadas. Al mismo tiempo el líder debe estar preparado para desarrollar las habilidades del equipo.

TIPOS DE EQUIPOS	
TIPOS:	CARACTERÍSTICAS:
Equipos solucionadores de problemas.	Son grupos de cinco a doce personas que se reúnen unas cuantas horas para analizar las formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo.
Equipos de trabajo auto-administrado.	Son grupos de diez a quince personas que toman las responsabilidades de quienes antes eran supervisores.
Equipos transfuncionales.	Están compuestos por empleados de un mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo que se agrupan para realizar una tarea.

Los equipos transfuncionales son una forma eficaz que permite a las personas de diferentes áreas de una organización intercambiar información, desarrollar nuevas ideas, resolver problemas y coordinar proyectos complejos.

PAPELES QUE DESEMPEÑAN LOS EQUIPOS DE TRABAJO:

Creadores e innovadores.- Estas son personas que son capaces de dar ideas y conceptos. Tienden a ser muy independientes y prefieren trabajar a su manera.



Exploradores-promotores.- A estas personas les gusta adoptar ideas de los demás. Su principal debilidad es que en algunas ocasiones no tienen la suficiente habilidad para llevar a cabo esa idea.

Asesores-desarrolladores.- Estos individuos son muy analíticos y da como resultado que se tome la mejor decisión.

Impulsores-organizadores.- A estas personas les gusta proporcionar procedimientos para poder desarrollar las ideas que han planteado, fijando metas y asegurándose que se le dará seguimiento para que dichos planes se cumplan.

Finalizadores-productores.- A estos individuos les gusta insistir para que se cumplan las fechas límites que se dan para que se obtengan buenos resultados.

Controladores-inspectores.- Estas personas se preocupan por establecer y verificar que se cumplan las reglas preestablecidas; así mismo les gusta que todo este en su lugar, les gusta revisar todas las cuentas; quieren estar seguros de que todo esta en orden.

Defensores-mantenedores.- Estas personas están convencidas que lo que hacen esta bien hecho. Defenderán al equipo de personas externas y proporcionarán al mismo una gran estabilidad.



Reporteros-consejeros.- Estos individuos son personas que saben escuchar y no suelen imponer sus puntos de vista a los demás, estas personas primero se informan e impulsan a los demás para toma decisiones.

Vinculadores.- Estas personas pueden adoptar cualquiera de los demás papeles ya que ellos tratan de comprender todos los puntos de vista y les gusta que haya cooperación entre el grupo. Reconocen el esfuerzo que hace cada individuo y les gusta que haya integración entre ellos.

Fases que se viven en un equipo de trabajo.

Individualista: Cuando una persona se incorpora lo hace con una conciencia clara de individualidad, sabiendo lo que quiere y puede lograr con sus cualidades personales y técnicas que posee, consiente de que con esto podrá alcanzar lo que se propone, mismas que adaptará a sus propias necesidades.

Identificación: Conforme se va integrando al grupo y empieza a conocer a sus integrantes indica la fase de identificación con ellos que comparten los mismos intereses o metas, se dará una mayor comunicación lo que permitirá que se empiecen a conformar subgrupos dentro del equipo, los cuales estarán integrados por características similares en cuanto al status, educación y cultura.

En esta fase corresponde al líder impedir que estos subgrupos crezcan o se desarrollen, ya que resulta peligroso para el equipo, pues de lo contrario se provocarían dentro de este, cuestiones de competencia y no de colaboración.



Integración: En esta fase el objetivo es lograr que todo el equipo se identifique con cada uno de sus integrantes sobre la base de sus cualidades y limitaciones. Después de haber logrado identificarse con el equipo y de establecer las metas, es importante que estén consientes de que sus capacidades ya no son individuales si no que tienen que ponerlas al servicio de los demás ya que así tendrán la seguridad de que recibirán el mismo apoyo, ya que cuentan con un fin común.

Aflojamiento: La integración de un equipo no siempre es permanente, como toda actividad humana estará en continuo cambio debido tanto a factores externos como a los procesos psicológicos que se presentan en cada uno de los integrantes que lo componen, por lo que el líder deberá estar atento de las desviaciones que en el equipo se presenten y que en determinado momento puedan ser factores de alejamiento del objetivo.

3.3 Importancia de los equipos de trabajo.

Podemos decir que la función gerencial surgió de la necesidad de que alguien supervisa y coordina el trabajo de otros. A medida que las tareas fueron más complejas, se necesitaban especialistas; de ahí que cuando se requería la realización de un nuevo tipo de tarea se creará un puesto y se contrataba a alguien para desarrollarlo.

Es por ello que en muchas organizaciones los individuos realizan una gran diversidad de tareas, y que las personas trabajan en forma aislada ya que solo se unen para informarse mutuamente y resolver un problema relacionado con todo el grupo, por lo que con estos sistemas tradicionales los integrantes del grupo no tomaban parte



en las decisiones y solo giraban alrededor de los dirigentes de su trabajo. En la actualidad, con los nuevos sistemas los integrantes adquieren más responsabilidades involucrándose en áreas que antes solo estaban reservadas para gerentes.

Todo ello conlleva a que hoy en día el trabajo en equipo tenga gran importancia para lograr un objetivo o alcanzar una meta, ya que el trabajo en equipo permite que no sea desaprovechado el talento individual y que no exista un aislamiento de los individuos.

Con esto se pretende lograr que los resultados se realicen por medio de la unión de esfuerzos individuales.

Por tal motivo a medida que pasa el tiempo y cambian nuestros hábitos toman mayor importancia los equipos de trabajo ya que los podemos encontrar en los diferentes ámbitos donde se desarrolla el ser humano.

Su importancia radica en que el trabajo en equipo no sabe de niveles, por lo que es tan importante entre los más altos ejecutivos, así como en los administradores medios, los supervisores de línea o bien, el personal en general. Por lo que se considera que la ausencia de dichos equipos limitará la efectividad organizacional.

3.4 Proceso de formación de equipos de trabajo.

El trabajo en equipo fomenta el desarrollo a largo plazo y no solamente con ganancias a corto plazo, por lo que la mayoría de las organizaciones están prestando más atención a las necesidades de los consumidores de manera más efectiva para asegurar



que sus productos y servicios continúen siendo útiles y de valor, si no lo hace alguien lo hará ganándose a los consumidores, y sin consumidores no hay organización.

Una sola persona rara vez tiene el conocimiento o experiencia necesarios para entender todo lo que acontece en un proceso. Por lo tanto los mayores logros en la calidad y productividad, provienen casi siempre del trabajo en equipo: un grupo de gente que combina sus habilidades, talentos y conocimientos.

“Con la capacitación adecuada. Los equipos se enfrentan con problemas crónicos y complejos, encontrando soluciones permanentes y efectivas, además de esta combinación de habilidades y entendimiento, los equipos tienen otra ventaja sobre los esfuerzos individuales.”¹⁸

El soporte mutuo entre los integrantes del equipo.

La mejora continua hacia la calidad es una tarea de largo plazo.

La sinergia que surge de la gente que trabaja junta con objetivos claros y productivos.

A medida que el espíritu de cooperación invade la organización como un solo equipo operando juntos en la misma dirección. Podemos resumir, que el trabajo en equipo será el proceso que permitirá a las organizaciones tomar e instrumentar decisiones. La

¹⁸ Scholtes R. Piter. El manual del equipo. Capítulo 2. Editorial Joiner. México, 1991. Pág. 7.



impulsara a la innovación y cambio constante que la llevarán a ser una organización flexible y exitosa.

3.4.1 Tamaño del equipo de trabajo.

A la pregunta de: ¿cuántas personas debe constar el equipo?, No existe una respuesta definitiva, ya que todo depende de la complejidad de los requerimientos del proyecto o de personas que estén en un departamento o área, además de mezcla de habilidades que aporten cada uno de los miembros del equipo.

Los equipos de trabajo varían en tamaño, algunos pueden tener 2 ó 3 personas y en cambio otros hasta 20, por lo que su dinámica de cada equipo será muy diferente, ya que cuando el equipo se reúne la interacción de un miembro a otro cambia, así como de un subgrupo a otro.

Algunos afirman que el número ideal de miembros con que debe constar un equipo oscila entre 4 y 15 personas, esto dependiendo de lo que se requiera del equipo o de las metas que se pretendan alcanzar. 15 quizá sea el mayor número de personas con quienes uno pueda comunicarse sin alzar mucho la voz y menos de 4 enfrentan una limitación de la creatividad y variedad.

Otros que han estudiado este tema creen que varía entre 4 y 12, pero coinciden en opinar que un equipo con demasiados miembros, no logra ser eficaz por las siguientes razones:



-
- Se propiciará que no todos participen y se sientan comprometidos a realizar el trabajo, ya que tendrán problemas para intercalar y llegar a acuerdos sobre muchas cosas, por lo que la contribución particular o productividad individual tenderá a ser menor o serán solo unos cuantos los que participen.
 - Aumentará el peligro de la existencia de subgrupos independientes porque en lugar de estar conectados con el grupo principal, quizá compitan entre sí.
 - Que no exista esfuerzo por parte de todos los integrantes, esto porque se dispersa la responsabilidad e induce a los individuos a relajarse.
 - Afectará el comportamiento de los miembros que lo integran implicando la imposibilidad de desarrollar la cohesión, el compromiso y la responsabilidad mutua.
 - No se tendrá la oportunidad de contar con papeles de tarea claros y relevantes, propiciando que pudieran llegar a duplicarse porque posiblemente existan miembros con las mismas habilidades y cada uno tenga diferente enfoque de como debe ejecutarse la tarea. Esto elevará la probabilidad de que surjan conflictos.
 - “Que al líder del equipo le sea más difícil percibir el estado de ánimo de las personas y, por consiguiente, del equipo, por lo que se limitará su capacidad de percepción y de conciencia”¹⁹.

¹⁹ Eales-Write, Rupert. Cómo ser mejor formando equipos de trabajo. Panorama. México, 1998. Pág. 36.



De lo anterior podemos concluir que el número adecuado de integrantes para formar un equipo de trabajo variará en función del objetivo, meta o tarea a realizar. “Aunque algunos autores nos indican que si existe ese número adecuado y es de seis a ocho personas”²⁰. Ya que consideran que con menos de seis personas se limita la variedad de percepciones y que con más de ocho no todos los participantes tienen la suficiente oportunidad de expresión.

Algunos factores que influyen para determinar el tamaño del equipo se encuentran relacionados con: raza, sexo, edad, religión o cultura, ya que pueden tener poco en común. Por lo cual, un líder deberá tener la suficiente sensibilidad para preservar la dignidad individual, capitalizar las diferencias y no forzar actitudes uniformes.

Es necesario que las personas que vayan a formar parte del equipo de trabajo cuenten con conocimientos, experiencia y/o intereses que puedan relacionarse con el objetivo o tarea a realizar.

Otro de los puntos importantes, es buscar personas con actitudes positivas, ya que son gente que tiene una motivación adicional para actuar de manera constructiva.

3.4.2 Habilidades de los miembros del equipo de trabajo.

Para asignar a cada persona el puesto que deberá desempeñar dentro del equipo de trabajo se tiene que hacer por medio de una calificación de méritos y un análisis de puestos.

²⁰ Grossman, Stephen R. Innovación, S.A. Liberando la creatividad en las empresas. Primera edición. México, 1992. Pág. 178.



“El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización”²¹.

Este análisis es el primer paso para poder asignar a una persona la actividad que va a desarrollar, porque dependiendo de las características del puesto se establecerán los requisitos para poder desempeñarlo. Dicho análisis debe tomar en cuenta el objetivo que se persigue tanto de la organización como del área específica en que se localiza, con la finalidad de que únicamente se realicen las actividades necesarias.

3.4.3 Clarificar las funciones y responsabilidades de los miembros del equipo de trabajo.

El líder del equipo de trabajo deberá decidir quien ocupara cada uno de los papeles a desempeñar dentro de él, cuestionándose si de acuerdo a las funciones requeridas por determinado papel y en función a la materia que tratará el equipo, ¿quién es el integrante del equipo que puede ocupar el puesto?”.

Al realizar el proceso de selección de los miembros se podrá determinar si alguien en el equipo es un experto o tiene la capacidad en la materia a enfocarse por ello se le permitirá que colabore totalmente con el equipo.

Una vez determinados los papeles se tienen que analizar de manera breve incluyendo el análisis de lo que es el papel, por qué es importante y lo que se espera de cada uno.

²¹ William B. Werther Jr., Keith Davis. Administración de personal y recursos humanos. Mc Graw Hill. México, 2000.



Se deben poner en claro las responsabilidades de cada papel documentándolo en papel para tener claridad de ello, asimismo establecer las tareas a desempeñar en cada uno de los casos.

3.4.4 Normas del equipo.

Todos los equipos cuando se integran llegan a establecer con el tiempo normas. Estas se refieren a las expectativas informales, no escritas, que rigen el comportamiento del equipo y de los miembros de la organización; son los estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros del equipo, en cuanto a la forma en que ellos y los demás deberán comportarse.

Estas normas indican lo que los miembros debe o no hacer en determinadas circunstancias, todo de acuerdo con los valores que rigen la organización.

Algunas de estas normas son imitadas de la sociedad en general, como por ejemplo, el vestir adecuadamente para ir a trabajar o el presentarse puntualmente a una cita.

Las normas se desarrollan en medida de la interacción de los miembros del equipo conforme se van reforzando ciertos comportamientos y desalentando otros. Por ejemplo, si los miembros del equipo fomentan la participación de todos sus miembros para establecer la agenda y la toma de decisiones, entonces la participación se convierte en norma; o si, por otro lado, un empleado siempre llega tarde al trabajo, y



después otro lo hace y si el equipo acepta los retardos de estos trabajadores, entonces los retardos se pueden convertir en una norma.

Cuando una persona infringe las normas del equipo, es probable que el resto de los miembros la presione para que ella se ciña a ellas. Algunos de los métodos para imponer esta aceptación van desde una leve ridiculización hasta las críticas, el sarcasmo e incluso las presiones físicas.

Es muy útil respetar las normas ya que estas nos contestan muchas preguntas sobre como deberíamos comportarnos unos con otros todos los días en la empresa.

Las normas difieren entre equipos, grupos, organizaciones, sociedades, pero todas las tienen.



4.1 Funciones necesarias para conducir equipos de trabajo.

Al desarrollar un equipo de trabajo pueden surgir nuevas propuestas dependiendo de las necesidades y de un estudio profundo que puede dar como resultado nuevas teorías o modelos administrativos que ayuden a crear mejores equipos.

Observando la forma en como se crea un equipo, se visualiza que “contiene elementos comparables al proceso administrativo. El proceso de formación del equipo que se plasma trabaja etapas similares al proceso administrativo. Para visualizar esto tomaremos los elementos de Reyes Ponce, los cuales son:

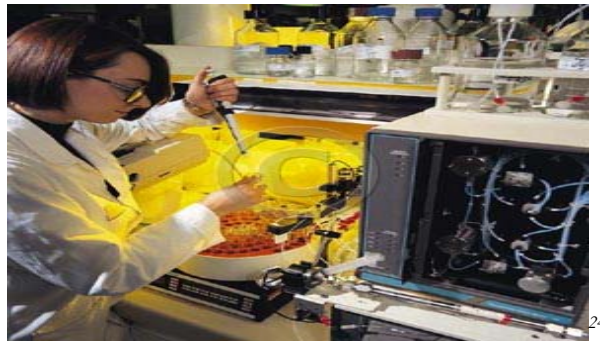
- Previsión
- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control”²²

Al revisar el concepto de los elementos del proceso administrativo podemos observar que la previsión se hace presente al fijar los objetivos, visualizar los factores involucrados dentro y fuera del equipo, plasmar a que condiciones se puede enfrentar el equipo en su evolución, también se determina el curso de acción que permitirá al equipo lograr los resultados.

²² Ríos S. Adalberto. Orígenes y perspectivas en la administración. Editorial Trillas. México, 1995. Pág. 172-180.

En cuanto a la planeación, esta se ha hecho presente al establecer la necesidad del equipo sobre la base de afirmaciones reales y precisas, si ha sido flexible en su creación permitiendo cambios o modificaciones con cuestionamientos que permiten generar un fin común.

En una forma general para Reyes Ponce organización es: “La estructuración técnica de relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con la finalidad de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos trazados”²³.



Así mismo la integración se puede conceptualizar como: “Obtener y articular los elementos materiales y humanos necesarios para el adecuado funcionamiento del equipo. Los dos principales principios son: las funciones de los hombres en la organización, el cual consiste en que el recurso humano se integre a la organización en un momento adecuado y óptimo; y el segundo, contar con elementos necesarios para hacer frente a las obligaciones, es decir los elementos deben ser de acuerdo a los

²³ Ríos S. Adalberto. Orígenes y perspectivas de la administración. Editorial Trillas. México, 1995. Pág. 173.

²⁴ www.monografias.com/trabajo5



principios administrativos y la estructura de la empresa”²⁵. Se señalan técnicas como reclutamiento, selección, introducción y desarrollo, estas técnicas y principios se han tomado en cuenta en el proceso de creación del equipo. Cumpliendo así con los elementos del proceso.

Con lo anterior y siguiendo a Fran Rees: él propone que para organizar la estructura del equipo de trabajo que además de dar buenos resultados pueda tener una evolución que lo convierta en un equipo eficaz, se tienen que considerar tres fases, de las cuales la primera marca la importancia de la organización para lograr resultados, esto sin descartar que hay factores a tomarse muy en cuenta en cada una de las fases que son importantes, puntos para que el equipo tenga sentido de dirección y realización, en esta fase uno puede observar factores que dan más fuerza y soporte al concepto del elemento integración.

4.2 Definir estrategias de equipos de trabajo.

FASES DEL PROCESO DE ORGANIZACIÓN.

Visualizar el equipo

- Conocer a los demás.
- Redactar una cédula del equipo.
- Dar inicio a la documentación.

²⁵ Ríos S. Adalberto. Orígenes y perspectivas de la administración. Editorial Trillas. México, 1995.- Pág. 173.



Asignar papeles

- Revisar las funciones del equipo.
- Asignar papeles.
- Poner en claro las responsabilidades.

Establecer reglas

- Revisar el comportamiento saludable del equipo.
- Determinar las pautas del equipo.
- Agregar elementos a la cedula del equipo.

VISUALIZACION DEL EQUIPO

“La visión da como resultado un buen trabajo de un equipo eficaz”²⁶.

PROCESO PARA CREAR LA VISIÓN Y VALORES DE UN EQUIPO

- * Pedir a los miembros del equipo que enumeren todos los aspectos de trabajar en grupos que en el pasado les haya disgustado o desmotivado y las razones de ello.
- * Desarrollar la visión y causas colectivas.
- * Revertir las causas y efectos para describir la imagen positiva.

- * Convertir la declaración de misión que resume la esencia de la visión.

²⁶ Rupert Eales–Write. Como ser mejor formando equipos de trabajo. Panorama editorial. México, 1996. Pág. 90.



* Convertir los valores que fortalecen la visión y que ayudarán a convertirla en realidad. Este proceso permitirá que los miembros del equipo respondan: “¿Cuáles son las razones para estar juntos como equipo?, ¿Cuál es el propósito o misión?, ¿Cuáles queremos que sean los resultados o nuestros esfuerzos?, ¿Cuándo esperamos alcanzar nuestra misión o nuestro objetivo?”²⁷.

La visión y la misión del equipo se deben incluir en una cedula del equipo, la cual es el elemento más importante de la fase uno, pero para esto debe ocurrir “algo más”, antes de que el equipo este listo para redactar tal cédula, en donde la experiencia del equipo marcará la necesidad de llevar a cabo las siguientes acciones:

- Anunciar las razones para formar el equipo.

Seleccionados los integrantes, una de las primeras acciones del líder es reunir a los miembros y transmitir él porque la formación, las expectativas, la importancia del trabajo dentro de la organización y las repercusiones si no se logra la meta.

El líder debe proporcionar la información de antecedentes históricos y actuales, del ambiente y desarrollo para que el equipo este consiente de lo que enfrentará. Esta introducción del líder debe ser breve, honesta, directa y con una actitud positiva para motivar a su equipo. El líder no debe de olvidar esbozar los planes de apoyo que tendrá el equipo para que desarrolle su trabajo y observe su alcance.

Trate el tema de la facultación (delegar facultades a los empleados).

²⁷ Fran Rees. Equipos de trabajo. Prentice Hall H. México, 1998. Pág. 31.



La dificultad de la facultación se debe a la estructura rígida de muchas organizaciones.

FACULTACIÓN: Es delegar poder o autoridad, habilitar o permitir.

Las organizaciones deben de conducir el poder hacia abajo en el escalafón, con la finalidad de que las decisiones las tome la gente que tiene la información oportuna y apropiada. Los proyectos deberán hacerse con un gran sentido de compromiso y colaboración por parte del equipo, tomando en cuenta que antes de delegar poder al equipo los líderes deben responder:

¿Qué decisiones serán responsabilidades únicas del equipo, cuáles tomarán en mutua colaboración entre el equipo y la gerencia, qué decisiones estarán reservadas a la gerencia?, ¿Qué decisiones serán únicas de la gerencia, sin intervención del equipo?

Las respuestas pueden tornarse difíciles pero deben responderse tantas veces como sea necesario hasta quedar claro al equipo que es facultación. Esto significa que el equipo decide solo y dirige las cosas sobre las que tiene poder, dadas sus características.

La facultación no significa que la gerencia se deslinde de responsabilidades solo que la gerencia debe confiar en su equipo, ya que para eso se creó. El equipo debe ser entrenado, apoyado, patrocinado, defendido y capacitado continuamente.

Facultación significa más responsabilidad individual para lograr el éxito de las organizaciones.



- Revisar la definición y el propósito de un equipo.

El tener miembros nuevos en el equipo conlleva a que el líder repase la definición de equipo y haga énfasis en el propósito de esta forma de trabajar para obtener resultados, con esto se pretende dar claridad y un sentido de propósito. Debe de señalar su definición de equipo para dejar claro que la unidad hace la fuerza, que un equipo eficaz da resultados y que es una unidad cohesionada. Así el líder puede mencionar una idea básica de lo que es un equipo como la siguiente: “Dos o más personas que trabajan en estrecha relación, animándose y apoyándose para alcanzar (con eficiencia) metas adecuadas, en las que todos convinieron”²⁸.

El equipo no solo debe tener un propósito en común, también debe ser comprometido en sus metas ya que uno de los propósitos por lo que se pueden crear, es alcanzar un resultado que beneficie a la organización desarrollando un desempeño óptimo que equilibre las necesidades tanto de clientes, empleados, accionistas, etc.

Si el líder se centra en buscar este desempeño logrará tener un equipo eficaz.

- Convertir al grupo en un equipo de calidad total.

Cuando se establecen las metas para el equipo, se debe de considerar que un equipo de calidad total debe mantener la armonía en sus esfuerzos de producción.

“Un equipo de calidad total es, una unidad de personas que trabajan de manera interdependiente para alcanzar estándares cada vez mas

²⁸ Fran Rees. Equipos de trabajo. Prentice Hall H. México, 1998. Pág. 35.



altos de desempeño, a través de mejoras continuas tanto en la cohesión como en la producción"²⁹.

Con lo anterior se logra un ambiente óptimo para desarrollar mejor el trabajo.

- Dar oportunidad a los miembros de conocerse.

La labor del líder en lo que respecta a este punto es hacer sentir la presencia de cada uno de los integrantes para que se conozcan y se sientan lo más cómodos posible. Es importante que se reconozca que los integrantes deben tener una misma influencia, ya que de lo contrario unos integrantes gastarían energía en obtener ventaja para influir de más en el equipo, esto puede dar una visión engañosa al ver demasiado interés en el trabajo y que se pueda confundir con entusiasmo, cuando en realidad es una competencia por obtener poder en el equipo. Así el líder debe conducir al equipo a que los miembros tengan la misma influencia ya que también se podrían desencadenar conflictos en el equipo los cuales lo perjudicarían y ya no se llegarían a las metas planteadas, para ello debe en las primeras sesiones conducir estas de tal forma que impulse a todos a participar de igual manera y entusiasmo.

En este punto el líder debe de observar si uno o más de los integrantes del equipo se resiste al trabajo en equipo, si es el caso, debe de observar el origen de esta resistencia para impedir que se filtre negativamente entre los miembros, por lo que se debe encarar el problema y persuadir a quien tenga esta intención.

²⁹ Fran Rees. Equipos de trabajo. Prentice Hall H. México, 1998. Pág. 36.



- Redactar la cédula de equipo.

La cédula implica plasmar en un documento la misión, el propósito, las metas y cual será el producto final del mismo, además podría incluir un antecedente de la situación del problema o proyecto por el cual se creó el equipo, los resultados esperados y una fecha proyectada para cumplir con los objetivos. El propósito principal de la cédula es definir lo que se espera para que el equipo se logre, este documento puede incluir información adicional como los nombres de los integrantes y líder, una declaración de como la cédula puede respaldar los objetivos fundamentales de la organización y en la medida de lo posible incluir (ya establecidas) las reglas básicas.

Para el equipo el redactar la cedula implica ya estar en común acuerdo en un propósito, por tanto el equipo debe saber sus objetivos de desempeño, así:

“Ningún equipo surge sin un reto de desempeño significativo para los involucrados. Una buena química personal o el deseo de llegar a ser un buen equipo. Se debe de tener claro que el desempeño es el objetivo primario siempre que el equipo siga siendo el medio no el fin”³⁰.

Con esto se establece que el principal propósito de redactar la cédula es **declarar las metas de desempeño del equipo y que hará este para justificar su existencia**. Por lo general los mejores equipos son aquellos que logran un equilibrio entre las necesidades de los clientes, los empleados y los accionistas.

³⁰ Fran Rees. Equipos de trabajo. Prentice Hall H. México. 1998. Pág. 40.



El segundo propósito es **visualizar al equipo**. Un equipo con objetivos y propósitos claros tendrá más oportunidades de lograr un ambiente de trabajo adecuado para superar retos, diferencias y obtener mejores resultados, que uno que no cuente con estos elementos.

El equipo tiene tres razones por las que necesita redactar su cedula:

En primer lugar, es frecuente que el equipo se forme con la autorización de un nivel alto de la organización donde no se comprende todo el alcance del trabajo que se pide que realice el equipo, lo cual provoca que la gerencia no vea claramente el origen del problema y por tal, tampoco tenga claro lo que se puede esperar del proyecto. En este caso la cedula es el medio que permite al equipo aclarar lo que se puede lograr para ayudar a la administración y definir una meta realista. El error principal del equipo al desarrollar un propósito puede ser la falta de claridad en su redacción, que el alcance no sea específico o tenga similitud a otro ya realizado por la empresa y para corregir esto el equipo debe analizar los objetivos para comprenderlos y lograr comprometerse para redactar un claro enunciado.

En segundo lugar, cuando los integrantes redactan su propia cedula, adquieren una responsabilidad mayor, lo cual los compromete con los objetivos comunes y con esto se logra uno de los elementos más importantes de un equipo eficaz. Los integrantes adquieren una perspectiva de su entorno y logran una unión de equipo para cumplir también con metas personales.

En tercer lugar, la redacción propia de la cedula los dota de la comprensión del propósito del equipo. La redacción de la cedula es propia de la empresa, debe ser



clara y elaborada en el momento indicado, además de conocer las ventajas de la claridad y documentación.

ASIGNE PAPELES

- Revisión de las funciones importantes del equipo.

Las siguientes funciones son similares en los equipos y deben ser revisadas dada su importancia:

- 1.- Coordinar el equipo.
- 2.- Mantener al grupo concentrado en sus tareas.
- 3.- Mantener al conjunto concentrado en trabajar unido como equipo.
- 4.- Facilitar las reuniones del equipo.
- 5.- Documentar los esfuerzos del equipo.
- 6.- Apoyar al equipo dentro de la organización.
- 7.- Colaborar y alcanzar el consenso.
- 8.- Comunicarse con los miembros del equipo.
- 9.- Comunicarse con la gente externa al equipo.
- 10.- Contribuir y participar en los esfuerzos del equipo.
- 11.- Cumplir con las tareas y los compromisos.
- 12.- Buscar recursos y apoyos.

- Revisión de los papeles comunes del equipo.



Los papeles del líder, ayudante, integrante, promotor (mentor, asesor, defensor o entrenador) y anotador son los más comunes, por ello es necesario establecer sus funciones.

El líder tiene un papel que resulta importante de distinguir del papel tradicional del supervisor o del gerente, porque su función principal consiste en ser miembro del propio equipo, coordinar, apoyar al equipo, buscar recursos y ser el interlocutor entre el equipo y la organización, pero no puede tomar decisiones. El papel del líder en el equipo se compone de cuatro partes:

- 1.- Administrar y coordinar el equipo de manera que haga siempre su mejor trabajo,
- 2.- Proporcionar recursos para el equipo,
- 3.- Enlazar al equipo y su trabajo con el resto de la organización, y
- 4.- Ser un miembro que haga aportaciones al equipo.

El ayudante del equipo tiene como principal responsabilidad facilitar las juntas del equipo, mantener la atención de los miembros y asegurar la motivación para participar. Su papel no le permite participar, por lo que permanece neutral en el contenido y las decisiones que resulten de la junta, pero asume un papel activo en la administración, en las discusiones y en la toma de decisiones. Una de sus características debe ser la habilidad de facilitar discusiones en grupo, proveer la estructura y métodos para que el equipo desarrolle su trabajo, además de escuchar y resumir lo que resulte de los debates.

Seleccionados los miembros del equipo por sus habilidades, destreza y experiencia para contribuir en obtener buenos resultados, los integrantes asumen tareas, cumplen



con sus compromisos en equipo, formulan preguntas, saben escuchar a sus compañeros, buscan el consenso, reúnen datos, asisten a las reuniones del grupo, establecen comunicación con sus compañeros y desarrollan iniciativas para realizar otras funciones en beneficio del grupo y mantener el impulso del grupo para obtener resultados. Los miembros pueden ocupar el puesto del líder de vez en cuando.

El promotor del equipo es conocido también como mentor, defensor, entrenador o asesor y su papel debe definirse dependiendo la organización y en algunos casos por cada equipo en particular o en su defecto el equipo no cuenta con el promotor, en términos generales, este puede proporcionar organización, dirección y apoyo global y no por esto se debe considerar un miembro activo del equipo. Así mismo el promotor debe ser la persona que justifico la necesidad del equipo, influye en la elección del líder, crea el camino político y financiero para que el equipo inicie. Puede actuar como asesor del líder y con frecuencia es un gerente de nivel superior interesado en el desempeño y resultados del equipo.

Anotador del equipo, tiene dos funciones:

- 1.- Proporciona al equipo un documento de trabajo (que puede llamarse memoria de grupo) para ser utilizado conforme avance el trabajo.
- 2.- Mantiene los registros de lo que se ha hecho y decidido en las juntas.

Es común que el anotador y el ayudante del equipo sean la misma persona ya que los ayudantes están entrenados para hacer registros y facilitar las reuniones. Se debe establecer que un miembro no debe actuar como anotador, el líder debe tener cuidado



de no designar a un miembro como anotador, porque este puede aportar importantes contribuciones sobre el tema a tratar.

- Asigne los papeles del equipo.

El líder al designar observará cada uno de los papeles a desempeñar y debe decidir quien se ocupará de cada uno de estos, deberá cuestionarse: “Dadas las funciones requeridas por este papel y la materia que tratará el equipo, ¿Quién es él mas adecuado para ocupar el puesto?”³¹.

El proceso de selección de los miembros ayudará a determinar si alguien en el equipo es un experto o si tiene una capacidad alta en la materia a enfocarse. Es sensato permitir al integrante con las características adecuadas que colabore totalmente en el equipo. Determinados los papeles se deben de analizar de manera breve incluyendo en el análisis que es el papel, porque es importante y lo que se espera de cada uno.

- Poner en claro las responsabilidades de cada papel.

Se debe documentar cada uno de los papeles para tener claridad, asimismo establecer las tareas a desempeñar en cada uno de los casos.

ESTABLECER LAS REGLAS BASICAS

La correcta redacción de la cedula así como la asignación de los papeles propicia la necesidad de establecer las reglas básicas generales acerca de como se operará y

³¹ Fran Rees. Equipos de trabajo. Prentice Hall H. México, 1998. Pág. 74.



actuará como equipo, la función de estas reglas es establecer un estándar gracias a los cuales los integrantes del equipo adquieren confianza entre ellos.

El fijar esta confianza por medio de reglas básicas es uno de los puntos más importantes para lograr el éxito del equipo. “Si el fin del equipo es desempeñarse de manera eficaz, debe permitírsele desarrollar un clima en el cual los miembros confíen unos en otros lo suficiente como para estar dispuesto a compartir información, y para criticar con honestidad las ideas de cada cual”³².

- Revisión del propósito de las reglas.

El principal propósito de las reglas es dejar en claro los estándares para que los integrantes se sustenten y sean parte de la pauta para su comportamiento. Estas también pueden fungir como un “contacto verbal” entre los integrantes, así como las expectativas por las cuales el equipo trabajará como tal. Las reglas pueden cambiar a medida que el equipo adquiera experiencia. Los equipos proactivos definen sus reglas, los demás solo dejan que estas se desarrollen.

Las ventajas de esta revisión se pueden establecer en tres puntos:

- 1.- Los miembros del equipo consideran en que tipo de equipo les gustaría trabajar y como podría operar el equipo.

³² Fran Rees. Equipos de trabajo. Prentice Hall H. México, 1998. Pág. 87.



2.- Se establece con claridad que es lo que los miembros del equipo esperan unos de otros y genera posesión y participación.

3.- Es una forma proactiva de influir en el desempeño exitoso del equipo.

Un equipo carente de reglas corre el riesgo de permitir que se desarrollen malos hábitos, los cuales son difíciles de erradicar.

- Sostener un debate sobre las reglas.

En los debates sobre las reglas el líder debe de proporcionar una introducción de las reglas básicas y con esto el equipo puede partir para llevar a cabo un consenso y determinar sus propias reglas en un tiempo corto. El equipo debe de cubrir ciertas áreas al momento de establecer sus reglas para estimular a sus miembros, las áreas que se enuncian a continuación son un ejemplo y no deben de ser cubiertos en su totalidad ya que se puede contar con algunas ideas para establecer un marco de normas básicas, estas áreas por lo general pueden ser:

1.- Juntas del equipo.

¿Qué tan frecuente?, ¿Deben ser regulares?, ¿A qué estándares de asistencia se sujetará el equipo?, ¿Cómo manejará el equipo las diferencias de opinión?, ¿A qué estándares de comportamiento se ceñirá el equipo durante las juntas?

2.- Comunicación durante las juntas.



¿Qué método de comunicación utilizará el equipo?, ¿Cuándo es necesaria la comunicación?, ¿Quién iniciará la comunicación entre los miembros del equipo?

3.- Comportamiento hacia los demás.

¿Qué comportamientos resultan inapropiados?, ¿Qué comportamientos el equipo se esforzara por alcanzar?

4.- Carga de trabajo.

¿Cómo se distribuirá el trabajo en el equipo?, ¿Cómo se darán apoyo mutuo los miembros del equipo?

5.- Problemas del equipo.

¿Qué problemas anticipa el equipo y como lo resolverán sus miembros?, ¿De qué manera el equipo manejará los rumores, las confidencias y los conflictos?, ¿En qué manera será manejada la pertenencia al equipo?, ¿Los papeles asignados serán alterados o fijos?

- Revisión de los comportamientos saludables del equipo.

En este punto del proceso es menester reflexionar en los comportamientos que ayudan o que son constructivos y los que perjudican o son destructivos. El transmitir la responsabilidad y concentración que debe de tener cada uno de los integrantes en su comportamiento minimiza las actitudes destructivas y aumenta las constructivas.



Los comportamientos pueden dividirse en tres categorías principales, que son las siguientes:

- 1.- Comportamientos que contribuyen a la cohesión del equipo.
 - 2.- Comportamientos que contribuyen a la productividad del grupo (comportamientos que se enfocan en la tarea que se está llevando a cabo).
 - 3.- Comportamientos que debilitan o bloquean el progreso del equipo (actitudes que dañan las relaciones de equipo u obstruyen en la eficaz construcción de las tareas del grupo).
- Determina las reglas.

El equipo al desarrollar los puntos anteriores está listo para determinar sus reglas básicas, se debe asegurar el común acuerdo en las pautas de conducta. La lista de reglas debe estar enumerada y plasmada en un gráfico de manera que todos la puedan ver. Determinadas las reglas básicas y plasmadas en el gráfico mencionado anteriormente, se pueden agregar a la cedula que se elaboró del equipo, además de mostrarse en un lugar visible durante las juntas y no olvidarse de los estándares acordados. Es necesario que en las reuniones el líder pregunte: ¿Qué tan bien se están siguiendo las reglas básicas que se establecieron?, ¿Necesitan cambiar la forma en que trabajamos en conjunto?, ¿Deseamos añadir, cambiar o eliminar alguna regla básica?



En este nivel el equipo ha logrado desarrollar el trabajo de su proceso de planeación y organización además de haber concluido todo el desarrollo de su creación, formación y estructuración.

Tanto el líder como los integrantes no deben olvidar el desarrollo y comprensión de dinámicas, las cuales les ayudará a comprender las diferentes etapas de desarrollo en la vida del equipo y lograr consistencia en el tiempo.

El conocer dinámicas y desarrollo para el equipo proporcionará un estímulo y fuerza para no claudicar en su esfuerzo por lograr los objetivos deseados.

4.3 Variables que afectan al equipo de trabajo.

Los equipos de trabajo tienen etapas de desarrollo, las cuales se pueden resumir de la siguiente forma:

- Formación.
- Conflictos o barreras.
- Normas.
- Madurez del equipo.

“En este punto el equipo de trabajo está listo para realizar cualquier trabajo ya que se encuentra en la etapa de madurez y le permite completar su misión de equipo, en esta



fase se considera la dirección y control del proceso administrativo y comprende las siguientes etapas³³:

EL TRABAJO PRODUCTIVO

PLANEAR EL TRABAJO.

- Establecer las metas principales.
- Dividir las tareas.
- Programar las tareas
- Asignar responsabilidades.

HACER EL TRABAJO.

- Reunirse regularmente.
- Actualizar partidas de acción.
- Comunicarse.
- Enfrentar los problemas.

REVISAR EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO.

- Completar la evaluación.
- Llevar acabo una discusión.

³³ Fran Rees. Equipos de trabajo. Prentice Hall H. México, 1998. Pág. 27.



- Decidir las acciones.

COMPLETAR EL TRABAJO.

- Apuntar a la terminación de las tareas.
- Sobreponerse a los problemas.
- Documentar los resultados.

En esta fase productiva el equipo creará, inventará y corregirá su trabajo, es aquí donde se actúa sobre lo planeado y programado, pero también es en este punto donde se debe reexaminar, someter a cuestionamientos y evaluar lo ya planeado y programado, para que el equipo haga las correcciones necesarias y continuar su labor. Pocos equipos experimentan una suave puesta en práctica de los planes, los cuales deben ser reexaminados y revisados a la luz de las acciones que se hayan ejecutado. El equipo debe estar consiente que será necesario repetir algunos pasos antes de lograr completar el trabajo eficazmente.

PLANEACION DEL TRABAJO.

Al llegar a este punto el equipo ha organizado y practicado los procesos para funcionar como tal y con esto ha desarrollado las bases para poder planear como seguir su camino teniendo siempre en mente su misión y reglas básicas. Cualquiera que sea el tipo de equipo la planeación es básica para iniciar el desarrollo de las actividades. Las cuales deben sostenerse por medio de sesiones periódicas para modificar y fortalecer el camino de la planeación. En general, podemos indicar cuatro pasos en esta etapa de planeación:



1. Planear los pasos o las metas más importantes.

La planeación del trabajo debe establecerse en una reunión específica, en la cual el líder y el ayudante tienen un papel importante ya que de ellos depende la conducción y la facilitación para establecer objetivos y metas a seguir, tomando en cuenta las reglas y la misión. La pregunta que dé inicio a la sesión puede ser: ¿Qué objetivos o pasos importantes se deben emprender para cumplir con la misión? Identificando los pasos se deben reordenar por prioridad (tal vez se borren algunos), así el equipo puede seleccionar solo los pasos esenciales y de corto plazo para llevarlos a cabo y lograr ser eficiente en cuanto a los pasos a largo plazo (que requieran de demasiado tiempo). Pueden fragmentarse en sub-metas u objetivos internos, en los que se pueda concentrar el equipo ya que por lo general una meta que tome un largo tiempo disminuye el entusiasmo y el ímpetu del equipo, logradas estas sub-metas para completar el proyecto que anteriormente era a largo plazo y con esto cumplir con la cédula.

Si resulta difícil desarrollar una meta a corto plazo, establezca una a largo plazo y entonces trabaje en retroceso. Pregúntese: “¿Qué objetivos internos necesitamos alcanzar en las siguientes seis a cuatro semanas que nos coloquen en el camino correcto hacia el éxito a largo plazo?”³⁴.

El equipo debe estar consiente de que una meta debe ser medible para que sea eficaz. Las metas formuladas por escrito deben establecer un método de medición y así se sabe (sin duda) si logra el objetivo trazado o que tan cerca se quedó de este. Algunos ejemplos serían:

³⁴ Fran Rees. Equipos de trabajo. Prentice Hall H. México, 1998. Pág. 27.



-
- Vender cinco sistemas a cuando menos dos compañías diferentes para el fin del presente año.
 - Disminuir el tiempo de respuesta a las solicitudes de los clientes al menos 15% para el final del primer cuatrimestre.
 - Descomponer los pasos o metas importantes en tareas.

Si la meta o alguna de las metas que determine el equipo es demasiado grande esta se puede fragmentar de tal forma que se pueda asignar entre el equipo. En este proceso el equipo se dará cuenta que algunos pasos son antes que otros se inicien o terminen. Así cada tarea podría necesitar varias sub-tareas.

2. Programar las tareas.

“La planeación es la intención de hacer el trabajo, la programación es un compromiso”.

Se deben asignar partidas de acción a los integrantes del equipo y hecho esto el equipo debe establecer fechas limite para cada tarea, estas fechas serán la línea de tiempo a seguir a medida que desarrolle su trabajo, esta programación puede sufrir modificaciones (se harán en las juntas) según se vaya trabajando.



El equipo debe estar consiente de que algunas tareas dependerán de otras, es decir, un integrante puede no concluir o iniciar su trabajo hasta que otro concluya su tarea. Por ello la importancia de crear un programa que muestre todas las tareas planteadas, fechas de terminación y el responsable. Este programa es la herramienta que dota al equipo de la fuerza de acción. Así determinada la planeación el equipo puede iniciar a hacer el trabajo y a partir de ese momento hará la planeación del trabajo realizado, llevará a cabo el trabajo, planeará nuevamente, trabajará una vez más y volverá a planear. Después de la sesión inicial de planeación, toda planeación subsiguiente resulta por lo general menos extensa. Sin embargo una replaneación puede ser necesaria si se presentan factores como:

- ◆ Una importante reorganización de la compañía o departamento.
- ◆ Factores externos que vuelven obsoleta la misión del equipo, tal como cambios en las demandas de los clientes, en la competencia, en la tecnología, en las demandas administrativas, etc.

El equipo puede utilizar modelos existentes para realizar su trabajo, es decir, si uno de los integrantes conoce algún modelo que ha funcionado para otros equipos o que funcionan eficazmente en la organización, el equipo puede valerse de este. Así mismo puede necesitar herramientas de programación que les ayude a ejecutar la planeación, como graficas en hojas de cálculo donde se muestren líneas de tiempo por cada una de las actividades para observar el desarrollo de estas y no perder el control de lo planeado.

- Asigne cada tarea a un miembro del equipo.



El líder debe asignar una tarea o actividad a cada uno de los miembros del equipo, algunos equipos llaman a estas actividades como “partidas de acción”. Cuando se finalice el despliegue del plan general para el trabajo, el líder iniciará la asignación de tareas a los integrantes y para este se debe preguntar al equipo:

¿Cuáles son las primeras acciones que necesitamos llevar a cabo?, ¿Quién será el responsable de esas partidas de acción?, ¿Cuál es la fecha límite para cada una de ellas? En pocas palabras cuando, quien y que hará. La lista resultante de esos cuestionamientos debe ser proporcionada a todos los miembros del equipo para que cada uno sepa el trabajo de sus compañeros. Es responsabilidad del líder verificar que el trabajo se efectúe, así mismo es responsable de notificar al equipo de alguna demora por parte de algún integrante. Cuando el equipo ya está haciendo el trabajo se revisarán las partidas de acción en las juntas para determinar el avance y con esto determinar las modificaciones necesarias a dichas partidas.

REALIZAR EL TRABAJO.

La realización del trabajo es el punto donde la productividad del equipo se mostrará siempre que haya completado exitosamente los pasos que van desde el concepto del equipo de trabajo hasta la planeación. El equipo, este punto está orientado a las tareas y a las personas, su moral es alta y la lealtad es fuerte. Las diferencias en cuanto a la meta y estilos personales no afectan la conducción de los objetivos, las agendas personales deben estar reconocidas y aceptadas para que no afecten el progreso del equipo. Se debe reflejar seguridad tanto individual como de equipo, la creatividad y



colaboración dan base a la norma, con esto se da inicio al verdadero trabajo del equipo.

Los equipos que no se comunican y coordinan inevitablemente pierden impulso, se desvían, pierden tiempo y esto conlleva al fracaso y para evitar esto el equipo debe:

1. Mantener reuniones regulares.

Durante el tiempo para llegar a este punto el equipo ha sostenido tantas juntas dependiendo de su avance (sin llegar a la pérdida de tiempo en estas), que puede mostrarse renuente en programar juntas regulares y pueden preferir iniciar su trabajo a establecer juntas regulares. El equipo debe considerar que en estas reuniones regulares se pueden tomar decisiones para avanzar en conjunto, estas permiten el contacto necesario para volver a planear cuando se necesite y seguir fomentando el espíritu de equipo. Los equipos que interactúan diariamente de manera estrecha también necesitan reunirse regularmente para abordar temas de interés. Las reuniones no deben tornarse largas ni demasiado planeadas, el líder pueden lograr esto mediante una agenda sencilla como esta:

- Partidas de acción (completas, incompletas, nuevas).
- Noticias e información.
- Inquietudes operacionales (aquellas que el equipo puede manejar en minutos).
- Evaluación de la junta.



- Levantar la sesión.

En estas reuniones no se deben abarcar demasiados temas para evitar juntas extensas que agoten al equipo. Durante el desarrollo de este punto el equipo está trabajando y es posible que experimente dificultades por lo que debe detenerse para revisar el progreso en relación con sus objetivos de cohesión.

2. Determine la asignación de tareas.

Cuando el equipo ha estado trabajando para alcanzar su meta y hay necesidad de considerar una responsabilidad para asignar una tarea, se debe seguir el verdadero sentido del trabajo ya que en este punto de madurez, no es el líder el que determina que tarea realizar sino los miembros. Estas tareas son asignadas a solicitud de un voluntario o por sugerencia. El líder puede considerar las siguientes pautas para determinar la asignación de tareas:

- Asigne tareas con base en las fortalezas y preferencias de los miembros, con esto se puede fomentar la motivación hacia el trabajo.
- Asigne tareas para fomentar el desarrollo de habilidades ya que un equipo logra un mejor desempeño cuando los miembros poseen múltiples habilidades.
- Aproveche la diversidad de los miembros. La diversidad de opiniones y experiencia resulta saludable ya que proporciona diferentes puntos de vista para trabajar, además de que logra mantener la mente abierta.



- Alterne las tareas ya que en ocasiones hay tareas menos deseables y estas se deben de alternar entre los integrantes ya que al mantener a una sola persona con una actividad que no lo satisface mermara el trabajo del equipo.
- Revisión de partidas de acción y actualizaciones regulares.

Es importante que en las reuniones se muestren las líneas de acción anterior, las cuales se revisarán una por una, lo cual permitirá al equipo tener una visión del trabajo realizado y del que falta por realizar. La retroalimentación entre los miembros del equipo puede ser parte de la agenda: es decir, la persona responsable de cierta actividad puede notificar a sus compañeros de los problemas a los que se ha enfrentado, así como de su avance en la solución de estos. El cumplir con las actividades y observar progreso produce motivación, por tal se debe evitar que el ambiente se empañe ya que resulta difícil provocar un nuevo entusiasmo en los integrantes. El programa que se desarrollo anteriormente debe proporcionar un buen despegue, pero este programa debe de cambiar conforme al desempeño de las diversas tareas y partidas de acción del equipo, así el programa debe ser actualizado en la posible en cada junta para mantener un impulso.

- La comunicación.

Al hablar de comunicación es necesario mencionar nuestro comportamiento como seres humanos ya que este es fundamental para lograr un buen canal. Así nuestro comportamiento esta ligado a factores que desarrollan un ciclo, ciclo que el equipo debe conocer y manejar para lograr entender nuestras acciones como personas y



ejercer una comunicación clara, que permita al equipo establecer un vínculo apegado a su realidad dentro de la organización.

La comunicación esta basada en un dialogo, el cual depende y es la parte final de un proceso complejo para obtener una comunicación fluida y abierta. Es por ello que se le debe dar el valor necesario para cada uno de los integrantes.

Eduardo Surdo nos da un concepto de comunicación:

“Lo importante de la comunicación humana, la magia que indudablemente posee, no reside tanto en la transmisión de la información, sino en el hecho de generar una relación positiva con el otro, establecer un puente entre individuales, por el cual fluyan palabras que tienen el permiso inconsciente de evocar nuestros mundos sumergidos”³⁵.

El equipo para lograr su madurez debe de desarrollar una tarea común, debe desarrollar una comunicación interpersonal, más abierta, más sincera, menos defensiva, menos estereotipada. La creación de este tipo de relación fortalecerá la confianza necesaria para el trabajo en común, esta relación es basada en un dialogo el cual es una antigua invención hoy olvidada por la convivencia. Esta es la práctica de la palabra compartida, es el ejercicio de la igualdad en la relación, se basa en un contrato de reciprocidad, su propósito es superar la comprensión limitada de un solo

³⁵ Surdo Eduardo. La magia de trabajar en equipo. Ediciones Garnica. México, 1998. Pág. 87.



individuo para revelar las posibles limitaciones e incoherencias de su pensamiento y lograr el comprender con más profundidad los temas abordados.

Se debe reconocer el valor de las aportaciones de los demás y sumarlo a nuestro propio porte, es decir, lo opuesto a una idea, acción o sentimiento, puede integrarse y no excluirse. Otro propósito del dialogo es cimentar, confirmar y redefinir nuestra relación con los demás. Una persona que verdaderamente dialoga es alguien que responde a otros con su ser y no con una porte de sí mismo y que es capaz de escuchar tanto con su corazón como con su cabeza, logra aprender tanto como enseñar, sabe aceptar y brindar afecto, recibe ayuda y también la proporciona. Este tipo de personas no se muestra a la defensiva en sus relaciones y por tal no gastan sus energías en protegerse o defenderse.

La persona que dialoga se relaciona, responde a interpretaciones de otros y es responsable de su respuesta. Es consiente del aporte significativo, asume altos niveles de responsabilidad por el éxito o fracaso del equipo. Para lograr entablar un buen dialogo se deben de contemplar elementos que ayudarán y son los siguientes:

“El saber escuchar, el saber expresar y el saber ofrecer y pedir”³⁶.

Estos elementos ayudarán a los integrantes a conformarse como equipo dentro de una realidad social, al proporcionar las bases para conocer a los miembros del equipo, más allá de los estereotipos, también nos ayudará a descubrirnos a nosotros mismos a encausarnos en un canal de comunicación interpersonal y positiva. Esta comunicación que se genera con el propósito de una tarea, debe poseer un alto grado de calidad en

³⁶ Surdo Eduardo. La magia de trabajar en equipo. Ediciones Garnica. México, 1998. Pág. 89-103.



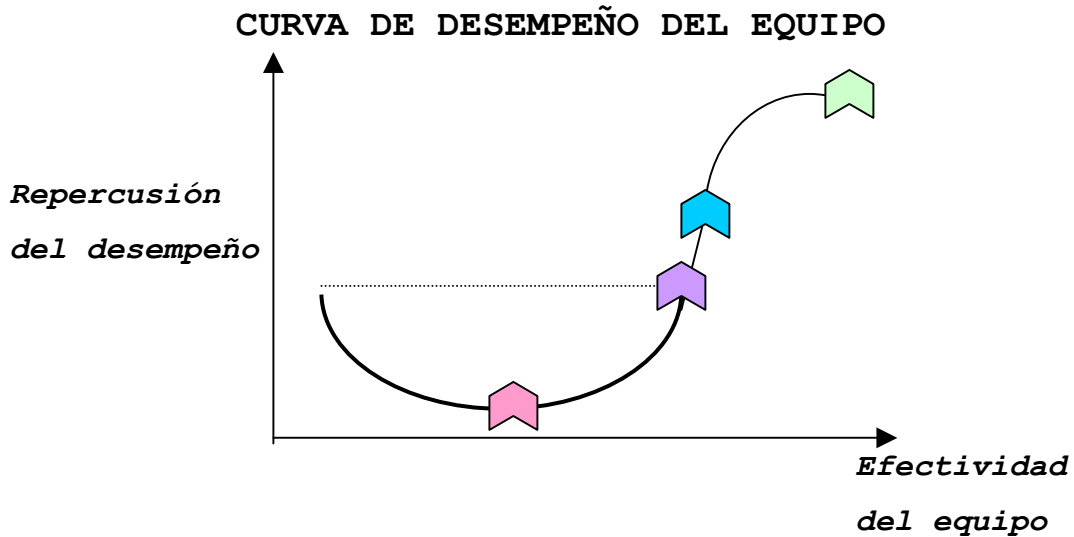
el dialogo y debe abandonar las formulas frías, neutras, ritualistas y no comprometidas de la comunicación interpersonal. La consistencia en esta comunicación permitirá al equipo soportar el peso del trabajo y dotaran de la fortaleza necesaria para sobreponerse a los obstáculos que se encontraran durante el desarrollo del trabajo.





Por lo general dentro del equipo sus integrantes son gente ocupada y se encuentran con una sobrecarga de trabajo, este es un problema real para los integrantes y provoca una comunicación irregular, dificulta su concentración para obtener buenos resultados. Esto puede provocar situaciones como cuando un miembro del equipo se da cuenta de que un integrante o más necesitan un recurso, o solo dar las gracias a su compañero, solicitar ayuda recurrente de otros miembros del equipo, entre otras. La comunicación irregular se presenta cuando no se transmite información al resto de los integrantes o no alertan respecto de un problema. El equipo en este proceso de productividad debe detenerse de vez en cuando a acontecimientos importantes alcanzados, esto dará más energía para seguir avanzando.

REVISAR EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO.

- Evaluar al equipo.

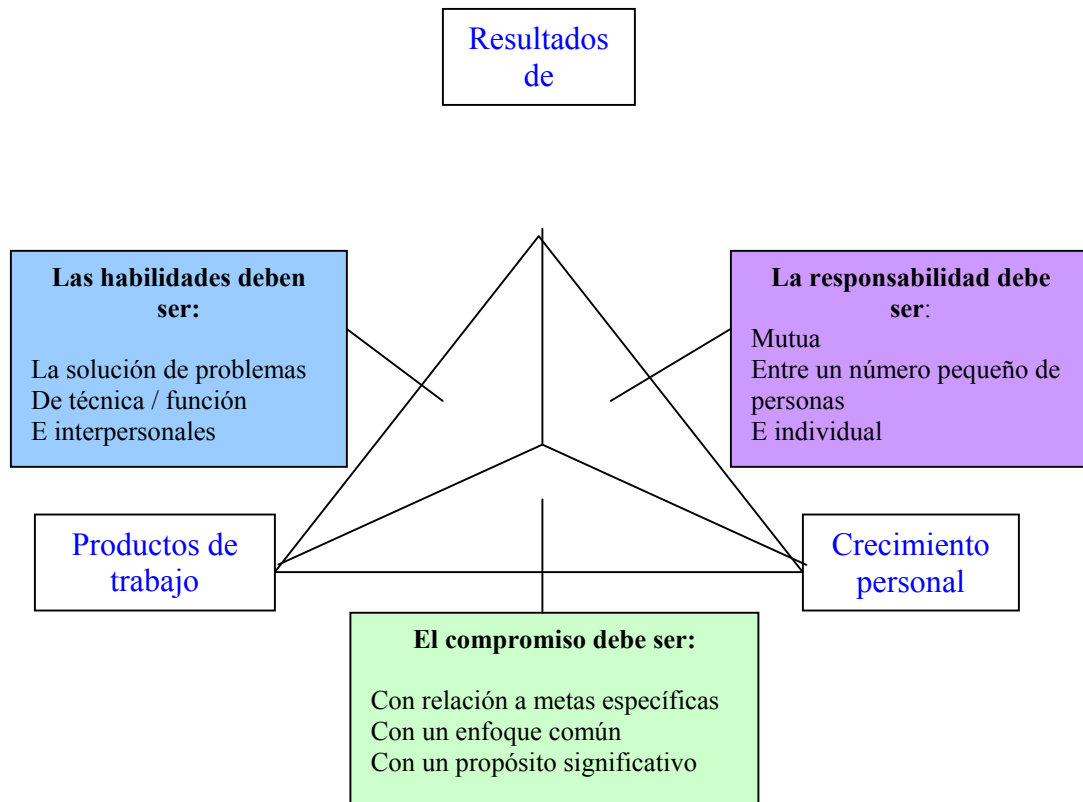
Una forma de evaluar el desempeño es “La curva de desempeño”, la cual ejemplifica la forma en que cualquier equipo se desempeña dependiendo de la propuesta básica que se siga y de su efectividad para ponerla en practica. La curva muestra la diferencia entre un grupo y un equipo así como el grado de su desempeño.



- GRUPO DE TRABAJO
-  SEUDO EQUIPO
-  EQUIPO POTENCIAL
-  EQUIPO VERDADERO
-  EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO

Al haber decidido la vía del equipo los integrantes deben comprometerse a correr riesgos de conflicto, de productos de trabajo conjunto y de acción colectiva necesaria para crear un propósito común, un conjunto de metas propuestas y responsabilidad mutua. Aquellos que se llaman así mismo equipos pero que no corren estos riesgos a lo mucho son seudo-equipos. Los equipos que corren el riesgo para ascender la curva inevitablemente enfrentan obstáculos, algunos son superados, otros se atorán, pero lo peor que puede hacer un equipo es abandonar la disciplina de los siguientes factores básicos:

ELEMENTOS BÁSICOS DEL EQUIPO



El desempeño es lo único que puede salvar a un equipo, sin importar que tan atorados se encuentren. Todos los equipos tienen un final, pero este final no significa sacrificar el desempeño continuo. Las recomendaciones a otros, la llegada de nuevos miembros, la partida de otros y los cambios de líder (son transiciones que se requieren para renovar aspectos básicos), permitirán a los equipos aprovechar aun más su potencial de desempeño, tanto si el equipo llega o no a su fin. El líder debe desarrollar la habilidad de estar consiente de que no conoce todas las respuestas y que no pueden obtener buenos resultados sin la cooperación del resto de los miembros.



“El éxito de los equipos radica en reconocer que todo aquel que crea sinceramente en el propósito del equipo y en el equipo en sí, sin importar si antes fuera un autócrata o demócrata puede llevarlo hacia un desempeño más alto”³⁷.

¿Qué se necesita para lograr resultados de desempeño importante? Esta pregunta es la más importante que deben hacerse los integrantes de un grupo que puede convertirse en equipo o los mismos equipos para mejorar, ya que la respuesta depende de la naturaleza específica de la tarea existente, además del trabajo conjunto para convertirse en un equipo efectivo.

Una opción para evaluar donde se encuentra el equipo con relación a la curva, es por medio de dos indicadores. El primero de ellos tiene relación con todos los aspectos básicos del equipo, como el número de integrantes, las habilidades, el propósito común, las metas de desempeño, la propuesta de trabajo y la responsabilidad, con esto el equipo puede determinar como esta operando. El segundo indicador se compone de cinco signos vitales que son útiles para evaluar y son:

- 1.- Temas de identidad,
- 2.- Nivel de entusiasmo y energía,
- 3.- Historias impulsadas por acontecimientos,
- 4.- Compromiso personal, y
- 5.- Resultados de desempeño.

³⁷ Katzenbach Jon y S. Douglas. La sabiduría de los equipos. Editorial Continental. México, 1997. Pág. 79.



Estos dos conjuntos de indicadores pueden señalar si una unidad específica de personas es un equipo real. El primer grupo incluye signos de definición, si falta alguno de ellos o no, es totalmente correcto que el grupo debe enfrentarlo y remediar la falta. El segundo grupo de signos vitales determina el grado que tiene el equipo. El significado importante de los temas en los equipos no se produce necesariamente por la creación de un logotipo; la energía o el entusiasmo y el compromiso no se ordenan por decreto.

- Análisis de resultados.

Los resultados que se obtengan de la evaluación se deben mostrar al equipo y revisarse en una reunión, se deberá anotar cualquier idea o pregunta que ayude a mejorar o evaluar mejor el desempeño del equipo. Se deben compartir las observaciones, el líder o ayudante juega un papel muy importante en esta reunión ya que debe provocar que los integrantes hagan comentarios, se muestren abiertos y atentos. Sería importante identificar las fortalezas o ventajas claras y enlistarlas, para que con la ayuda de los integrantes se mejoren tomando en cuenta los resultados obtenidos. Este trabajo ayudará al equipo a identificar las áreas sobre las cuales se necesita trabajar primero y decidir las acciones necesarias para mejorar en dichas áreas.

COMPLETAR EL TRABAJO

Este paso es el que justifica la existencia del equipo, ya que se debe completar el trabajo que se comenzó a hacer.



- El trabajo que se va a completar.

El equipo debe mantener las metas organizacionales en mente y apegarse al plan que creó, esto ayudará al equipo a completar el trabajo en algún punto del tiempo es sin duda signo de éxito.

“Los equipos que no completan su trabajo no están obteniendo resultados como equipo”³⁸.

Para que un equipo sepa que ha concluido todo su trabajo primero debieron explicarse detalladamente desde el principio los resultados o metas deseadas. Segundo, se debieron haber aplicado acciones y revisado el progreso hacia esas metas. Tercero, las decisiones o acuerdos sobre lo alcanzado de un objetivo o la decisión de que el trabajo que sea llevado a cabo debe ser en conjunto. Y cuarto, se deben documentar todo lo que se ha hecho para proceder a anunciar sus logros.

- Considere dos tipos de resultados.

1.- Resultados de proceso: Como funciona como equipo.

2.- Resultados de producto: Que produjo como equipo.

Se tendrán que documentar los trabajos tanto de proceso como los de producto, puesto que para haber completado el trabajo se debió de tener resultado de proceso. Las personas externas se interesarán más por los resultados de producto, es decir, que

³⁸ Surdo Eduardo. La magia de trabajar en equipo. Ediciones Garnica. México, 1998. Pág. 87.



hizo, que logro, que produjo o que entrego como equipo. El equipo debe reconocer el doble esfuerzo y sentirse orgulloso de ambos resultados.

- Superar problemas en el proceso de completar el trabajo.

Los equipos se pueden enfrentar a dos tendencias que producen problemas:

- 1.- La dilatación más allá del tiempo óptimo en desarrollar el trabajo.
- 2.- La presión que las organizaciones imponen en un tiempo poco realista para que un equipo dé por terminado su trabajo.

Los equipos pueden atravesar por problemas que dificulten el concluir su trabajo. El equipo también tendrá problemas si sus objetivos organizacionales fueron descritos inadecuadamente, por lo que tendrá que reescribir sus metas de manera clara. Sea cual sea el problema el equipo debe estar de acuerdo para poder dar una solución, deben evitar sentirse inmovilizados por el problema y si se tiene una solución se debe de trabajar en ella para hacerla más dirigible. En ocasiones un equipo puede volver a tomar una decisión por que así conviene a la organización, y esto puede retrasar el concluir el trabajo del equipo.



4.4 Toma de decisiones en base al comportamiento de equipos de trabajo.

Completando el trabajo principal del equipo, este debe detenerse para hacer la labor de conclusión, en esta labor el equipo debe reflexionar sobre lo que se logro y determinar la nueva dirección a tomar. En el caso de los equipos de proyecto su trabajo finaliza al llegar a completar su trabajo y se debe de disolver para que sus integrantes se ocupen de otras labores o se integren a otros equipos. Los equipos ya establecidos deben hacer una pausa para recapitular sobre sus éxitos y comenzar de nuevo. Este tiempo de conclusión es el punto donde el equipo puede iniciar con la publicación de los resultados.

- Publicar los resultados.

Cualquiera que sea la clase de resultado que haya producido el equipo, este debe de mostrarlo a la organización por medio de una publicación documentada, esta publicación debe de ser creada por los integrantes. Debe de ser breve, fácil de leer, rápida y sencilla.

El objetivo del reporte consiste en permitir que la organización conozca los resultados logrados y el impacto que provocaron en la empresa, por lo general se requerirá del apoyo de otras áreas o personas de la organización.

- Establecer las metas de comunicación.



Para que el equipo establezca el tipo de comunicación con la organización, debe establecer una reunión previa para que se determine conjuntamente que es lo que se desea lograr cuando se publiquen los resultados de sus esfuerzos. El equipo puede considerar puntos como el poner en claro lo que el equipo ha hecho, explicar como llegó a su decisión o alcanzó sus resultados, obtener apoyo para la respuesta en práctica de la siguiente fase del trabajo.

Determinadas las metas de comunicación el equipo debe determinar el formato o vía a utilizar para comunicar sus resultados y para ello debe considerar factores como el quien será informado de los resultados, determinar la información a proporcionar a cada una de las áreas para mantener un buen canal y asegurar un apoyo al trabajo desarrollado, determinar si existe la posibilidad de que el equipo utilice la habilidad de sus miembros para sacar ventaja al comunicar los resultados.

- Planificar la comunicación.

La planificación de la comunicación debe resultar sencilla ya que cuenta con la experiencia necesaria con base en lo que determinó el equipo en cuanto al formato y vía a usar se debe decidir y planear la forma en que publicará los resultados. Se pueden llevar a cabo presentaciones en grupos grandes o pequeños según sea el caso, redactar o circular un reporte o crear un folleto, se tendrá que decidir como generará y transmitirá la comunicación, para lo cual deberá responder las siguientes preguntas: ¿Quién diseñará la presentación o redactará el informe / folleto?, ¿Participará todo el equipo y de qué manera?, ¿Cuáles son las presiones del tiempo o la fecha límite para presentar los resultados?, ¿Quién debe conocer primero los resultados?, ¿Quién



conducirá las presentaciones? Y, ¿Qué persona externa al equipo debe ser informada e involucrada en la medida que se planee este proceso?.

Es importante que cuando se desarrolle y presente la forma en que se comunicará a los integrantes los resultados, estos tengan en mente sus metas de comunicación de forma clara, sencilla y amena, se debe presentar solo lo relevante para cada tipo de oyentes, así mismo muestren el impacto positivo de los resultados para la organización, se anticipen a preguntas y estén preparados para responder. Si la comunicación es escrita que el material cubra las preguntas anticipadas, que editen o practiquen la comunicación sin sentirse atormentados, deben tener confianza en si mismos, permitirse cometer errores y ser flexibles, la comunicación debe de ser en forma directa y personal, se deben asegurar que la gente sepa del mensaje, cuando será transmitido y los puntos que no cubrirá. Se debe determinar el lugar y la hora en la que se comunicarán, se debe evitar restar importancia al equipo.

- Recompensar al equipo.

El equipo se vio envuelto en un proceso en el cual maduró, desarrollo habilidades, y dio resultados, que supero adversidades, conflictos y que logro retos, es decir logro alcanzar el éxito por tal motivo se debe recompensar, se debe celebrar y certificar el punto final de su vida como equipo, o el fin de esta parte de su trabajo. La primera recompensa será él haber completado su trabajo y tener el orgullo que esto produce (esta es una recompensa intrínseca importante) en los integrantes.

Hay recompensas extrínsecas, las cuales son de dos clases:



Internas.- Son generadas por el propio equipo mediante celebraciones, rituales en el proceso de trabajo, para señalar acontecimientos importantes y el término de su trabajo como equipo (en caso de que este se disuelva).

Externas.- Se originan cuando alguien interno o externo a la organización reconoce el trabajo exitoso del equipo. Es importante que el equipo y la organización encuentren la forma de dar un reconocimiento al equipo por su éxito.

La recompensa más efectiva y satisfactoria para un equipo es poner en marcha el plan que se desarrollo, adoptar la decisión a la que llego o prestar atención a las recomendaciones. El llevar a la práctica estas acciones es reconocer la calidad del esfuerzo y fomentar la credibilidad en los equipos. Un equipo puede sentirse rebajado o no recompensado si suceden los siguientes aspectos:

- La decisión o recomendación del equipo se archiva hasta que se tome en consideración por parte de la gerencia o dirección.
- Alguien pone en tela de juicio el trabajo del equipo y este debe reunirse para defender su postura.
- Algunos cambios en la organización vuelven obsoletos el trabajo del equipo o imposibilitan la puesta en práctica.
- Otro equipo o individuo, ha encontrado la solución o recomendación acerca del mismo problema, sin que lo comunique al equipo.



El equipo puede realizar algún trabajo inicial para dejar en claro cuales son sus límites y no perder su apoyo en la organización. Durante el desarrollo del trabajo, el equipo debe tener comunicación con la organización, la cual puede ser una herramienta para conseguir apoyo para lo que se está realizando. La organización debe estar preparada para aceptar y poner en práctica las decisiones tomadas del equipo y debe reconocer públicamente los logros alcanzados, esto no solo es un reconocimiento para el equipo, también sirve de motivación a otros equipos que inician sus labores o están en el proceso de lograrlo. El que un equipo sepa que tendrá una recompensa es una motivación más para superar las altas y bajas que se pudieran presentar en un trabajo en equipo.

- El reto del desempeño.

Los retos de desempeño son clave para que los equipos puedan desarrollar. Toda organización se enfrenta a ellos y conforme más importancia adquiera las actividades que distingan a una empresa de su competencia se multiplica en retos de desempeño que se generan en los equipos. Estas actividades por lo regular se encuentran en un servicio al cliente, calidad total, mejoría e innovación continua y en una perspectiva en general de la organización, el definir los valores y comportamientos establecidos (también denominada la “ética de desempeño”), son de las cuestiones más importantes dentro de la empresa ya que depende de esto el grado de ayuda al propósito de la empresa.

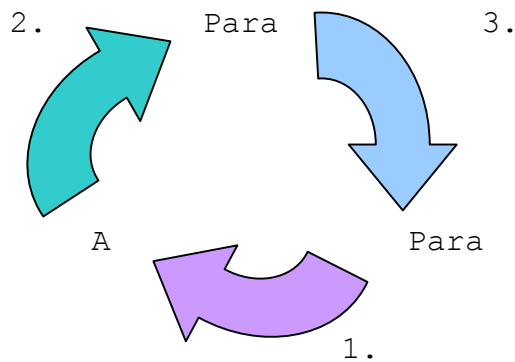
El significado de ética de desempeño sólido significa de forma simple que todos en la compañía se aboquen hacia los resultados de desempeño comunes y que los

resultados obtenidos beneficien por lo menos tres grupos: los clientes, los empleados y los accionistas.

Si ocurre lo anterior se genera un compromiso con el desempeño en toda la organización esto engloba en el significado que va más allá de lo económico, genera un orgullo el pertenecer a dicha empresa.

El equilibrio en el desempeño que logran las empresas exitosas se basa en:

- 1.- Darles un valor superior a sus clientes, lo que produce,
- 2.- Rendimientos atractivos para los propietarios de la compañía, y
- 3.- Oportunidades de crecimiento personal e ingresos atractivos para sus empleados, quienes son los responsables de hacer llegar un valor superior a los clientes.





Dentro de este proceso existen otros grupos con intereses como son los proveedores, reguladores, las comunidades, etc. Estos también forman parte del concepto de desempeño. Empresas como IBM que depende de ciertos proveedores para proporcionar el servicio que caracteriza a esta empresa, proporciona a sus proveedores oportunidades de crecimiento y utilidades, con esto el ser considerado un “proveedor calificado de IBM” es todo un honor.

Si las metas del equipo no definen resultados específicos y si estos no se encuentran dentro de las metas globales de la empresa es poco probable que el logro de los equipos llegue a ser efectivo. De lo contrario los retos de desempeño crean verdaderos equipos.



5.1 Antecedentes de la empresa distribuidora de autopartes.

La corporación FEDERAL-MOGUL se formó gracias a la tenacidad de dos hombres cuya labor y esfuerzo se extendió alrededor del mundo.

El 23 de Febrero de 1865 J. Howard Muzzy nació en Romeo, Michigan; y en 1871 nació Edward F. Lyon. Fue en 1882 cuando J. Howard Muzzy se traslado a Detroit en donde trabajo como vendedor para Armstrong y Graham, y para el año 1885 J. Howard Muzzy trabajaba como vendedor para J. P. Donaldson & Company. En 1886 J. Howard Muzzy fue encargado eventual de J. T. Wing & Company, una firma de la fuente del molino, donde era vendedor Edward F. Lyon.

 1886 A  1899

J. Howard Muzzy y Edward F. Lyon fundaron en Norte América la compañía Mogul Metal Company, que inició la manufactura de dos productos “DURO” y “MOGUL” cuyos nombres identificaban las fórmulas desarrolladas en las mezclas de metales Babbit; además de vender las fuentes del molino.

 1900 A  1903

Las puertas del primer edificio de Muzzy-Lyon se abrieron en la avenida 56-58 Woodward, en Detroit. En el mismo año se comenzaron a realizar experimentos con metales de antifricción y diferentes maneras alternas de fabricar los cojinetes automotores.



Se creó un nuevo metal de antifricción llamado Portalámparas gigante como subsidiario de Metal Company, es decir que estuvo incorporado como compañía de Muzzy-Lyón.

Fue elegida la primera junta directiva.

Se creó una máquina que fundía a troquel los cojinetes, de una impresora modificada sin ninguna experiencia mecánica.

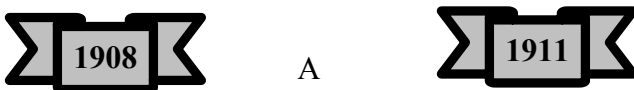


Decidieron dejar caer el negocio de la fuente del molino, y se concentraron en la fabricación de cojinetes primero fundidos a troquel hechos para Gray Motor Company.

Para conveniencia de la compañía fue movida a la calle de 149-151 Larned al oeste de Detroit.

Se realizó un pedido de 10,000 cojinetes de la biela para la producción alzada de Buick 10.

H. Muzzy comenzó a trabajar en varios departamentos durante las vacaciones del verano con la finalidad de verificar como se efectuaba el trabajo.



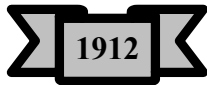
Edward F. Lyon vendió sus acciones a J. Howard Muzzy y a Benjamín Middleditch, aunque él siguió siendo el Director hasta 1918.

La empresa en Larned se amplió.

Se logró emplear a 100 trabajadores.

J. Howard Muzzy empleó a David Muzzy W. Rodger para sustituir a Edward F. Lyon como encargado de ventas.

La empresa se amplió otra vez.



A



Se empezaron a producir un promedio de 15.000 unidades de bronce por mes.

Proveen de metal antifricción a los cojinetes.

Los trabajos federales del latón se concentraron en el bastidor del cojinete.

Se incremento al doble el tamaño de Larned.

Se estableció un programa de seguro de la compañía.

Se modifico el procedimiento de elaboración de los cojinetes.



A



Los trabajos federales del latón se derrumbaron casi por completo, lo que ocasiono que la nómina de pago apenas fuera cubierta.

Produjo un promedio de 15,000 cojinetes alineados por mes.

J. Howard Muzzy compró la planta American Radiator Company.

Se emplearon a 500 personas.



A



J. Muzzy Howard viajó con S. C. Reynolds, vicepresidente del cojinete y de los bujes federales para convencer a Douglas-Dahlin, que invirtiera en ambas compañías sumas grandes.

La discusión sobre una posible fusión se presentó.

El primer metalúrgico empleado fue Potter de Phil, que se mudo hacia el establecimiento a una división de la investigación.

Se fusionan “Mogul Metal Company” y “Federal Bearn Company”, ésta última fabricante de cojinetes para motor y bujes, adoptando desde entonces su denominación actual “FEDERAL-MOGUL CORPORATION”.



1925

A

1928

Se adquirieron máquinas de puesta en la brocheta.

J. Muzzy Howard se jubilo del negocio activo.

S. Peppiatt se encargo de la compañía como encargado del crédito, mientras que los deberes presidenciales fueron asumidos por Lloyd P. Jones.

En los Estados Unidos de Norteamérica compraron a Bearings Company.

Los cojinetes del Federal-Portalámparas gigante permitieron que se registrara la subida máxima.

Watkins compró a Manufacturing Company (disuelta en 1936).

Construyó un bronce nuevo y una fundición de antifricción en la empresa del zapatero.

H. Muzzy fue nombrado oficialmente como presidente.

1929

A

1932

División de la investigación establecida a través de una beca del Instituto Conmemorativo de Battelle de Columbus, Ohio.

Pacific compró Metal Bearing Company en San Francisco, que se convirtió en una segunda empresa de fabricación.

Se origino una depresión económica por lo que las ventas se vieron declinadas a \$2.2 millones.

Se introdujeron los propulsores llamados Equi-Contrapese desarrollados por la división de la investigación.

El personal de investigación desarrolló la aleación nueva C-100, el primer metal nuevo del cojinete desde el descubrimiento del metal de antifricción.



A



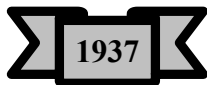
Aleación nueva desarrollada del personal de investigación C-50, una versión refinada de C-100, que revolucionó la fabricación y la durabilidad del cojinete.

Roberto W. Muzzy creó otra empresa.

Se compró Bearings Indianápolis Company en Indiana, que se convirtió en una tercera empresa de fabricación (disuelta en 1956).

Las ventas alcanzaron \$4.6 millones.

Se abrió un laboratorio de investigación cerca de la empresa del zapatero.



A



Primera adquisición internacional de Watkins Rebabbitting, Canadá.

Los cojinetes del Federal-Portalámparas gigante permitieron que Wilbur Shaw ganara la Indianápolis 500. Primera unión del UAW anunciada en la empresa del zapatero.

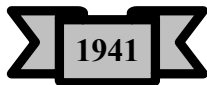
Funcionando 53 ramas del servicio a través de Norteamérica.

Fue creado el sistema de sugerencias del empleado.

Primera huelga en la empresa del zapatero.

Nueva empresa abierta en Greenville, Michigan.

Las ventas alcanzaron \$7.6 millones, mientras que el empleo alcanzó 1,550 personas.



A



Hyde compró Windlass Company y amplió una segunda empresa en Greenville.

Se convirtió en el fabricante más grande del mundo de los propulsores del motor.

La empresa de Greenville rechazó la organización del UAW.

Concesión recibida del ejército de la marina de Greenville.

Concesiones recibidas del ejército de Greenville y de Detroit.



Las ventas alcanzaron \$29.5 millones y se emplearon a 3,648 personas.



A



S. Peppiatt se hizo vicepresidente ejecutivo.

Huelga en las instalaciones del UAW.

S. Peppiatt formó el departamento del control de calidad. Nueva empresa abierta en St. Johns, Michigan.

La división de marina fue vendida a Michigan Wheel Company.

Nuevo laboratorio de investigación abierto en Ann Arbor, Michigan.

Ventas declinadas a \$21 millones (economía de la posguerra).

Empleo caído a 2,700 (economía de la posguerra).

Los objetos expuestos del Federal-Portalámparas gigante viajaron a través de Europa para promover ventas internacionales.



A



La huelga automotora más larga hasta la fecha ocurrió en la empresa del zapatero.

Se adquirió National Formetal Company (disuelta en 1967). Celebración del 50° aniversario.

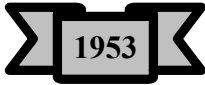
H. Muzzy jubilado como presidente dejando en su lugar al presidente del tablero el Sr. S. Peppiatt.

Acordó vender los cojinetes de rodillo del bower con el servicio del Federal-Portalámparas gigante.

Manteniendo esta alianza se lograron establecer 7.500 distribuidores en 65 países.

Ofrecía servicio a 8.000 clientes.

83 empleados desempeñaron servicios en las fuerzas armadas (Corea).



A



Bearings Company de América fue la adquisición más grande hasta la fecha (liquidado y disuelto en 1968).

Se combinaron con los cojinetes de rodillo del bower, y los cojinetes del Federal-Portalámparas-federal-Mogul-Bower, inc.

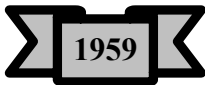
La Nacional adquirió Motor Bearing Company, agregando los sellos a la producción (liquidada y disuelta en 1967). Nacional adquirió Seal Company (disuelto en 1956 y liquidado en 1968).

Arrowhead fue adquirida por Rubber Company (disuelta en 1967).

Las ventas alcanzaron \$100 millones.

Se hizo la adquisición de Microtech Corporation (liquidado en 1968 y disuelto en 1969) y se emplearon a 8,000 personas.

S. Peppiatt anunció la necesidad de un programa de largo alcance de investigación y de desarrollo.



* * *

Operaciones establecidas en México, la Argentina, y España. Computadora de IBM instalada en jefaturas del servicio de Coldwater.



A



Operaciones establecidas en Suiza.

Tenencias adquiridas de Avondale, Ltd.

Interés adquirido en Taiho Kogyo Company, Ltd., Japón (vendido a Toyota en 1993).



Primer centro de servicio abierto en Amberes, Bélgica. Empresa ampliada del zapatero.

Las ventas alcanzaron \$154 millones.

H. Muzzy jubilado como presidente del tablero, substituido por S. Peppiatt. James O.

Nueva empresa construida en Mooresville, Indiana.

La empresa creó la división de la punta de flecha para producir los componentes para el vehículo del lanzamiento de Saturno.

Dennis J. Gormley participo en la compañía como ingeniero industrial.



Propiedad parcial comprada de G. Trione y C.s.p.a., Italia (se convirtió más adelante el Federal-Portalámparas gigante, S.p.A.).

Haller Inc. fue adquirida (liquidado en 1977 y disuelto en 1978).

Se cambio el nombre de nuevo a Federal-Portalámparas gigante después de la fusión con los productos de aluminio esterlinas (liquidados y disueltos en 1968). Rich adquirió Manufacturing Corporation (liquidado y disuelto en 1968).

Las ventas alcanzaron \$214.8 millones.

Jefaturas corporativas abiertas en Southfield, Michigan. La división de investigación fue movida a la nueva empresa en Ann Arbor.

Se logro emplear a 12,422 personas.

Operaciones ampliadas en España.

Se estableció la fuerza de ventas industrial.



Se fusiono con Bendix Corporation.

Operaciones establecidas en Inglaterra, mientras que amplía operaciones en México.



Las ventas alcanzaron \$263.3 millones.

Operaciones establecidas en el Brasil, mientras que amplía operaciones en México.

"Una compañía en lema adoptado del movimiento".

Grupo mundial formado de la comercialización y de la distribución.

Industrias Adquiridas Del Sastre, Inc.

Plantas cerradas del bower en Detroit.



El plan anunciado para alcanzar \$500 millones en ventas antes de 1976, las ventas actuales alcanzaron los \$290 millones.

Thomas F. Russell fue nombrado presidente.

Operaciones ampliadas en la Argentina y México.

Funcionado 51 instalaciones de fabricación por todo el mundo.

Celebración del 75 Aniversario.

El empleo alcanzó 13,500 personas.

Samuel E. MacArthur se jubiló y Thomas F. Russell tomó su lugar.

Centro de distribución automatizado abierto en Jacksonville, Alabama.

Plan contraído por Thomas F. Russell para alcanzar \$500 millones en ventas antes de 1976 y sugerir la reducción de los costos.

Las ventas alcanzaron \$354 millones.



Thomas F. Russell fue nombrado presidente del tablero. Robert adquirió G. Evans Company (liquidado en 1979 y disuelto en el año 80).

Operaciones establecidas en Australia.



Se adquirió la división de la rueda del diamante en los Estados Unidos de Norteamérica de TRW.

Estableció un contrato con NAPA para la distribución. Consejo formado de la confiabilidad del producto y comité de la garantía de calidad para reducir defectos.

Las ventas alcanzaron \$488.6 millones.

Hanauer adquirió Machine Works, Inc. (vendido en 1981). Avon adquirido Manufacturing, Inc. (liquidado en 1981 y disuelto en 1982).

Programa introducido del FOCO para asegurar el cumplimiento rápido de los pedidos del cliente.

Huck Manufacturing Company se convirtió en un subsidiario (disuelto en 1991).

NAPA comenzó a vender piezas del Federal-Portalámparas gigante bajo su marca.



Federal-Portalámparas gigante amplió operaciones en Suiza y Canadá.

Federal-Federal-Mogul World Trade, Inc. se incorporó en Nevada (combinado más adelante con Federal-Federal-Mogul Service, Inc.).

Se creó National Seal Company, Ltd. para la distribución del sello de aceite en Japón.

Las ventas alcanzaron \$833 millones.

Se emplearon a 15,000 personas.

Caso ganado de la patente de la señal en el Tribunal Supremo de los Estados Unidos de Norteamérica. (diamante contra Diehr y Lutton).

Teléfono directo al servicio de cliente para los corredores, los mecánicos, y los rebuilders.

Operaciones establecidas en República Federal de Alemania y Chile, mientras que se amplía en México.



Se le permitió a los clientes tener acceso al sistema automatizado del inventario de la compañía. División De Productos Vendita De la Punta de flecha.

Las ventas declinaron a \$747 millones.



Adquisición de Metaltec Inc. (disuelto en 1995). Operaciones establecidas en Singapur, Ecuador, y Barbados.

NTN se unió a Toyo Bearing Company, Inc. para formar el NTN-nTN-Bower (vendido en 1987).

Centro de almacenamiento y de distribución abierto en Everglades, la Florida.

Industrias Compradas de ACF, Inc.

Operaciones ampliadas en Francia, México, y Canadá.

Operaciones ampliadas en México.

Las ventas alcanzaron \$1 mil millones.



Operaciones establecidas en Bahrein, Corea, Costa Rica, y Sudáfrica, mientras que se amplía en el Brasil y Alemania.

Thomas F. Russell jubilado como CEO, substituido por Dennis J. Gormley.

Operaciones establecidas en Nueva Zelanda, la República Dominicana, Guatemala, y Uruguay, mientras que se amplía en el Brasil, Canadá, y Alemania.

Adquisición de repuestos australianos de la transmisión automática.

Glyco adquirió AG. R.E.

Dennis J. Gormley anunció la nueva estrategia corporativa que se centraba en la gerencia basada en la alta calidad, el servicio de cliente excepcional, y la mejora



continua. Operaciones establecidas en Puerto Rico, mientras que se amplía en Corea, Alemania, Japón, México, España, y Australia.

Federal-Portalámparas gigante establecido por todo el mundo.

Las ventas internacionales representaron el 41% de ventas totales.

Las ventas alcanzaron \$1.1 billion.



Negocio automotor independiente del mercado de accesorios de TRW.

Federal-Federal-Mogul estableció Funding Corporation. Operaciones establecidas en Austria, mientras que se amplía en Japón, Suiza, y la Argentina.

Operaciones establecidas en Rusia y Venezuela, mientras que se amplía en España, Canadá, y Alemania.

Plan anunciado para tener 500 distribuidores al por menor antes de 1999.

Operaciones establecidas en China, mientras que se amplía en Sudáfrica, México, y Panamá.

Las tiendas al por menor alcanzaron 128.

Operaciones ampliadas en Inglaterra, Italia, Puerto Rico, y China.

Las ventas alcanzaron \$2 mil millones.



Richard Snell fue nombrado presidente.

Richard Snell introdujo plan para cambiar el giro de la compañía de la venta al por menor a la fabricación. NASCAR fue patrocinado por Jasper/Federal-Mogul Ford.

Serie Patrocinada Del Sportsman de NHRA.



La empresa se une con Daido Metal Company, Ltd. Operaciones establecidas en Polonia, mientras que se amplía en Corea, China, Canadá, Sudáfrica, y Alemania. Las ventas alcanzaron \$6.6 mil millones. El empleo alcanzó 56.000.

Se realizan las operaciones a través de las máquinas adquiridas que utilizan el árbol de levas.

División adquirida del pistón de Alcan Deutschland gmbH en Alemania, un subsidiario del aluminio de Alcan limitado en Canadá.

Celebración de los 100 años como compañía.

Empresa a riesgo compartido formada con el anillo de pistón de Teikoku Co.

Empresa a riesgo compartido formada con la corporación de la industria del automóvil de Shangai a los cojinetes de motor del fabricante, a los bujes y a las arandelas de empuje.



Contratos concedidos a los sistemas del cilindro de la energía del diseño y de la fuente para los fabricantes automotores importantes.

Sociedad incorporada con los motores y la transmisión del jaspe.

E. Franco Macher es nombrado presidente.

Se ganan cuatro contratos valorados en más de \$20 millones anualmente para los componentes del freno. Empresa a riesgo compartido formada con Teikoku para fabricar los anillos de pistón de acero.

Seleccionado para proporcionar el sistema del lacre para el motor diesel de Cummins en el regate 2003 carros de recolección de 2500/3500 serie.

Instalación fabril vendida del árbol de levas en Jackson, Michigan, a Camshaft Machine Company.



Acordó establecer empresa a riesgo compartido de la junta del motor en Gordonsville, Tennessee, con Taiho Corporation de América.

Shirley D. Peterson, presidente anterior de la universidad de la capilla, designado a la junta directiva.

Centro técnico abierto de los productos avanzados de la fricción en Plymouth, Michigan.

Concesión ganada como socio de los motores y de las transmisiones del jaspe por el decimosexto año consecutivo.

Concesión automotora ganada del PASO de las noticias para el cojín de freno de Wagner® ThermoQuiet™.

Venta terminada de las operaciones del árbol de levas de ESTADOS UNIDOS a ASIMCO.

Venta terminada de las operaciones de ensambla de la iluminación del equipo original.

Reconocido por Toyota para la excelencia de la calidad y de la entrega.

Acuerdo firmado de la asistencia técnica con los componentes automotores de Talbros de la India.

Empresa a riesgo compartido anunciada con el anillo de pistón de Teikoku Co., Ltd. de Japón y familia de Dereli poseyó a compañía en Turquía.

Recibió nueve concesiones y una mención honorable durante las concesiones globales del diseño del noveno mercado de accesorios automotor anual.

Desarrolló un sensor de la combustión para los enchufes de resplandor con Siemens VDO. El Federal-Portalámparas gigante fue nombrado en Reino Unido como el "surtidor comercial del vehículo del año".





Provee de componentes o subsistemas a seis de los diez motores ganadores, elegidos por la Ward's Communications como los mejores disponibles en el 2004.

Gana el premio "Socio Distinguido", que otorga Jasper Engines & Transmissions por decimoséptimo año consecutivo.

Apertura de una planta de distribución de accesorios para chasises Moog y TRW, en Smyrna, Tennessee.

Federal-Mogul gana el premio "Automotive Cataloging Excellence" por tercer año seguido.

Federal-Mogul recibe el premio "National Customer Value Enhancement" por el desarrollo e introducción de los cojines para frenos ThermoQuiet® de Warner®.

Los productos Carter para inyección de combustible son relanzados al mercado, y experimentan crecimiento en ventas y cuota de mercado.

Federal-Mogul es reconocida por Aftermarket como el "Vendedor del Año", además es reconocida por la Aftermarket Auto Parts Alliance por su "Comercialización Excepcional", "Mano de Obra Excepcional" y "Página Web Excepcional".

Federal-Mogul amplía su liderazgo en la industria en el segmento de materiales para frenos, con la introducción de tres materiales antifricción para usos a altas temperaturas.



Provee de componentes o subsistemas a siete de los diez motores ganadores, elegidos por la Ward's Communications como los mejores disponibles en el 2005.

Federal-Mogul recibe el premio Daimler Chrysler Global Supplier por su tren motriz.

José María Alapont es nombrado Presidente de Federal-Mogul Corporation³⁹.

³⁹ <http://www.federal-mogul.com>

GIRO

La empresa en la cual se esta enfocando el presente análisis se dedica a la fabricación, comercialización y distribución de autopartes.

COMO SURGE

El sector de autopartes en México, participa activamente en la provisión de equipo original utilizado por las armadoras de la industria automotriz.

Un incremento en la producción de automóviles significa un aumento en la demanda tanto de equipo original como de repuesto de autopartes.

La industria automotriz tuvo un crecimiento del 8% para 1998 (11% en automóviles y 2.3% en camiones). El sector de autopartes presenta una relación directamente proporcional al crecimiento de la industria automotriz debido a que es un proveedor cautivo de la industria.





El sector autopartes en México se compone de aproximadamente 831 empresas distribuidas en 22 estados de la República Mexicana, concentrándose la mayor parte de ellas en el Estado de México (26%), Distrito Federal (23%) y Nuevo León (10%). El tamaño de las empresas, clasificadas de acuerdo al número de empleados, se compone de la siguiente manera: 38% son grandes (251 empleados o más), 27% son medianas (101-250 empleados), 31% son pequeñas (16-100 empleados), y un 4% son micro (1-15 empleados)⁴⁰.

Actualmente existen programas promovidos por Instituciones Gubernamentales, Privadas y Centros Tecnológicos con el objeto de integrar a las empresas del sector en la cadena productiva; facilitarles el acceso al crédito; promover sus productos en el extranjero; y fomentar el desarrollo tecnológico, factor fundamental en la competitividad del sector.

Las exportaciones mexicanas en el sector de autopartes se han incrementado gradualmente. Pese a la crisis sufrida por el sector a finales de 1994, las exportaciones de autopartes ascendieron en 1998 a más de 4,740 millones de dólares (incluyendo motores y sus partes). En 1997 las exportaciones de autopartes se ubicaban en 3,800 millones de dólares.

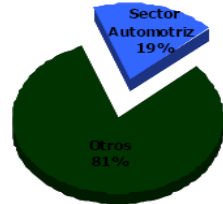
En 1998 los principales destinos de las exportaciones (sin maquila) fueron: Estados Unidos (67.9%), Alemania (3.8%), Brasil (2.4%), Reino Unido (1.4%), Canadá (1.3%) y otros (23.2%)⁴¹.

⁴⁰ Fuente: Bancomext.

⁴¹ Fuente: Banxico e INEGI.

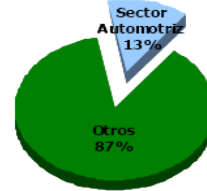
Comercio Exterior en el 2000 con Maquila (millones de dólares) Sector Automotriz

Exportaciones
Total \$ 166,424



No. 2 en Exportaciones
\$ 32,255

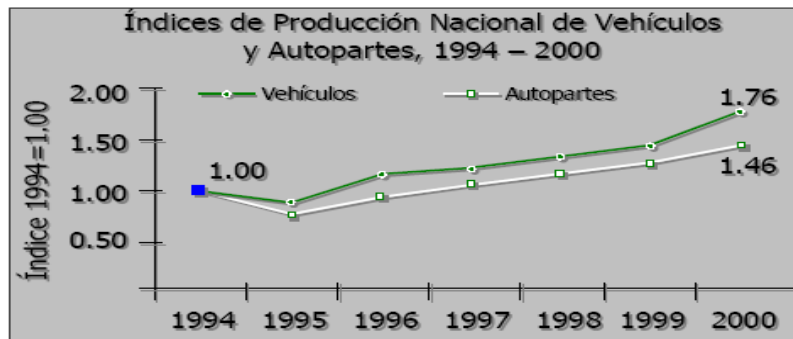
Importaciones
Total \$ 174,473



No. 3 en Importaciones
\$ 23,337

Fuente: Banxico e Inegi

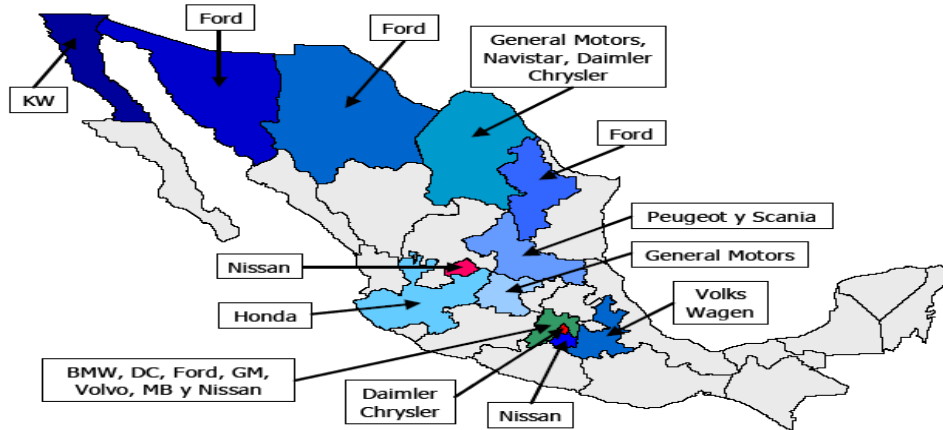
Mientras la producción de vehículos ha crecido en 76% desde 1994, la fabricación de autopartes ha crecido sólo el 46%⁴².



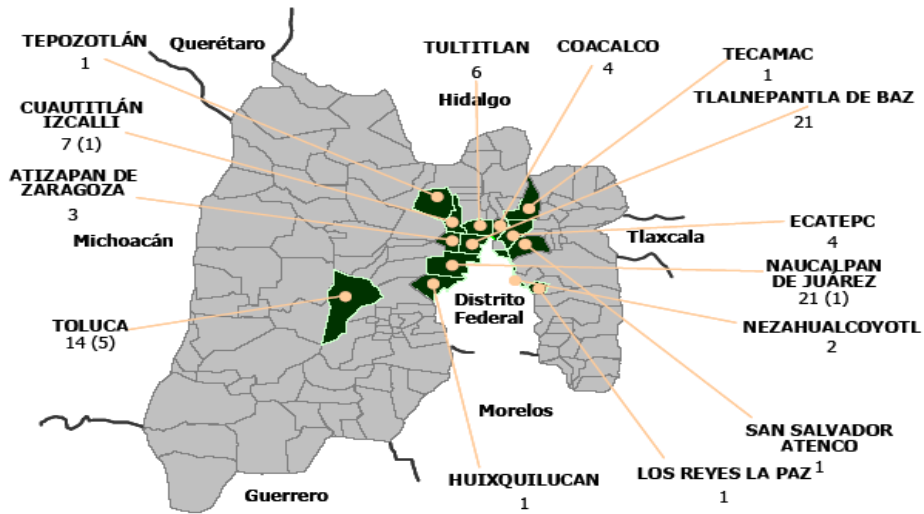
Fuente: Inegi

⁴² Fuente: INEGI.

PRINCIPALES ARMADORAS DE VEHÍCULOS EN MÉXICO



PRINCIPALES EMPRESAS DEDICADAS A LAS AUTOPARTES EN EL ESTADO DE MÉXICO



El crecimiento porcentual de la producción de autopartes y vehículos en México ha sido sustancialmente mayor que en Estados Unidos⁴³.

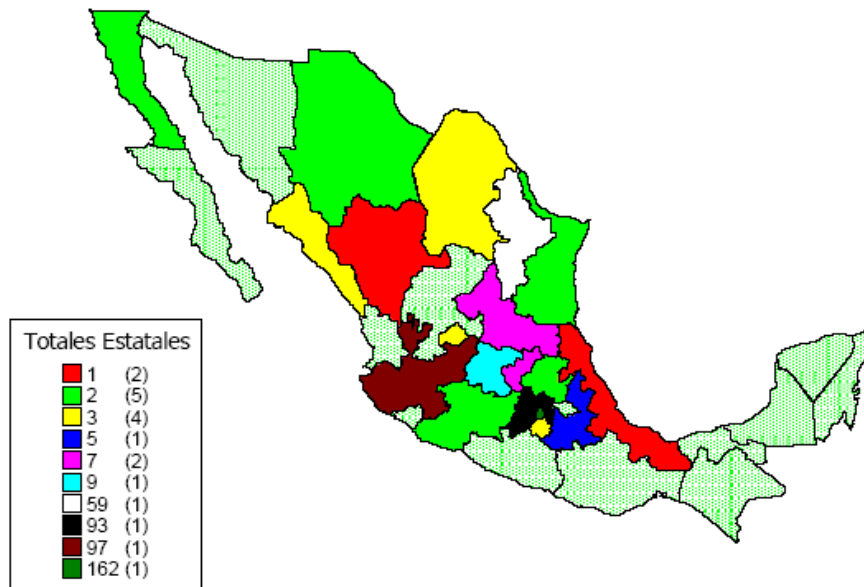
Producción de Autopartes y Vehículos en México y Estados Unidos 1995-2000

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Autopartes México	1.00	1.23	1.42	1.53	1.66	1.94
Vehículos México	1.00	1.49	1.75	1.87	2.11	2.73
Autopartes E.U.	1.00	1.01	1.08	1.12	1.22	1.21
Vehículos E.U.	1.00	1.07	1.07	1.16	1.20	1.19

Índice: 1.00 = 1995

Fuente: INA, A.C. y el Federal Reserve Bank

DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS EMPRESAS DE AUTOPARTES⁴⁴



⁴³ Fuente: Banxico.

⁴⁴ Fuente: INEGI.



VISION ESTRATÉGICA

Ser la empresa comercializadora que represente la mejor opción en el suministro de auto-partes para el mercado de repuesto del país, sustentada en una amplia gama de productos de calidad mundial.

MISIÓN

Somos un proveedor nacional de componentes automotrices abasteciendo los mejores productos, preponderantemente al mercado de repuesto, utilizando nuestra sólida experiencia en la comercialización, distribución y servicio a nuestros clientes. Entregando insumos y marcas de calidad mundial, siempre enfocados en proporcionar las mejores oportunidades de negocio a nuestros socios comerciales. Internamente, para nuestro capital humano nos esforzamos en facilitarle un lugar de trabajo adecuado para el desarrollo de su talento y la más alta rentabilidad a nuestros accionistas.

Como proveedor mundial ofrece el portafolio más completo de productos de calidad, marcas confiables y soluciones creativas para la industria automotriz y otras industrias. Nuestra gente crea valor para todas las partes interesadas y se esfuerza constantemente por exceder las expectativas de nuestros clientes.

OBJETIVO

- **A CORTO PLAZO:**



Actualizar nuestra filosofía de trabajo a las nuevas formas de mercado, re-orientando nuestra sinergia para responder a las actuales y futuras necesidades de nuestros clientes a través de establecer un nuevo enfoque en nuestra visión y misión de la empresa, y ajustar los valores en consecuencia.

Integrar, documentar el plan rector de calidad y los procedimientos del sistema administrativo de la empresa.

Mantener e incrementar nuestra clientela actual.

Aplicar satisfactoriamente los requisitos de normas internas de calidad o indicadas por nuestros clientes. De acuerdo con nuestras políticas internas.

Ser 100% puntuales en plazos de entrega pactados, en citas de negocios y juntas internas.

Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes.

- **A LARGO PLAZO:**

Formar un equipo que se esfuerce colectivamente con ilusión y profesionalidad, para ofrecer a cada cliente un servicio eficaz, rápido y personalizado que nos permita mejorar día a día, y que nos lleve a lograr el reconocimiento y apoyo de nuestros clientes permitiendo ser una empresa líder en el ramo de la distribución de autopartes.



PROPÓSITO

Encauzar nuestros esfuerzos para establecer una nueva cultura de organización que nos facilite el logro de las metas propuestas.

Para cumplir nuestro propósito es necesario contar con uno de los aspectos más importantes de las empresas de clase mundial que es su filosofía empresarial, que marca y define las características del trabajo y la calidad en los servicios y productos que proporciona.

META

Nuestra meta es cumplir con características y especificaciones del producto (autopartes) acordados con nuestros clientes, teniendo como objetivo cumplir tiempos de entrega, asesoría y capacitación, que lo satisfagan al 100%.

POLÍTICA

⇒ DE VENTA:

Somos una empresa dedicada a la comercialización de autopartes.

Si desea realizar alguna compra por medio de Internet se deberá realizar el siguiente procedimiento:

- Solicitar por correo electrónico la confirmación de la existencia del producto requerido.



- Con la respuesta de la confirmación de la existencia, deberá de realizar un depósito en la cuenta bancaria, que le será proporcionada en la confirmación.
- La entrega de los productos tendrá un costo adicional por concepto de flete de acuerdo a la zona y al volumen de la mercancía y viajan con seguro.
- Los productos cuentan con garantía, la cual podría ser arreglo o reposición según sea el caso.
- Para las entregas si el depósito se realiza antes de las 11:00 a.m. el pedido se mandará el mismo día o los días siguientes, según sea la distancia del lugar de entrega.
- Si la venta se realiza de contado no se hará la entrega de los pedidos hasta que el depósito sea reportado por el banco.
- Si la venta es a crédito deberá de proporcionar los datos requeridos para su expediente de crédito y se aprobará según sea el caso de cada cliente.

⇒ **DE CALIDAD:**

Fundamenta su estrategia de planeación y competitividad, verificando que las acciones desarrolladas por la empresa, satisfagan los requerimientos de los clientes que les den prioridad de compra. Se compromete mediante sus políticas internas a



cumplir las normas internacionales ISO 9000, asegurándose que esta política sea entendida y aplicada a todos los niveles de la empresa.

Todos los que laboran en Federal Mogul somos conscientes de que en nosotros está la calidad de los productos y del servicio que se brinda.

ESTRATEGIAS

Nuestros Clientes (Principios De La Corporación):

- ⇒ Son las personas más importantes a las que servimos.
- ⇒ Son seres humanos, con sentimientos como nosotros.
- ⇒ Merecen el trato más cortés y atento.
- ⇒ No interrumpen nuestro trabajo-ellos son el propósito de éste.
- ⇒ Nos traen sus necesidades-es nuestro trabajo satisfacerlas.
- ⇒ No dependen de nosotros, sino nosotros dependemos de ellos.
- ⇒ ¡SON NUESTRO NEGOCIO!

Nuestro compromiso es responder en forma ágil y oportuna ante las necesidades, sugerencias y problemas de nuestros clientes, manteniendo canales de comunicación abiertos y dinámicos en toda la organización, así como también buscando siempre la mejora continua en todo lo que hacemos.

VALORES



-
- ⇒ Primero somos un equipo.
 - ⇒ Nos respetamos, ayudamos y confiamos mutuamente, basándonos en una efectiva comunicación.
 - ⇒ Actuamos con integridad y responsabilidad.
 - ⇒ Estamos orientados a la perfección en todo lo que hacemos.
 - ⇒ Creamos valor a través de la innovación.
 - ⇒ El enfoque a nuestros clientes esta basado en los principios de la corporación.
 - ⇒ Celebramos nuestros éxitos.

SERVICIOS QUE SE OFRECEN

Nos hemos transformado en una solución integral de distribución de auto-partes, que les permita a nuestros clientes sentir el respaldo de marca a través de los siguientes beneficios:

- PRODUCTO.** Utilizamos materias primas y componentes de la más alta calidad que aseguran la satisfacción de nuestros clientes.
- DISTRIBUCIÓN.** Contamos con la mejor red de distribución del país. En operaciones internacionales, trabajamos con un sistema de logística altamente calificado.



CALIDAD DE
EQUIPO

ORIGINAL. Nuestros productos están diseñados de acuerdo a las características de equipo original superando los estándares de calidad.

SEGURIDAD. Superamos y validamos todas las pruebas de funcionalidad. Revisamos al 100% todos nuestros productos.

ASISTENCIA
TÉCNICA.

Contamos con pláticas y boletín técnico que trasmite constantemente al mercado las principales características y beneficios de nuestros productos.

GARANTÍA.

Ofrecemos la más amplia garantía en nuestros productos.

TECNOLOGÍA.

Nos caracterizamos por estar a la vanguardia en todos nuestros procesos.

NUEVOS

PRODUCTOS.

Estamos en constante búsqueda de nuevos desarrollos, mediante un programa de planeación avanzada de la calidad.

DISEÑO DE



PRODUCTOS. Nuestros moldes están elaborados con dispositivos técnicos altamente innovadores, que aseguran tanto la funcionalidad como el acabado de nuestros filtros.

Nuestra distribución ofrece beneficios de tráfico internacional y, como valor agregado la integración de todos los servicios puerta a puerta o bien nos ajustamos a coordinar sus necesidades de compra.

Para facilitar la entrega de nuestros productos ponemos a su disposición:

- a. Servicio de coordinación y logística.
- b. Coordinación de sus trámites y documentos necesarios para la exportación.
- c. Despachos aduanales a través de los puertos de embarque del país.
- d. Gestoría y coordinación de embarques de una forma más segura y rentable.
- e. Asesoría para mover su carga proyecto como carga general, contenerizada o granel.
- f. Ofrecemos opciones rentables y seguras en cuanto a transportación aérea, marítima y terrestre.
- g. Por lo que las fronteras no representan problema para la entrega recepción de nuestros productos.



CALIDAD EN EL SERVICIO



Estamos convencidos de que la transformación tecnológicas y organizacionales que estamos viviendo constituyen posibilidades de éxito que hay que aprovechar. En la actualidad se ha hecho indispensable que las empresas inteligentes deben ser capaces de tomar decisiones precisas y rápidas, para contar con calidad en los productos y lograr la satisfacción de los clientes superando sus expectativas.

Por lo anterior es necesario proporcionar productos y servicios de calidad a nuestros clientes, buscando su satisfacción y lealtad.

Es responsabilidad de todos los que formamos parte de esta compañía el esforzarnos en mejorar continuamente nuestros procesos con el fin de mantener nuestra política de calidad.

Nuestro liderazgo esta basado en los siguientes principios:

- ❖ Ingeniería
- ❖ Sistemas de calidad
- ❖ Investigación y desarrollo
- ❖ Mercadotecnia y publicidad
- ❖ Servicio a clientes
- ❖ Capacitación

Los servicios hacia nuestros clientes, están pensados en las necesidades reales, es por ello que nos esforzamos día a día en mejorar y proporcionar lo mejor de ella. Es el caso de la mejora continua, que se traduce en capacitación constante a todos los



niveles. El diseño de nuevos productos y tecnología para mantener nuestros productos a la vanguardia.

Los productos que se distribuyen proporcionan seguridad en su funcionamiento, ya que están sometidos a las más altas pruebas de funcionalidad, que sobrepasan los estándares internacionales de calidad, con lo cual garantizamos la seguridad e integridad de quienes los adquieren.

En Federal Mogul nos preocupamos por satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Con nuestros servicios, pretendemos cubrir sus requerimientos e incluso ofrecerles aun más de lo que puedan necesitar.

Consideramos que es muy importante generar una cultura de cuidado a los automóviles, para de esta forma, cuidar de su seguridad.

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

El Grupo Federal-Mogul México esta formado por siete plantas y por una comercializadora, en donde también se encuentran las oficinas corporativas, además de la empresa tenedora de las acciones. A continuación se presenta un panorama de cada una de las empresas que constituyen el grupo.

FEDERAL-MOGUL, S.A. DE C.V.

Fue fundada en 1959 y fue la primera empresa que perteneció desde su inicio al Grupo Federal-Mogul México.



Actualmente se encuentra ubicada en la ciudad de Puebla y se dedica a la fabricación de cojinetes para motor.

MANUFACTURAS METALICAS LINAN, S.A. DE C.V.

Fundada en 1954, inicia sus operaciones en la ciudad de México fabricando remaches exclusivamente, posteriormente en la década de los 60's inicia la fabricación de retenes de aceite y grasa marca "Linan". En 1970 cuando el Grupo Federal-Mogul la adquiere, la transforma totalmente cimentando su estructura para acelerar su crecimiento.

Actualmente se ubica en Naucalpan de Juárez, Estado de México y se dedica a la fabricación de retenes automotrices principalmente, y también a la de retenes industriales.

RAIMSA, S.A. DE C.V

Inicia sus actividades en enero de 1957 en la colonia Morelos del Distrito Federal, posteriormente en 1969 se cambia de domicilio a Los Reyes La Paz, Estado de México, lugar donde se ubica actualmente. Esta es la tercera de las Plantas que se incorporó al Grupo Federal-Mogul en febrero de 1986 y se dedica a la fabricación de collarines y pernos de dirección.

SAISA. Servicios Administrativos Industriales, S.A. de C.V.



Compañía que nace en el mes de noviembre de 1971 para proporcionar servicios corporativos de dirección, administración y finanzas a las empresas del grupo. Así mismo, también se dedica a la compra, ya sea nacional o de importación, y a la venta y distribución de componentes automotrices.

Con el fin de mejorar nuestros canales de distribución, SAISA abrió dos sucursales, una en Guadalajara en 1988 y otra en Monterrey en 1990.

Para agosto de 1992 se da un acontecimiento importante, el Grupo Federal-Mogul compra los derechos de marca y distribución en el ámbito mundial de TRW para poder distribuir directamente una de sus líneas de productos que tienen y que son Partes para Suspensión y Dirección. En 1998 adquiere Grupo T&N con sus marcas y productos: Ferodo (balatas), productos para motor, tales como: cojinetes, árboles de levas, etc. En el mismo año adquiere Grupo Felpro con sus marcas: Atlas, Felpro y FP Diesel.

A finales de 1998 se compra al Grupo Cooper con sus marcas Champion (bujías), Moog (suspensión y dirección), Anco (limpiaparabrisas), Warner Brakes (balatas y partes de pernos hidráulicos), Warner Lighting (unidades selladas, fusibles, lámparas, etc.), Omega (mangueras para dirección hidráulica), Precisión (crucetas).

FEL-PRO, S. DE R.L.

Fundada en Octubre de 1992, inicia sus operaciones en Tepotzotlán, Estado de México fabricando Juntas de las marcas ATLAS y FELPRO. En Febrero de 1998, se incorpora al Grupo Federal-Mogul.



FEDERAL MOGUL CAMSHAFT DE MÉXICO, S. DE R.L.

En la Cd. De Ramos Arizpe, Coahuila se encuentra ubicada nuestra planta de Árboles de Levas de hierro nodular y gris. En 1998 fue adquirida por el Grupo Federal-Mogul al grupo inglés T&N.

FEDERAL MOGUL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

Inicia sus actividades de manufactura en México en 1958 en instalaciones temporales. En marzo de 1966 inaugura sus propias instalaciones en la zona industrial de Vallejo. En 1989 fue adquirido por el grupo “Champion Spark Plug Co”, por la corporación Cooper Industries Inc, integrándose a su división Cooper Automotive. En el último trimestre de 1998 pasa a formar parte de FEDERAL MOGUL Co. Por lo que el nombre de la empresa es ahora FEDERAL MOGUL DE MÉXICO, S.A. DE C.V. dedicada a la fabricación de bujías y es la única en el mundo donde se fabrican bujías para autos de carreras.

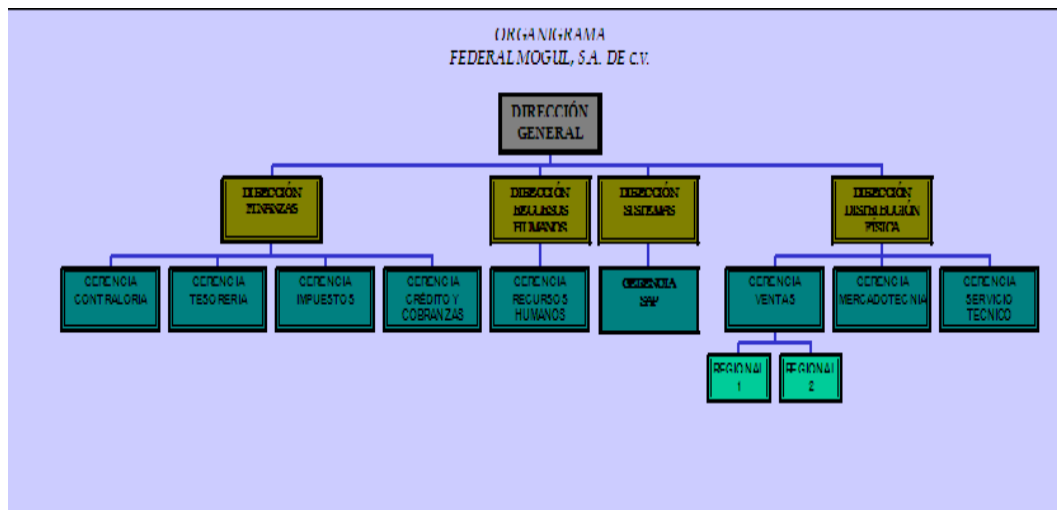
FEDERAL MOGUL MATAMOROS, S.A. DE C.V.

Se dedica al ensamble y fabricación de partes para el sistema de iluminación para equipo pesado, comercializándose bajo la marca de Signal-Stat.

SEDECA, S.A. DE C.V.

Servicio de Componentes Automotrices, S.A. de C.V., que es la compañía tenedora de las acciones.

Dentro de la organización Federal Mogul, S.A. de C.V. el organigrama se encuentra estructurado de la siguiente manera:



DIRECCIÓN GENERAL

- Nivel jerárquico más alto de la organización.
- El director general se encarga de dirigir y evaluar los proyectos que los directivos establezcan, desarrolla la información que se realiza previo a las juntas de consejo directivo y asamblea de socios. Es decir es un enlace entre directivos y socios.

FUNCIONES:



-
- ✓ Dirigir, coordinar y supervisar las actividades de los directivos.
 - ✓ Establecer planes de trabajo y su aplicación, para poder mantener buena comunicación con los directivos a su cargo, los cuales son, la organización de juntas de trabajo, cursos de pláticas, seminarios, etc.
 - ✓ Analizar la información y propuestas que reporten los directivos de cada departamento.
 - ✓ Mediante la información recopilada y analizada es el responsable directo de lograr el objetivo de la organización.
 - ✓ Tomar decisiones que le convengan a la empresa, para su óptimo funcionamiento.

OBLIGACIONES:

- ⇒ Presentar los resultados de todas las áreas a los socios.
- ⇒ Presentar resultados del buen funcionamiento de la empresa ya que es el obligado directo del buen funcionamiento de la organización.

DIRECTOR FINANZAS

- Se encuentra en el segundo peldaño de la organización.
- Se encarga de dirigir la administración de los recursos materiales y financieros a efecto de proporcionar el suministro oportuno y eficiente de los mismos.
- Logra un elevado nivel de eficiencia del personal a su cargo mediante el establecimiento de políticas, planes y programas de planeación, integración y desarrollo.



FUNCIONES:

- ✓ Fomentar las relaciones armónicas entre todos los miembros de su equipo de trabajo ya que las áreas a su cargo están relacionadas estrechamente y la información se complementa entre sí.
- ✓ Coordinar la ejecución de las actividades de las áreas a su cargo.
- ✓ Proponer y aplicar políticas.
- ✓ Vigilar que se cumpla adecuada y oportunamente con las obligaciones fiscales.
- ✓ Analiza e interpreta los estados financieros e informa los resultados a la dirección general, haciendo las recomendaciones pertinentes.
- ✓ Proponer a la dirección general los cambios necesarios en la organización.
- ✓ Analizar y conjuntar la información de las áreas a su cargo es decir reportar los resultados a la dirección general.

OBLIGACIONES:

- ⇒ Reportar a la dirección general todos los resultados de las áreas a su cargo, presentando propuestas para el óptimo aprovechamiento de los recursos.

GERENCIA DE CONTRALORIA

- Se encuentra ubicado en el tercer nivel del organigrama.
- La gerencia de contraloría se encarga de mantener correcta y adecuadamente el sistema contable y proporcionar la información requerida por los directivos.



FUNCIONES:

- ✓ Supervisar que la documentación remitida al Departamento para su pago, reúna los requisitos fiscales y cumplan con la normatividad aplicable al caso.
- ✓ Presentar correcta y oportunamente a la Dirección de finanzas un programa semanal de pagos a: proveedores, acreedores y cuotas por pagar, para la obtención de la autorización del Ejercicio del Presupuesto Autorizado.
- ✓ Supervisar ingresos recibidos por la Institución por concepto de venta.
- ✓ Supervisar y controlar el proceso de las operaciones contables propias de la organización.
- ✓ Revisar los listados previos de captura para autorizar los registros contables y presupuestales presentados en las pólizas de diario, egresos e ingresos.
- ✓ Elaborar oportunamente los Estados Financieros y Formatos del Sistema Integral de información.
- ✓ Analizar e interpretar los Estados Financieros, auxiliares y demás información contable.
- ✓ Supervisar la elaboración de las Conciliaciones Bancarias Y analizar los movimientos presentados en dichas conciliaciones para su posterior registro contable.
- ✓ Supervisar el archivo de éste Departamento.
- ✓ Dar cumplimiento a las observaciones presentadas por los Auditores Externos.

OBLIGACIONES:



-
- ⇒ Reportar al director de finanzas la información requerida. Y mensualmente los estados financieros para analizar la situación financiera de la empresa.
 - ⇒ Supervisar al contador y auxiliares para la eficaz y eficiente entrega de información.

CONTADOR

- El contador público está ubicado en el tercer nivel del organigrama.
- El contador público se encarga en la generación, manejo y control de la información financiera, derivada de las actividades empresariales, capaz de prever, identificar y resolver problemas de negocios vinculados con dicha información contribuyendo con su intervención a la estabilidad y crecimiento de la empresa.

FUNCIONES:

- ✓ Diseñar, implementar y administrar el sistema contable de la organización.
- ✓ Evaluar y emitir informes profesionales respecto de los sistemas y sobre los informes contables.
- ✓ Organizar, dirigir y orientar a los auxiliares a su cargo, para formar un buen equipo eficaz y eficiente.
- ✓ Asesorar a la dirección de finanzas en materia de cumplimiento de obligaciones en el ámbito contable con instituciones externas así como para las instituciones de estado.



-
- ✓ Asesorar a la dirección de finanzas en la interpretación de la información contable.
 - ✓ Dar sugerencias si fuera necesario acerca del mejoramiento de la empresa en materia contable.
 - ✓ Facilitar la información y orientar a los auditores externos.

OBLIGACIONES:

- ⇒ Reportar en tiempo y forma correcta a la dirección de finanzas los informes contables.
- ⇒ Dar sugerencias si fuera necesario acerca del mejoramiento de la empresa en materia contable.

AUXILIAR CONTABLE

- Se encuentra en el cuarto y último rubro del organigrama del área contable.
- El auxiliar contable es el que procesa la información de las actividades realizadas en la empresa para poder emitir los informes contables.

FUNCIONES:

- ✓ Se encarga de organizar, verificar la información que este de acuerdo con requisitos fiscales, tanto de ingresos como egresos.
- ✓ Se encarga de capturar dicha información en los sistemas contables que se opto por utilizar.



-
- ✓ Realizar los estados financieros, resultado de la información ya capturada.

OBLIGACIONES:

- ⇒ Entregar en tiempo y forma los informes contables al contador público.

GERENCIA DE TESORERIA

- Se encuentra ubicado en el tercer nivel del organigrama.
- La gerencia de tesorería se encarga de manejar todas las operaciones monetarias de la empresa, teniendo un óptimo aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la organización.

FUNCIONES

- ✓ Evaluar y definir actividades que involucren aplicación de fondos excedentes, ya sea disponiendo de fondos operativos.
- ✓ Análisis, evaluación y control de las actividades relacionadas con el origen de nuevas deudas o con la administración de deudas existentes.
- ✓ Administrar bancos comprende el control y operación de todas las cuentas bancarias, compra-venta de divisas.
- ✓ Planificar las operaciones a realizar y visualizar como las mismas afectan al flujo de caja antes de tomar una decisión, con el objeto de obtener la mayor rentabilidad con los fondos disponibles.



-
- ✓ Evaluar la situación financiera de la empresa producto de las operaciones ejecutadas, en cualquier momento que se requiera.
 - ✓ Apoyar, organizar y orientar a sus auxiliares.
 - ✓ Implementar controles internos de manejo de cuentas bancarias, caja de la empresa, y verifica que todo cuadre perfectamente.
 - ✓ Realiza cuadros de todos los recursos financieros diariamente.
 - ✓ Realiza reportes justificando entradas y salidas.
 - ✓ Se encarga de expedir y autorizar los cheques, verificar su utilización adecuada.
 - ✓ Vigila que todos los recursos monetarios de la empresa se ocupen sanamente solo para bien de la empresa.

OBLIGACIONES:

- ⇒ Elaborar reportes gerenciales que justifiquen y validen las operaciones realizadas y su incidencia en futuras decisiones.
- ⇒ Responde por todos los recursos monetarios de la empresa, y es el responsable directo en faltantes.
- ⇒ Reporta las entradas y salidas y las justifica con el director de finanzas.
- ⇒ Apoya a auditoría externa.
- ⇒ Acata las recomendaciones y sugerencias de los auditores.

AUXILIAR DE TESORERIA

- El auxiliar de tesorería se encuentra en el cuarto y último renglón del organigrama.



-
- Se encarga de apoyar en todas sus funciones al encargado de tesorería.

FUNCIONES:

- ✓ Se encarga de pagar a los proveedores y acreedores
- ✓ Se encarga del cobro de los clientes y deudores.
- ✓ Realiza las entradas y salidas con los justificantes pertinentes, acatando los controles establecidos.
- ✓ Realiza operaciones con las instituciones bancarias.
- ✓ Realiza corte de caja diariamente.
- ✓ Apoya a los auditores externos.

OBLIGACIONES:

- ⇒ Reportar todas las operaciones al licenciado de tesorería entregando sus comprobantes.
- ⇒ Realizar cuadro de todos los recursos financieros de las operaciones realizadas diariamente y mensualmente.

PRESUPUESTOS

- El encargado de presupuestos se encuentra en el tercer renglón del organigrama
- Realiza los estudios para tener un estimado de acuerdo con los antecedentes de la empresa, en los cuales se puedan ver los ingresos y egresos con los cuales se contarán, para poder prever futuras compras u operaciones extraordinarias, sin



desfalco de la empresa, o bien las tendencias de la empresa con las ventas y compras que se realizarán.

FUNCIONES:

- ✓ Realizar los estudios de acuerdo a las tendencias de la empresa, con los que ha venido reflejando los últimos años.
- ✓ Determina futuras compras o ventas de acuerdo al mercado de la empresa.
- ✓ Determina si son posibles compras extraordinarias sin desfalco de la empresa.
- ✓ Realiza estudio de la capacidad adquisitiva de la empresa.
- ✓ Presupuesta los gastos del año siguiente, previo un estudio de los ingresos que se podrían lograr en dicho año, referente a cuantos recursos se van a asignar, para que área en específico de acuerdo a sus necesidades.
- ✓ Realiza varios estudios con las diferentes variables que puedan existir referente a ingresos y egresos en cada proyecto, para poder tomar decisiones si es conveniente para la empresa, o tomar la mejor opción.
- ✓ Organiza, apoya y orienta a sus auxiliares a su cargo.

OBLIGACIONES:

- ⇒ Reportar al director de finanzas cuales son los estudios realizados, con sus variables y emitir su opinión de lo más apto para la empresa.

AUXILIAR DE PRESUPUESTOS



-
- Esta ubicado en el cuarto y ultimo peldaño del organigrama.
 - Se encarga de apoyar en todas sus actividades al licenciado encargado de presupuestos

FUNCIONES:

- ✓ Realiza estudios de acuerdo con las tendencias de la empresa que refleja los últimos años
- ✓ Determina futuras compras y ventas de acuerdo con las tendencias del mercado.
- ✓ Determina si son posibles las compras extraordinarias.
- ✓ Presupuesta los gasto del año siguiente de acuerdo a la capacidad de la empresa y a las necesidades de cada área.
- ✓ Formula varios estudios de ingresos y egresos con las diferentes variables que puedan existir en cada proyecto para ver si son factibles para la empresa.

OBLIGACIONES:

- ⇒ Apoyar en todos los estudios al licenciado encargado de presupuestos y que sea en tiempo adecuado para la oportuna toma de decisiones.

GERENCIA DE IMPUESTOS

- Se encuentra ubicado en el tercer nivel del organigrama.
- La gerencia de impuestos consiente del constante cambio normativo en materia fiscal mantiene una actualización. sabiendo que es parte esencial del desarrollo



empresarial realizadas a través de las relaciones con el Estado y la economía en general.

FUNCIONES:

- ✓ Determinación y cumplimiento en fecha y forma adecuada de los impuestos que genera la empresa.
- ✓ Conocer y aplicar las herramientas necesarias para la implementación de políticas orientadas a la planeación tributaria y su impacto en la organización
- ✓ Implementar estrategias fiscales presentes y futuras que permitan el cumplimiento de las obligaciones fiscales que mejor favorezcan a la organización
- ✓ Llevar una relación sana y equitativa entre Estado-contribuyente en el que se establezcan canales formales de comunicación.
- ✓ Identificar y evaluar los conflictos en materia fiscal, y la aplicación de procedimientos de defensa legal que proceda en cada caso.

OBLIGACIONES:

- ⇒ Elaborar reportes gerenciales que justifiquen y validen los pagos realizados por concepto de impuestos. Y presentar propuestas y estrategias que en su caso pudieran aplicar para cumplir las obligaciones fiscales que convinieran a la empresa.
- ⇒ Mantener en regularidad los pagos de impuestos que genere la empresa, en tiempo y forma.
- ⇒ Atender los conflictos que se presenten en materia fiscal de la mejor manera que convenga a la empresa procediendo de acuerdo a las leyes fiscales.



FISCALISTA

- ❑ Se encuentra en el tercer peldaño del organigrama.
- ❑ Es el encargado de la generación, manejo y control de la información fiscal derivada de las actividades de la empresa, capaz de identificar y resolver problemas de índole fiscal.

FUNCIONES:

- ✓ Se encarga de analizar la información contable para determinar la situación fiscal.
- ✓ Realiza los estudios pertinentes para llevar un adecuado sistema fiscal, que mejor convenga a la empresa, siempre y cuando este dentro del marco legal-fiscal.
- ✓ Organiza, dirige y orienta a sus auxiliares a cargo.
- ✓ Apoya a las auditorías externas.
- ✓ Planea estrategias fiscales.
- ✓ En caso de algún problema con alguna dependencia gubernamental en materia fiscal realiza los procedimientos que apliquen en cada caso para una buena defensa fiscal.
- ✓ Mantener una buena relación con el estado.

OBLIGACIONES:



-
- ⇒ Encargarse de mantener en perfecto orden y cumplimiento lo referente en materia fiscal.
 - ⇒ Indicar al director de finanzas el pago de impuestos.
 - ⇒ Realizar y proponer estrategias fiscales, y reportar al director de finanzas.

AUXILIAR DE IMPUESTOS

- El auxiliar de impuestos se encuentra en el cuarto nivel del organigrama.
- Se encarga de realizar y presentar en tiempo y forma los impuestos.

FUNCIONES:

- ✓ Revisa la información contable para determinar los impuestos.
- ✓ Determina todas las obligaciones fiscales que derivan de las operaciones de la empresa.
- ✓ Presenta en tiempo y forma los impuestos.
- ✓ Apoya a las auditorías externas.
- ✓ Visita y realiza trámites en las dependencias que en su caso necesite.

OBLIGACIONES:

- ⇒ Tener en tiempo los impuestos determinados, para su presentación oportunamente.
- ⇒ Reportar que impuestos y que monto se pagará a las autoridades.
- ⇒ Tener todos presentado y en orden referente en materia fiscal.



GERENCIA DE CREDITO Y COBRANZAS

- ❑ Se encuentra en el tercer nivel del organigrama.

FUNCIONES:

- ✓ Consultas relacionadas con la cartera de cuentas por cobrar y pagar, deudas e inversiones adquiridas por la empresa, líneas de crédito, indicadores financieros y disponibilidad monetaria.
- ✓ La aceleración de cobros y el financiamiento de pagos.

OBLIGACIONES:

- ⇒ Checa que las cuentas que lleven un buen control en el pago y en el cobro.

DIRECTOR RECURSOS HUMANOS

- ❑ Se encuentra en el segundo nivel del organigrama.
- ❑ El director de recursos humanos se encarga de mantener la adecuada organización y coordinación del personal.

FUNCIONES:

- ✓ Cumplir y hacer cumplir los reglamentos propuestos por el área de recursos humanos.



-
- ✓ Elaborar proyectos y solicitud presupuestal para la obtención de recursos humanos necesarios para el buen funcionamiento de la organización.
 - ✓ Recomendar y dictar planes y políticas en materia de contratación, promoción, capacitación, administración de sueldos y salarios, licencias, relaciones laborales y control de personal.
 - ✓ Verificar que todo el personal de la empresa sea realmente necesario.

OBLIGACIONES:

- ⇒ Reportar los resultados de su área responsable a la dirección general.
- ⇒ Presentar propuestas para el buen funcionamiento del personal en la empresa.
- ⇒ Pedir autorización a la dirección general para eventos con el personal.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

- Ocupa el tercer nivel jerárquico del organigrama.
- Mantiene la adecuada organización y coordinación de la integración del personal, así como sus retribuciones con apego al control presupuestal.

FUNCIONES:

- ✓ Elaborar el presupuesto anual de sueldos y salarios y además prestaciones y repercusiones que se presenta para su autorización.
- ✓ Elaborar y mantener actualizada la planilla de personal que se requiere en la organización con el perfil adecuado y en su caso realizar la contratación.



-
- ✓ Supervisar la realización del cálculo de pagos provisionales y anuales de ISPT, liquidaciones al IMSS, INFONAVIT y SAR.
 - ✓ Supervisar el registro contable de la nómina.
 - ✓ Autorizar la planeación de los pagos que se derivan de los servicios y prestaciones del personal.
 - ✓ Asesorar al personal en cuestiones laborales, fiscales de prestaciones y de capacitación. Dar seguimiento a los acuerdos.
 - ✓ Supervisar que los contratos de trabajo sean debidamente firmados a la fecha de la contratación o renovación, según sea el caso.
 - ✓ Autorizar el pago de nómina, verificando se realice oportunamente.
 - ✓ Supervisar el cálculo de los aguinaldos, primas vacacionales, así como los respectivos impuestos.
 - ✓ Supervisar el control de las incapacidades e informar a los jefes respectivos.
 - ✓ Actualizarse en leyes, reglamentos y cualquier asunto en materia laboral.
 - ✓ Programar y coordinar los cursos de capacitación del área administrativa, previa autorización de la dirección general.
 - ✓ Acudir esporádicamente a la secretaria de conciliación y arbitraje
 - ✓ Realizar reglamentos internos en la organización, comunicarlos y hacerlos cumplir.

OBLIGACIONES:

- ⇒ Tener capacitado y motivado al personal con estrategias que resulten satisfactorias.
- ⇒ Reportar a la dirección general el buen desempeño del personal y que se cuenta con el adecuado.



DIRECTOR DE SISTEMAS

- ❑ Se encuentra en el segundo peldaño del organigrama.
- ❑ El director de sistemas se encarga de mantener a la vanguardia en tecnología de software de uso interno a la empresa de acuerdo con sus necesidades.

FUNCIONES:

- ✓ Desarrollo de sistema de software de uso interno, es decir base de datos y herramientas necesarias de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- ✓ Configuración y optimización de todo el equipo y el software necesario para el negocio.
- ✓ Desarrollo y supervisión del óptimo funcionamiento de los sistemas.
- ✓ Desarrollo de estrategias tecnológicas basado en el crecimiento de las necesidades de la empresa.

OBLIGACIONES:

- ⇒ Mantener en óptimas condiciones los sistemas software de la empresa con tecnología a la vanguardia de acuerdo a las necesidades de la organización
- ⇒ Presentar propuestas y resultados a la dirección general de las operaciones que se realizan justificando la necesidad de realizar modificaciones.



GERENCIA SAP

- ❑ Se encuentra en el tercer nivel del organigrama.
- ❑ El gerente SAP se encarga de mantener a la vanguardia en tecnología de software de uso interno a la empresa de acuerdo con sus necesidades.

FUNCIONES:

- ✓ Mantenimiento de las redes de la empresa.
- ✓ Desarrollo de sistemas software de uso interno, base de datos.
- ✓ Configuración y optimización de todo el equipo de software necesario para la empresa
- ✓ Propuestas sobre los nuevos productos a utilizar de acuerdo a las tendencias de la tecnología y las necesidades de la empresa
- ✓ Soporte técnico.

OBLIGACIONES:

- ⇒ Reportar los avances y trabajo realizado al director de sistemas.
- ⇒ Propuestas para el desarrollo tecnológico de los sistemas de la empresa.
- ⇒ Mantener en óptimas condiciones los sistemas de la empresa.

DIRECTOR DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA

- ❑ Se encuentra en el segundo nivel del organigrama



-
- El director de distribución física se encarga de mantener en el departamento de ventas, mercadotecnia y soporte técnico en buen funcionamiento, coordinar estas tres áreas para un buen resultado en ventas y una plena satisfacción del cliente.

FUNCIONES:

- ✓ Coordinar y organizar las funciones de los departamentos a su cargo para obtener buenos resultados.
- ✓ Planeación y ejecución de estrategias para incrementar las ventas.
- ✓ Establecer objetivos de ventas a determinado tiempo.

OBLIGACIONES:

- ⇒ Presentar resultados a la dirección general.
- ⇒ Proponer estrategias para aumentar ventas de acuerdo a la capacidad de inventario de la empresa.
- ⇒ Mantener a los clientes satisfechos con la atención que se les brinda.
- ⇒ Mostrar buenos resultados del área a su cargo y presentarlos a la dirección general.

GERENCIA DE VENTAS

- La gerencia de ventas se encuentra en el tercer peldaño del organigrama.
- El gerente de ventas se encarga de dirigir, motivar, entrenar y apoyar a su equipo de trabajo para poder alcanzar las mejores ventas posibles.



FUNCIONES:

- ✓ Estimación de los potenciales y pronósticos de ventas. Métodos cualitativos y cuantitativos para la elaboración de pronósticos de ventas.
- ✓ Asignación y administración de su equipo de trabajo de ventas.
- ✓ Motivación de los vendedores.
- ✓ Análisis de remuneración de la fuerza de ventas.
- ✓ Plan de marketing y de ventas.
- ✓ Establecer objetivos de ventas y estrategias para lograrlo.
- ✓ El mercado y la demanda.
- ✓ Establecer estrategias y tácticas de negociación.

OBLIGACIONES:

- ⇒ Presentar resultados satisfactorios de ventas a la dirección general, ya que es una función muy importante ya que la empresa depende totalmente de las ventas que se realicen.
- ⇒ Proponer estrategias de ventas y alcanzarlas satisfactoriamente.

GERENCIA DE MERCADOTECNIA

- La gerencia de mercadotecnia se encuentra en el tercer nivel del organigrama.



-
- El gerente de mercadotecnia se encarga de diseño, desarrollo de planes de comunicación de mercadotecnia y publicidad de la empresa, el saber llegar al mercado adecuado del producto que ofrecemos.

FUNCIONES:

- ✓ Planeación estratégica y elaboración de plan de negocios de mercadotecnia, publicidad y comunicaciones
- ✓ Análisis y estudio de mercado, es decir llegar al cliente correcto para los productos que se ofrecen.
- ✓ Estrategias de publicidad para darse a conocer con el cliente, comunicando que podemos atender sus necesidades tales como exposiciones, demostraciones comerciales, anuncios, y marketing, etc.
- ✓ Diseño de nuevos puntos de venta.
- ✓ Campañas de publicidad en medios masivos, televisión, radio, prensa, eventos especiales que pueda satisfacer al cliente.
- ✓ Campañas de publicidad empresa-distribuidores.

OBLIGACIONES:

- ⇒ Presentar resultados satisfactorios de estudios de mercado y de los medios de publicidad que se realizaron, que se reflejarán en las ventas a la dirección general.
- ⇒ Proponer nuevas estrategias para ampliar nuestro mercado.



GERENCIA SERVICIO TECNICO

- ❑ Se encuentra en el tercer nivel del organigrama.
- ❑ Mantener al cliente satisfecho y seguro que en el momento que requiera información sobre los productos adquiridos en la empresa tendrá un excelente soporte técnico.

FUNCIONES:

- ✓ Extender las redes de servicio técnico, para llegar a todos clientes. E implementar los medios adecuados de fácil acceso de las personas que requieran la ayuda, tales como vía telefónica o Internet.
- ✓ Quedar registrado cada solicitud de usuarios para una gestión eficiente del seguimiento del servicio a la brevedad posible.
- ✓ Tener disponible al personal capacitado de los servicios técnicos para proporcionar al cliente la solución más óptima de acuerdo a sus necesidades reales.

OBLIGACIONES:

- ⇒ Presentar buenos resultados de su área, lo cual se reflejaría en el menor número de quejas en la atención al cliente.
- ⇒ Rendir informes a la dirección general de los resultados de su área a cargo.



5.2 Diagnóstico. Análisis del funcionamiento del área contable de la empresa Federal Mogul

Como podemos observar en todos los puntos a que hace referencia la empresa se enfoca al cliente debido a que todos los esfuerzos que se realizan son para nuestro consumidor, ya que sin éstos simplemente la empresa no puede funcionar. Sin embargo, al tener la satisfacción total de nuestros clientes será la empresa líder en el ramo.

Consientes de lo anterior tenemos que reconocer que para que la empresa pueda brindar un excelente servicio y lograr la satisfacción total del cliente tenemos que ser una empresa sana en todos los ámbitos, no podemos atender simplemente al área de ventas, producción o servicio técnico, etc.; tenemos que enfocarnos a todas y cada una de las áreas para que estén en perfectas condiciones tomando en cuenta que las funciones de cada una de éstas son indispensables para lograr el éxito de la organización.

Tenemos que ser un gigantesco equipo enfocado hacia un fin común, que es lograr la excelencia en nuestros productos y servicio al cliente.

Al formar un gran equipo como empresa, se tienen que formar equipos por área para que cada departamento de la organización realice una actividad específica de forma eficaz y eficiente.



De ahí que para la formación de equipos de trabajo dentro de cada área de la organización se tendrá que estudiar tanto a las personas, como las condiciones que prevalezcan en la organización sean las adecuadas para cada actividad que desempeñan; pues al detectarse alguna anomalía con algún colaborador o en alguna de las condiciones para la realización del trabajo se debe de corregir de inmediato para que no se enferme la organización.

Se va a realizar un estudio de la opinión de los colaboradores del área contable de FEDERAL MOGUL para conocer el desempeño de cada empleado en las actividades que desarrollan.

En el organigrama se pueden observar los diferentes puestos que hay en la organización, las actividades de cada integrante, sin dejar de tomar en cuenta que todas tienen igual importancia.

Se determinara si todos realizan correctamente sus actividades, pues al fallar alguno de los integrantes puede afectar a todo el equipo y por lo tanto al correcto funcionamiento de la organización.

Dentro de la organización que se analizó se encontró lo siguiente:

Debido a que la Dirección General es el nivel más alto de la organización es la persona responsable de ésta área quien se encarga de la revisión, coordinación y supervisión de todas las áreas de la empresa ya que esta capacitada para establecer planes de trabajo y verificar que estos realmente se lleven a cabo. Una vez que se le entregan los reportes analiza tanto la información como las propuestas que le hacen,



para sobre la base de esto ver si se requiere de ajustes o si se están cumpliendo los objetivos de manera oportuna, eficaz y eficientemente, y con ello tomar las decisiones correctas. El Director General se encarga de tener al tanto a los socios de la empresa sobre el funcionamiento de ésta, así como de hacerles a éstos nuevas propuestas para día con día irse consolidando en el mercado de autopartes y estar a la vanguardia, con la convicción de ser los mejores distribuidores del país.

Tomando en cuenta lo anterior podemos observar que el Director General tiene una gran responsabilidad, pues es el encargado de coordinar las funciones entre las gerencias y reportar los resultados del trabajo desarrollado a los socios.

De las anomalías que se encontraron en este nivel podemos observar lo siguiente:

- A) Esta persona esta constantemente de viaje para corroborar las innovaciones que se presentan en el entorno mundial; lo anterior ocasiona que no este al pendiente de que las personas y las circunstancias en el entorno laboral sean las mas adecuadas, por tanto no puede establecer políticas que logren que mejoren las relaciones laborales o las circunstancias en que se llevan al cabo.
- B) No hay una buena coordinación entre los niveles gerenciales, pues no esta presente el Director General para relacionarlos y que exista una buena comunicación entre sí.
- C) Se puede generar un grave problema al no tener una buena comunicación entre departamentos, pues tienen una estrecha relación en las actividades que se realizan uno con otro.



En lo que respecta al Director de Finanzas es quien se encarga de dirigir la administración de los recursos tanto materiales como financieros con los que cuenta la empresa a fin de que estos sean ocupados de la mejor manera para el crecimiento de la organización, a través del establecimiento de estrategias financieras, políticas adecuadas y acordes a la organización, etc.

El resultado del estudio nos revela que:

- A) En el área directiva de finanzas se encuentra a cargo de estas funciones una persona que es muy cerrada de criterio, introvertida y autoritaria.
- B) Lo anterior ha provocado que se presenten algunos problemas tanto dentro de su área como en la relación que existe con los demás departamentos, pues no es muy accesible al comunicarse con los demás.
- C) No le gusta que la contradigan, y que por su forma de ser provoca el descontento entre sus compañeros.
- D) Dentro de su área no se pueden formar buenos equipos de trabajo que logren mejorar la productividad del departamento ocasionando que la relación que existe entre los colaboradores sea tensa.
- E) Por parte de esta persona no se refleja un buen desempeño en guiar adecuadamente a su equipo de trabajo, pues no existe confianza y motivación para lograr que el equipo de trabajo sea funcional.



Como ya se mencionó anteriormente, todos los departamentos a nivel gerencial están estrechamente relacionados, pues sus actividades están ligadas y todos dependen de todos, se complementan entre sí. El correcto funcionamiento de un departamento siempre va a depender del buen funcionamiento de las demás áreas. Ya que todos forman un conjunto encaminado al buen funcionamiento de la empresa.

Tanto la Gerencia de Contraloría, Tesorería, Impuestos y Crédito y Cobranzas son áreas que por individual funcionan muy bien ya que se encuentran las personas y condiciones adecuadas, pero con relación a nivel gerencial se ven afectados en ciertos aspectos se analizarán:

- A) Estas áreas se ven afectadas por no estar bien coordinadas entre sí, pues como ya se mencionó anteriormente la Dirección General no cuenta con mucho tiempo para poder mantener una buena interrelación entre ellos y orientarlos hacia un mismo objetivo.
- B) Se ha dado lugar a que el equipo de trabajo que se forma en este nivel no sea tan eficiente como pretende la organización, propiciando conflictos a ésta.
- C) Otro conflicto que se detectó es que como sabemos la Gerente de Finanzas no es una persona accesible, por lo tanto se complica la comunicación que debe de existir, puesto que el nivel gerencial es ocupado por la persona más conflictiva del equipo lo que complica más las relaciones laborales, pues no brinda confianza a sus compañeros.



-
- D) Al no haber confianza entre los integrantes de un equipo de trabajo no hay motivación a la innovación y al cambio, por lo que se desalienta la aportación de propuestas que puedan generar cambios para mejorar el funcionamiento de la organización.

A partir del siguiente nivel jerárquico que es donde se ubican el Contador, Tesorero, Fiscalista y encargado de Crédito y Cobranzas existen buenas relaciones por estar a cargo de estos puestos personas extrovertidas, flexibles y dispuestas a realizar cambios y a escuchar la opinión de sus compañeros lo que contribuye a que el ámbito laboral sea motivante para sus subordinados, sin embargo en ocasiones también se llegan a presentar conflictos:

- A) Incluso este nivel se ve afectado por la manera de ser del Director de Finanzas porque al momento de proponer o dar a conocer a éste sus ideas el no está en la mejor disposición para escucharlas y analizarlas.
- B) Lo anterior genera desmotivación y desconfianza, ya que ocasiona que los colaboradores no sean personas innovadoras que no aporten nada a la organización.
- C) Aquí se ve reflejado como el mal funcionamiento de uno solo de los integrantes de una organización puede repercutir al crear un ambiente hostil, y más aun cuando esta persona ocupa un puesto de dirección porque daña los departamentos a su cargo e incluso las relaciones a su mismo nivel.



-
- D) La empresa como esta en constante crecimiento debe estar a la vanguardia en todos los aspectos incluyendo el área de finanzas y si no sé esta dispuesto al cambio, puede originar problemas de estancamiento.

Podemos analizar también a los auxiliares de estas áreas quienes al ver el entusiasmo de sus superiores se sienten en confianza y motivados para proponer ideas al ser escuchados, y en características generales funcionan bien, sin embargo también hay conflictos:

- A) Porque su ánimo decae al ver que no se llevan a la práctica las propuestas sugeridas por ellos, ya que a un nivel mas alto no les dan la importancia que tienen y que incluso ni son escuchados.
- B) Lo anterior da lugar en ocasiones a no tener un buen rendimiento en sus labores y que no se trabaje con entusiasmo, realizando sus actividades solo por realizarlas, esperando que llegue la hora de abandonar las oficinas de trabajo.
- C) Esto puede propiciar que dentro de la organización existan conflictos al no crear en sus trabajadores esmero por ser innovadores, creativos y por tanto, caer en la monotonía y un descontento que puede influir en el trato hacia sus compañeros y hacia la misma empresa.
- D) Esto se ve reflejado en los empleados al sentir que no tienen posibilidades de tener un crecimiento profesional y laboral lo que provoca que se vea afectada la organización, y no llegar al crecimiento esperado.



Como se puede observar, el hecho de que el comportamiento de una persona no sea el adecuado para el buen funcionamiento de la organización puede repercutir para toda ésta ya que al existir problemas en un área se vean afectadas las demás, y no existiendo una persona con la autoridad suficiente para dar solución a estos problemas, ya sea por falta de tiempo o por exceso de trabajo no pueda detectar las deficiencias que existen y por tanto no pueda establecer políticas y controles internos para mejorar dichas situaciones.

Por otro lado, de acuerdo al tema del cual se esta hablando en el presente trabajo se considera que dentro de la empresa Federal Mogul, S.A. de C.V. en lo que se refiere al aspecto contable se considera que no hay correctos controles internos por lo que se propone la aplicación de manuales para un adecuado funcionamiento de cada departamento en el área contable de la empresa, pero para llegar a cumplir con el objetivo es necesario plantear diversos manuales, no solo en el área contable sino también en los departamentos que tienen gran contacto o dependen de éste, ya que como se ha hecho mención para lograr un fin común dependerá de la interacción de diversos factores, no solo de uno.

5.3 Propuestas

En esta parte, las propuestas que se hacen al área de contabilidad de la organización son de dos tipos:

- Las basadas en el diagnóstico realizado,



-
- Y los manuales recomendados para el adecuado funcionamiento de cada departamento del área contable.

En el diagnóstico que se realizó de la empresa distribuidora de autopartes se detectaron diversos problemas, los cuales se analizaron y por tanto se proponen soluciones para un óptimo funcionamiento del área contable de la organización.

Al efectuar el diagnóstico se detecto que los conflictos que se originan son a causa de que no hay una buena formación de equipos de trabajo; considerando que:

“Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan, delimitando sus tareas y funciones encaminadas al logro de un objetivo en común”.

Tomando en cuenta que el formar equipos de trabajo eficientes y eficaces no es tarea fácil debido a que es complicado que los colaboradores de éste al ya tener implantado un sistema de trabajo se adapten y acepten nuevos cambios.

Para llegar a conformar un verdadero equipo de trabajo, los individuos deben tener un propósito común muy importante y trabajar de manera mancomunada en pro de ese objetivo, en vez de hacerlo por separado. También deben de estar convencidos que lograran mucho mas trabajando de forma cooperativa y no individualmente.

Además de lo anterior es necesario considerar los elementos que forman el proceso administrativo de Agustín Reyes Ponce para el buen funcionamiento de toda organización, que son los siguientes:



-
- Previsión

 - Planeación

 - Organización

 - Integración

 - Dirección

 - Control

Con base en lo anterior y analizando el problema detectado a nivel de dirección general se propone lo siguiente:

- A) Al observar que casi no se encuentra en las oficinas de trabajo el director general por la necesidad de viajar para corroborar las innovaciones a nivel mundial y mantener a la empresa a la vanguardia en el mercado. En este punto el problema no es el viajar tan constantemente puesto que esto es necesario, lo que se propone como solución es el capacitar a otra persona como auxiliar en sus actividades, esta persona tendrá las facultades de poder coordinar y dirigir a sus colaboradores a nivel gerencial, así como el poder implementar controles internos, verificando que las condiciones en que se desarrolla el trabajo sean las mas adecuadas.



Todo lo anterior basados en el capítulo 4 en el cual se habla sobre las fases de la organización debido a que dentro de los pasos de estas se encuentran el conocer a los demás, para poder recabar la documentación necesaria para así redactar una cédula del equipo de trabajo, para posteriormente revisar las funciones del equipo de tal manera que se puedan asignar papeles y poder poner en claro las responsabilidades de cada integrante, ya que al establecer las reglas se podrá revisar que el comportamiento del equipo sea saludable pudiendo determinar las pautas del equipo o bien agregar los elementos necesarios para poder establecer cuales son las metas principales del equipo dividiendo y programando las tareas asignando responsabilidades. Al desempeñar el trabajo tendrán que reunirse regularmente para poder actualizar las partidas de acción mediante una efectiva comunicación para poder enfrentar los problemas que se presenten y poder evaluar el desempeño del equipo de trabajo mediante una evaluación de éste para poder decidir las acciones pertinentes y completar el trabajo para llegar a obtener los resultados esperados.

B) Al haber una persona al cuidado de la coordinación y vigilando el correcto funcionamiento de las áreas a su cargo se encargará de que exista una buena relación y comunicación entre sus colaboradores.

Para poder conformar un equipo es importante hacer la elección de un líder ya que él juega un papel muy importante para mantener a los equipos en el camino correcto.

El papel del líder consiste en reunir a un grupo de personas con un propósito común, asegurar procesos eficaces de trabajo en equipo y dirigir el proyecto de equipo. Un líder de equipo deberá de tomar en cuenta el impacto del cambio y apoyarlo cuando este se dé, y estar de acuerdo con los objetivos de la empresa, debe ayudar a su



equipo a tener un aprendizaje y a emplear herramientas y técnicas para la toma de decisiones y así lograr el crecimiento del equipo. Contando con actitud positiva, disposición y compromiso.

- C) La comunicación entre departamentos es fundamental ya que todas las actividades que se realizan tienen estrecha relación y por lo tanto ya habiendo un coordinador será más fácil establecer una buena comunicación que se establecería en base a una estructuración técnica de relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con la finalidad de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos trazados.

En los conflictos que se detectaron con el director de finanzas se proponen las siguientes soluciones:

- A) Se recomienda asesoría profesional al gerente de finanzas para poder guiarla hacia un liderazgo eficaz, el cual debe tener un perfil con las siguientes características:

- ⇒ Habilidad para formar equipos de trabajo,
- ⇒ Que se identifique con los objetivos del equipo,
- ⇒ Tener competencia técnica,
- ⇒ Tener habilidad para el manejo de proyectos,
- ⇒ Tener adaptabilidad y flexibilidad,
- ⇒ Tener espíritu de servicio,
- ⇒ Facilidad para comunicarse,



-
- ⇒ Facilidad para integrar al personal, y
 - ⇒ Facilidad para la toma de decisiones.

Con las características anteriores podrán motivar a su personal, siendo una persona más extrovertida, logrando con esto tener un criterio más amplio y que este dispuesta a escuchar que no sea autoritaria, pero tampoco paternalista pues no debe dejar que sus colaboradores confundan y caigan en la mediocridad ya que debe exigir que el trabajo sea de calidad a través del ejemplo que proyecte.

- B) Al tener otra visión más amplia de la forma de guiar a su equipo de trabajo y el cómo tomar en cuenta las opiniones de sus compañeros encargados de otras gerencias propiciará que las relaciones interpersonales mejoren de manera notoria y por lo tanto también el aspecto laboral.
- C) El contar con un criterio más amplio, cuando alguien opine lo contrario a ella no lo tomará como contradicción, serán opiniones las cuales se escuchan para saber sus ventajas y desventajas y tomar una decisión sobre cual es el mejor camino a seguir verificando que es lo más adecuado a la organización.
- D) En lo que respecta a una asesoría profesional se profundizará en el tema de cómo conformar y lograr un equipo de trabajo funcional, para lo cual deben hacerse las siguientes consideraciones:

Los equipos también son diferentes en cuanto a su tamaño, longevidad, (algunos perduran durante años, mientras que otros, como las fuerzas de trabajo, pueden durar solo unos cuantos meses), la intensidad y la frecuencia de la interacción.



Los equipos tienen metas y objetivos centrales, diferenciación de funciones entre sus miembros, sistemas de valores estándar o normas de comportamiento, niveles de poder e influencia y grados de cohesión.

E) Cuando se logra un buen equipo de trabajo que sea funcional para la empresa, es porque automáticamente existe confianza y motivación por lo que en el momento que se cumpla el inciso anterior se cubrirán las necesidades de este.

A nivel gerencial se detectaron algunos problemas que se analizaron y se pueden aplicar algunas medidas para la corrección de estas anomalías.

A) Como mencionamos anteriormente que a este nivel no había una buena coordinación, pero si se logra tener un buen colaborador en la planta que ayude a sus labores a la dirección general, estos conflictos desaparecerán.

B) En el momento que haya un buen coordinador que sepa guiar al equipo de trabajo que conformen el nivel gerencial, dará como resultado un equipo de trabajo eficaz que de resultados satisfactorios a la organización.

C) Al existir un buen equipo de trabajo se logrará la efectiva comunicación y por lo tanto se establecerá confianza para plantear ideas que sean benéficas para el trabajo que se desarrolla a nivel gerencial.

D) Como mencionamos en el punto anterior si el equipo de trabajo mantienen una confianza entre sus integrantes, va a ver motivación para proponer ideas nuevas,



para que se generen cambios positivos a la organización. Lo que daría como resultado integrantes motivados, emprendedores e innovadores que van a aportar más a la empresa.

En lo que corresponde en el ámbito de contador, tesorero, fiscalista y encargado de crédito y cobranzas también se encontraron algunos conflictos a los cuales se propone lo siguiente:

- A) En este punto se encontraron conflictos a consecuencia del mal manejo que lleva el director de finanzas ya que a este nivel también afecta a los integrantes de este equipo de trabajo, pero al momento de que el director de finanzas sea una persona que sepa escuchar y analizar las propuestas que den sus colaboradores, este equipo caminara con una mejor eficiencia y eficacia.
- B) Lo anterior nos refleja que si el equipo de trabajo es funcional nos va a dar como resultado que sus integrantes estén motivados para proponer nuevas ideas que sean innovadores y que por lo tanto estén buscando nuevas ideas para aportar a la organización. Que los problemas que se puedan suscitar sean resueltos de la mejor manera o buscar mejoras para la empresa.
- C) Como se observó en el diagnóstico, en este inciso que la actitud de la persona encargada de la gerencia de fianzas afectaba a los integrantes de su equipo de trabajo y de otras áreas y al presentar un cambio en su actitud hacia el trabajo y sus compañeros se vera resuelto el conflicto que generaba.
- D) En el momento en que se este dispuesto al cambio que requiere la empresa para mantenerse a la vanguardia incluyendo el área contable, ya no se va a tener el



problema de estancamiento, que podría presentarse si no se generan los cambios necesarios que demandaría la organización en proporción a su crecimiento y necesidades.

A nivel de las personas auxiliares de cada área en el diagnóstico se encontraron fallas las cuales se pueden arreglar con las siguientes propuestas:

- A) Con el mejoramiento en la comunicación que se llevará a cabo en todos los niveles de los diferentes equipos de trabajo que conforman el área contable de la empresa, se tomarán en cuenta todas las propuestas que se hagan a todos los niveles, y una vez que sean consideradas como positivas y óptimas para cubrir las necesidades de la organización se llevaran a la practica.
- B) Al saber que son escuchadas sus propuestas se creará un equipo de trabajo motivado, que se reflejará en el empeño al trabajo, y a consecuencia de esto la organización contara con personas innovadoras que van a estar ocupados en el desarrollo de nuevas ideas, lo que va a generar que el trabajo no sea monótono y aburrido, y que por el contrario se vuelva dinámico e interesante.
- C) Con que se lleve a cabo el punto anterior los trabajadores van a ser innovadores, creativos y por lo tanto va a despertar el interés por involucrarse en los problemas de la empresa y darles solución de manera creativa y en equipo creando un ambiente cordial con sus compañeros y con una visión interesante hacia la empresa.



D) Al darse cuenta los auxiliares que son tomados en cuenta y que sus ideas son buenas para aplicarse se motivaran y verán reflejado un crecimiento en el ámbito profesional y laboral por lo que no van a sentir que solo son máquinas que trabajan; dándose cuenta que son personas que piensan, analizan y que conforme sean más creativos y se esfuercen por realizar un trabajo de excelencia serán reconocidos y tendrán la posibilidad de crecer.

Es importante tomar en cuenta las siguientes características que permiten formar un equipo de trabajo exitoso:

Determinar metas precisas: Para que se determine con precisión lo que la empresa tiene estipulado alcanzar.

Designar tareas: Aquí se dan a conocer los recursos con los que cuenta la empresa para poder organizarse y dividir el trabajo.

Fijar las políticas de la empresa: Para ver la forma en que el equipo debe fijar sus normas o reglas y seguirlas al pie de la letra.

En las organizaciones surge un clima de constante competencia y con el tiempo la conducta persiste y se fomenta, pues muy difícilmente tenemos la cultura de tener un clima de colaboración y que de esta manera obtenemos más logros. Se da una lucha frecuentemente desleal en donde solo ganan unos cuantos, y el resto del equipo no obtiene ningún provecho. Por lo que da lugar a desconfianza y a un bajo desempeño en el trabajo, de esta manera se busca satisfacer intereses personales, obteniéndose de esta forma pocos resultados.



Cuando hay colaboración, el equipo cumple sus objetivos, ya que mediante la unión de esfuerzos para lograr un fin común que les produce un resultado satisfactorio el cual se comparte con todos los miembros, ya que todos son parte importante para que se pudiera dar dicho logro.

La colaboración genera un ambiente de confianza, mayor desempeño en el trabajo, se logran mayores y buenos resultados dando como consecuencia el incremento de la productividad.

Es importante no perder de vista que es mejor trabajar en colaboración, ya que tomando en cuenta esto todos los integrantes del equipo resultan ganadores, de lo contrario, si se piensa solo en competencia solo algunos ganan en perjuicio de los demás, lo cual trae como consecuencia la desmotivación de algunos y la falta de productividad.

Analizando lo anterior y tomando en cuenta las características generales de los equipos de trabajo, se va a determinar que tipo de equipo de trabajo es el más adecuado de acuerdo a las características de la empresa y de esta manera poder planear la conformación del mismo.

Por lo mencionado anteriormente se sabe que los equipos transfuncionales son una forma eficaz que permite a las personas de diferentes áreas de una organización intercambiar información, desarrollar nuevas ideas, resolver problemas y coordinar proyectos complejos, por lo que podemos decir que es el adecuado para el área contable de FEDERAL MOGUL, S.A. DE C.V. y para que se de la interacción del grupo se deben seguir las siguientes condiciones:



Su formación se basa a partir de 2 o más personas, por lo que se considera como un **conjunto de personas**.

Es una **entidad social** debido a que constituye una entidad con una personalidad distinta a la de cada uno de los miembros que la integran, por lo que se considera que el equipo es una entidad social única e irrepetible debido a las características personales de sus miembros.

La **organización** del equipo es variable de acuerdo a los objetivos y el tipo de tarea a desarrollar, por lo que los miembros reconocen su interdependencia y entienden la facilidad con que tienen para que las metas personales y de equipo sean más fáciles de alcanzar con el apoyo mutuo, por lo que se tienen que fijar **objetivos y tareas en común**.

Deberán fijar un **tiempo y espacio determinados**, dependiendo de sus objetivos y metas a alcanzar por el equipo.

De preferencia el equipo debe contar con **un número reducido de personas** para que su estructura no sea muy compleja y que consecuentemente no se cumplan los objetivos.

El equipo de trabajo implica una **interacción significativa** de sus integrantes encausados en una tarea y en el logro de objetivos y satisfacciones personales.

Los miembros trabajan en un ambiente de confianza por lo que debe existir una **comunicación libre y abierta**.



Debe existir un **compromiso personal e identificación con objetivos** para la aceptación de las tareas a realizar.

En la toma de decisiones deben participar los integrantes del equipo pero deben entender que existe un **liderazgo compartido y rotativo**.

Tendrá que existir una **mayor colaboración que competencia** debido a que por medio de la colaboración se cumplen los cometidos, y por el contrario, cuando el clima es de competencia se genera una lucha en la cual solo salen beneficiados unos cuantos.

Dentro de cualquier organización los conflictos interpersonales son inevitables, pero la diferencia de que se dé en un equipo de trabajo radica en que hay que **aprovechar el conflicto** de manera positiva para llegar al éxito.

Cabe enfatizar que los puntos anteriores es el **sentido de pertenencia** ya que establece que el integrante forma parte del equipo, de sus objetivos y metas manteniendo un compromiso interpersonal, por lo que forma parte de sus conflictos, así como de sus soluciones, de tal manera que forma parte ya sea del éxito o del fracaso del equipo.

Es necesario decir que las características de las organizaciones que alcanzan un **alto nivel de desempeño**, es que mantienen participando en equipos de trabajo a un porcentaje de su personal más elevado que aquellas que obtienen un rendimiento significativamente más bajo.

En el entorno de la Dirección de la Calidad, el trabajo en equipo es un factor clave, y ello por dos razones: el factor motivacional y de compromiso con la calidad que se opera en el personal participante; y la aplicación de las capacidades y habilidades de los individuos, que permite generar sinergia a través del equipo de trabajo.

Para lograr lo anterior se deben:

- ***Elaborar programas de introducción, en la organización del trabajo en equipo, definiendo la estructura, los tipos de equipo, su composición y relaciones.***
- ***Capacitación en dirección y participación en equipos de trabajo, en técnicas y herramientas para el análisis y en la toma de decisiones, y en habilidades de comunicación y resolución de conflictos.***
- ***Facilitación del trabajo en equipo, promoviendo dinámicas de grupo efectivas, proponiendo herramientas y técnicas de análisis, y regulando el proceso de equipo en general, es decir, el cómo trabaja el grupo para alcanzar sus metas.***
- ***Dirección de grupos de trabajo, en contextos que requieren el análisis de situaciones específicas y/o la toma de decisiones.***

Además de lo anterior, se debe considerar que un equipo de trabajo pretende alcanzar metas comunes, por lo que éste se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos,



capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran. El término que se asocia con esta combinación de factores es la sinergia, la cual significa que el resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la suma de las aportaciones de cada una de ellas. Este es el objetivo del trabajo en equipo. Alcanzar esta sinergia es el objetivo fundamental de los equipos de trabajo.

Hay grupos de trabajo que no son en realidad equipos, porque no poseen una meta común, relaciones duraderas o una necesidad de trabajar de un modo integrado. Tales grupos no reflejan las características típicamente atribuidas a los equipos. Para que un grupo de personas sea considerado un equipo es preciso que se tenga un objetivo común. Y que se pretenda el alcance de la meta cooperando y ayudándose mutuamente, porque **no hay equipo sin meta compartida, sin actitud positiva, disposición y compromiso.**

Las ventajas del trabajo en equipo son:

- ❖ Más motivación. Los equipos satisfacen necesidades de rango superior. Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de auto eficacia y pertenencia al grupo.
- ❖ Mayor compromiso. Participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales.



-
- ❖ Más ideas. El efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tienen como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.
 - ❖ Más creatividad. La creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.
 - ❖ Mejora la comunicación. Compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.
 - ❖ Mejores resultados. Cuando las personas trabajan en equipo, es indiscutible que se mejoran los resultados.

Las cualidades que hacen posible que un equipo de trabajo tenga un alto rendimiento son:

- ✓ Liderazgo. Los líderes deben ser entrenadores. El buen liderazgo hace posible que los empleados realicen su trabajo con orgullo. Los líderes no hacen las cosas a su gente; hacen las cosas con su gente. Ellos escuchan. Ellos y ellas se ganan el respeto de los demás. Tienen un profundo conocimiento que les permite dirigir. Un líder adecuado debe tener la visión de hacia dónde va la organización. El líder debe ser capaz de comunicar a su equipo las metas de la organización, para que los esfuerzos se dirijan hacia la dirección correcta.



-
- ✓ Metas específicas, cuantificables. Sin una meta, no hay equipo, porque ayuda a sus miembros a saber hacia dónde van. Les proporciona una dirección. Un equipo tendrá más probabilidad de alcanzar el éxito en la medida en que todos sus componentes conozcan y comprendan su propósito y metas. Si existe confusión o desacuerdo, el éxito del equipo será más difícil de conseguir.

 - ✓ Respeto, compromiso y lealtad. El respeto mutuo entre los miembros del equipo y los líderes, es otra característica de los equipos eficaces. También existirá disposición a hacer un esfuerzo extra si está presente la lealtad y el compromiso con las metas.

 - ✓ Comunicación eficaz. Son numerosas las investigaciones que demuestran que este es el problema principal que perciben los empleados actualmente. El líder y los miembros del equipo deben intercambiar información y retroalimentación.

 - ✓ Aprender durante el camino. Debe obtenerse retroalimentación sobre el resultado del trabajo realizado por el equipo. Esta retroalimentación permitirá rectificar cuando se detecte que no se está en la dirección correcta. Por otra parte, el líder del equipo deberá reconocer los esfuerzos realizados, alabar cuando se está trabajando bien y redirigir cuando no es así.

 - ✓ Actitud positiva. Permitir que las ideas fluyan libremente. Ninguna idea debe ser criticada. Las nuevas ideas son bienvenidas y los errores deben ser vistos como oportunidades de crecimiento y aprendizaje, no como ocasiones para la censura y la reprensión.



-
- ✓ Reconocimiento. Esta es una clave para la motivación. La otra es el reto, el desafío. El reconocimiento puede ser tan simple como una expresión verbal del tipo: bien hecho. O tener la oportunidad de presentar los resultados a la dirección, o una mención del trabajo realizado por el equipo hecho al resto de la organización. En definitiva, el equipo debe ser reconocido por sus esfuerzos y resultados.

 - ✓ Facilidad para adaptarse a los cambios planeados. Se presentara la necesidad de realizar cambios que se adecuen a la organización. Cambios que tendrán que ser muy bien estudiados y planeados para que su aplicación sea la adecuada y oportuna.

 - ✓ Logro de objetivos. Las cualidades mencionadas anteriormente son con la finalidad de lograr los objetivos fijados por los integrantes del equipo de trabajo. Los cuales al ser cumplidos se comunicaran para comprobar que es un equipo de trabajo funcional que dio resultados positivos a la organización. Logrado los fines para los que fue creado.

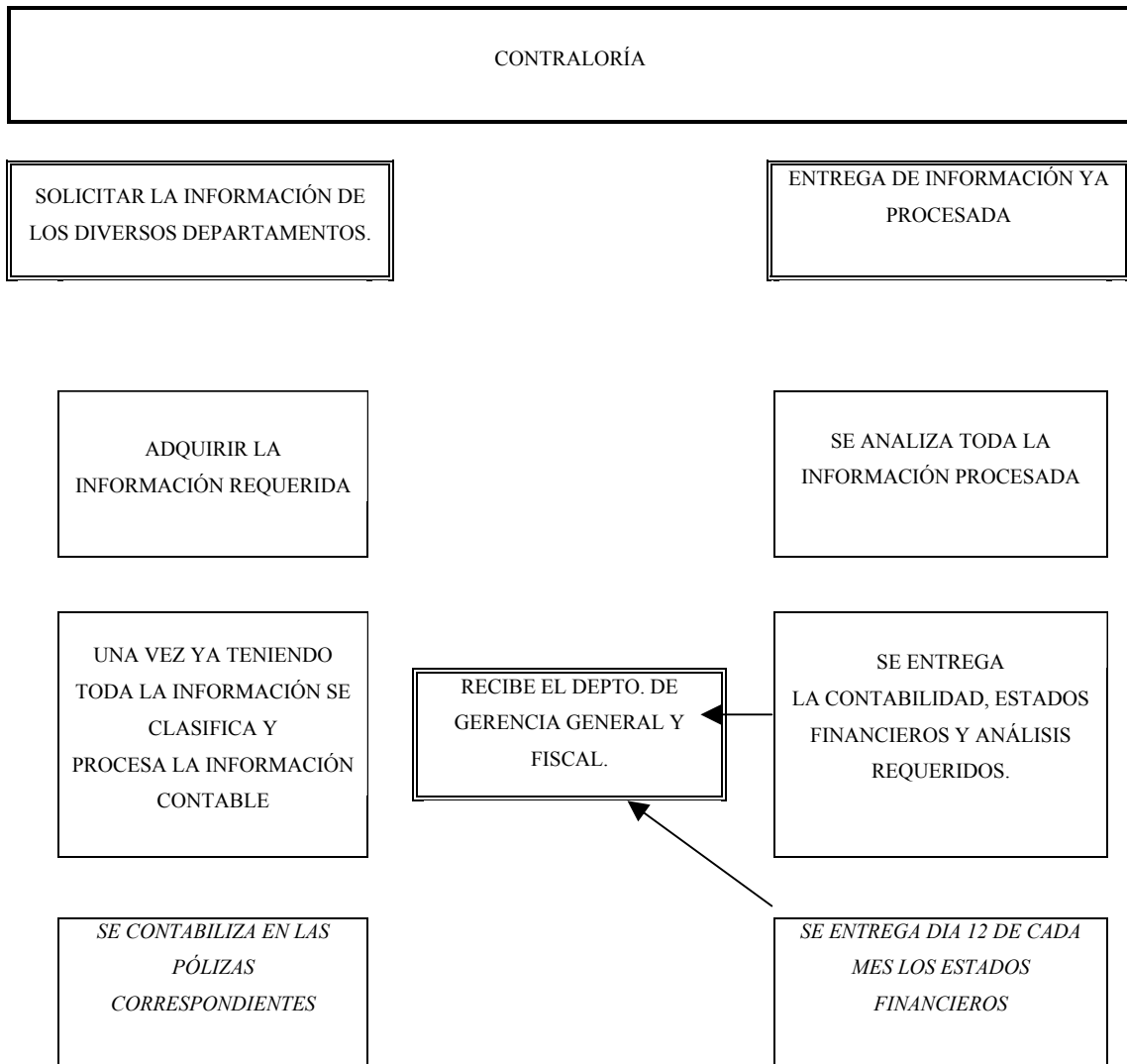
Llevando a cabo todo lo anterior se pueden formar excelentes equipos de trabajo dentro del área contable de la organización de tal manera que se cumplan las metas propuestas de manera eficiente y eficaz logrando así una mayor productividad y el éxito de la organización.

Además de todo lo anterior se proponen los manuales apropiados y adecuados para el buen funcionamiento de cada área diagnosticada:



MANUAL DE CONTABILIDAD GENERAL APLICABLE

MANUAL DE CONTRALORÍA



OBJETIVO DEL MANUAL DE CONTRALORIA:



Establecer de manera primordial y preferente el adecuado registro contable de las operaciones realizadas por Federal Mogul, S. A. de C. V., de tal manera que proporcione información veraz, fehaciente y oportuna para la correcta toma de decisiones, de tal manera que permita administrar de manera ágil y eficiente las actividades contables que se llevan a cabo dentro de la organización.

PROCEDIMIENTO:

Capturar y analizar los movimientos contables como alternativas de registro para la obtención de cifras que determinen información real y concreta sobre los números propios de la operación.

PROPÓSITO:

Establecer políticas y procedimientos adecuados para un control óptimo de recursos dentro de la entidad, sobre la base de lineamientos que el personal administrativo deberá seguir de manera responsable y continua.

RESPONSABILIDADES Y FACULTADES:

La Dirección y Gerencia de Administración, Finanzas y Contraloría, Fiscal, y Crédito y Cobranzas, serán los encargados de vigilar y salvaguardar la aplicación y ejecución del presente manual de procedimientos.

En lo que respecta al sistema contable que se maneja dentro de la entidad se recomienda que las personas que lo utilicen tengan determinadas facultades al aplicar



éste, de tal manera que se puedan hacer responsables del correcto manejo y de su utilización.

Las principales características del sistema de contabilidad son:

- Facilidad para el registro de asientos contables de manera rápida y eficiente.
- Permite el registro de diferentes tipos de documentos y su aplicación en los registros contables.
- Permite autorizar y desautorizar registros.
- Permite ejecutar el proceso de mayorización en cualquier momento, por rango de fecha o sólo para un asiento.
- Realiza el proceso del cierre mensual.
- Guarda el historial de los saldos de todos los meses para su posterior consulta.
- Permite realizar retrocesos a meses anteriores, permitiendo realizar modificaciones.
- Automatiza el proceso de cierre fiscal y el asiento de liquidación.
- Brinda informes de catálogo de cuentas, movimientos de diario, estado de ganancias y pérdidas, balance de situación y balance de comprobación.

Se debe considerar que en toda organización las personas que se encargan de la auditoria tienen la facultad de verificar la información contable y fiscal de las empresas, por tal motivo ellos también contarán con determinadas facultades dentro del sistema contable.



En el ANEXO 1 se mencionan las facultades que tendrían tanto el personal del área contable como el de auditoría dentro del sistema contable de la empresa distribuidora de autopartes.

RECOMENDACIONES:

- Se recomienda ya que será un procedimiento que se va a establecer como regla que no debe de ser flexible, pues las fechas de entrega tendrán que ser cumplidas tal y como se estipulen en el manual.
- Actualmente no se tienen bien definida la secuencia que debe de llevarse en el proceso de la información contable, por tal motivo se deberán establecer tiempos y formas.
- El primer paso es la recolección de la información lo cual es obligación de cada departamento entregarla a tiempo y en forma que le corresponda, lo que indica el manual por lo que no hay objeción de que no se cumpla, lo que anterior a que estuviera establecido por escrito había oportunidad de que se saliera de tiempo la entrega de documentación retrasando a todas las áreas que dependen de la misma.
- Por consecuencia el departamento de contabilidad al tener todo lo que requiere a tiempo no tendrá excusa para retrasar la entrega de contabilidad ya procesada y estados financieros en tiempo establecido al departamento de Gerencia General y Fiscal.



- En lo referente a las facultades del área contable tiene como objetivo evitar que otro departamento dé de alta alguna cuenta y con ello se duplique la contabilidad, ya que esto es muy necesario ya que se han dado estos casos, por eso se recomienda que se opte por delegar facultades específicas del área al personal de acuerdo a las funciones que éste desempeñe ya que de esto dependerá la eficiencia del personal y la interacción que se tenga con otros departamentos, esto es con el fin de no obstaculizar la labor de entre ellos, simplemente evitar que se duplique el trabajo, y que no se tenga que hacer una reclasificación de cuentas, etc.

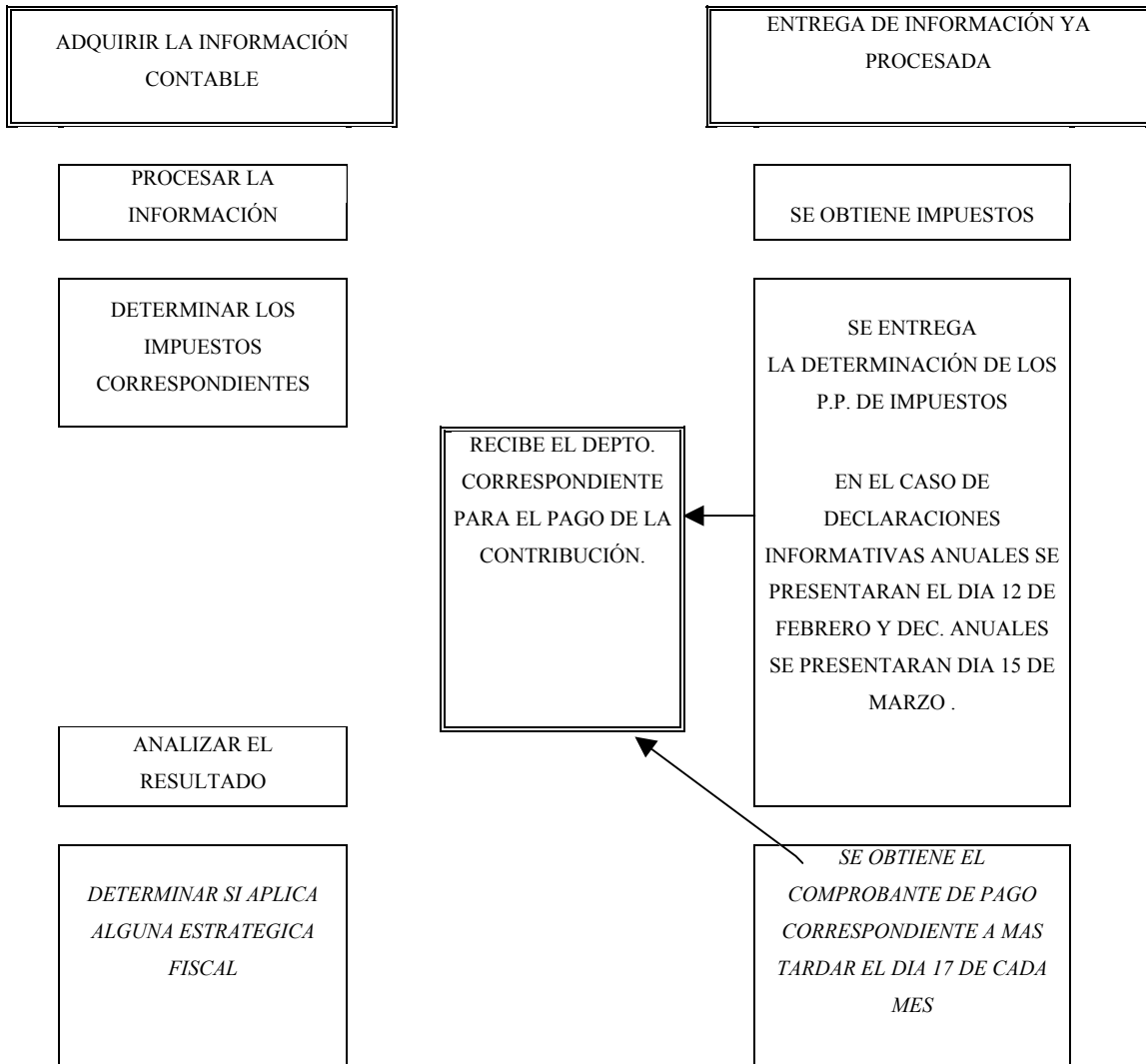
Para tal efecto se propone un catálogo de cuentas flexible que abarca las cuentas más importantes que servirán a la empresa, adecuándose a la necesidad que valla teniendo, pero de tal forma de evitar la duplicidad de cuentas mencionadas

Se anexa catalogo de cuentas contables (ANEXO 2).



MANUAL DE FISCAL

FISCAL





OBJETIVO DEL MANUAL DE FISCAL:

Es para el correcto y oportuno funcionamiento del departamento de área fiscal ya que depende de la información del departamento de contraloría. Y como se sabe el pago de impuestos hay fechas determinadas para el cumplimiento de dichas obligaciones

DESARROLLO DEL MANUAL:

- 1.- Cada información que se entrega de diversos departamentos deberá de ser firmado por la persona responsable que entrega y que recibe con la fecha.

- 2.- Si el día de entrega de la información es día inhábil se recorrerá al siguiente día hábil.

- 3.- Se deberán de contar con todos los comprobantes correspondientes de la presentación de las obligaciones fiscales, los cuales estarán a la guarda y custodia de dicho departamento.

RECOMENDACIONES:

- Una de las áreas que depende directamente de contabilidad es la Fiscal y llevándose correctamente la entrega de documentos en las fechas pactadas no habrá conflictos entre áreas ya que anteriormente se deslindaban de responsabilidades ya que se culpaban del incumplimiento de las obligaciones de no estar a tiempo la determinación de impuestos para programar el pago y realizarlo oportunamente de esta forma se evitarán todo tipo de problemas y



gastos inútiles que pudieran generarse a la empresa tales como actualizaciones, recargos y gastos de ejecución, etc.

MANUAL DE VENTA:

Dentro de las ventas se deberá considerar que se van a efectuar estas de la siguiente manera:

- Ventas de mostrador: a clientes minoristas,
- Ventas por telemarketing: a clientes mayoristas.

En ambos casos será necesario abrir un expediente del cliente con la finalidad de tener toda la información necesaria para tener un efectivo control de ellos.

De la venta de mostrador será indispensable que en este caso el pago de la mercancía lo realicen en efectivo o a través de tarjeta de crédito.

En el caso de la venta a mayoristas se pedirá que el pago lo efectúen a través de depósito a alguna de las cuentas de la organización, por transferencia electrónica o con cheque.



EXPEDIENTE DEL CLIENTE PERSONA FÍSICA / PERSONA MORAL
--

Datos fiscales / personales	Condiciones de crédito	Formas de pago	Autorización de crédito	Autorización para solicitar plazos de crédito
-----------------------------------	------------------------------	-------------------	----------------------------	---

OBJETIVO DEL MANUAL DE VENTA:

Contar con un registro tangible de documentación sobre las necesidades y preferencias de cada cliente con la finalidad de brindarle un servicio óptimo y en su caso darle alternativas que cubran sus expectativas.

DEFINICIÓN DE EXPEDIENTE DEL CLIENTE, PERSONA FÍSICA O MORAL:

Cada uno de los clientes deberá contar con un expediente físico con papeles que acrediten su legalidad y confiabilidad. El archivo será integrado desde el departamento de ventas y deberá permanecer al alcance de todos los departamentos involucrados en la operación para facilitar su consulta.



El vendedor adoptará como lineamiento solicitar a su cliente la documentación que para el efecto aplique, desde que sea concretada la venta.

FORMATOS:

- ✓ Formato de condiciones de crédito.
- ✓ Formato de formas de pago / relación de cuentas bancarias.
- ✓ Formato de autorización para la autorización del crédito.

DESARROLLO DEL MANUAL:

Se debe pedir al cliente lo siguiente y corroborar que este de acuerdo con algunas condiciones:

- Datos fiscales / personales.
Solicitar copia fotostática de:
 - Acta constitutiva (P. M.)
 - Credencial de elector (P. F.)
 - Comprobante de domicilio fiscal (ambos casos)
 - Cedula de Registro Federal de Contribuyentes (ambos casos)
 - CURP en caso de ser persona física.

- Condiciones de crédito: Formato autorizado por la Gerencia de Crédito y Cobranzas y con la firma del Cliente aceptando las condiciones de crédito.

- Días de crédito: Siendo estos 15 o hasta 30 como máximo.



-
- Días de revisión y cobro: Los días y horarios hábiles que se determinen para tales efectos.

 - Nombre del contacto: Persona autorizada para realizar la labor de cobranza.

 - Formas de pago: Formato que deberá ser entregado al cliente con las posibles opciones de pago para su mayor comodidad. En el cual se indicarán:
 1. Cuentas bancarias para depósito en ventanilla: Esto en caso de que el pago lo vaya a realizar a través de un depósito a la cuenta de la empresa, por lo que se le indicará el número de la cuenta, el número de sucursal y la referencia sobre la base del banco con el que se tenga contratada la cuenta.

 2. Cuentas CLABE para transferencias electrónicas: Estas se componen de 18 dígitos y son operadas desde Internet.

 3. O bien, a través de cheque; el cual para mayor seguridad de la empresa se le pide sea protegido, certificado o de caja.



MANUAL DE FACTURACIÓN:

FACTURACIÓN

(REMISIÓN)
DOCUMENTO DE ENTREGA

(FACTURA)
COMPROBANTE FISCAL

SE ENTREGA
UNA COPIA A
EL CLIENTE PARA RECIBIR

SE ENTREGA LA ORIGINAL
AL CLIENTE

SE ENTREGA UNA COPIA A
ALMACEN PARA LA SALIDA
DE LOS PRODUCTOS

SE ENTREGA LA COPIA
CORRESPONDIENTE A
CADA DEPARTAMENTO

NO ES COMPROBANTE FISCAL

ES COMPROBANTE FISCAL

OBJETIVO DEL MANUAL DE FACTURACIÓN:

El sistema de Facturación está diseñado para facilitar las tareas de emisión de facturas, cotizaciones, además de proporcionar una herramienta de control de las ventas. Incorpora características avanzadas que permiten registrar y administrar la



información de una forma eficiente. Tiene una amplia variedad de opciones y características, así como también permite definir la integración de los factores que intervienen en la elaboración de una remisión o factura.

DEFINICIÓN DE COMPROBANTES:

A) Una remisión deberá contener todos los datos de la entidad o persona a la que se le expedirá el comprobante:

- Nombre o Razón social
- Domicilio
- Teléfono
- Registro Federal de Contribuyentes
- CURP en caso de ser persona física.

B) Facturas o comprobante Fiscal; debe contener todos los datos FISCALES de la entidad o PERSONA FÍSICA a la que se le expedirá el comprobante para que el cliente pueda deducir el gasto:

- Nombre o Razón social
- Domicilio completo
- Teléfono
- Registro Federal de Contribuyentes
- CURP en caso de ser persona física



Documento invariablemente de carácter fiscal, por tanto deducible, y se podrá emitir toda vez que el cliente lo requiera.

FORMATOS:

- Remisiones en 4 tantos (Blanca, Azul, Amarillo y Rosa).
- Facturas en 4 tantos (Blanca, Azul, Amarillo y Rosa).
-

DESARROLLO DEL MANUAL:

La contabilización correcta parte a través de una remisión.

Los parámetros que deben seguirse en el llenado de la remisión son:

1. Desglose de los artículos vendidos,
2. Precio unitario de los artículos, y el subtotal de todo lo vendido,
3. Desglose de impuestos,
4. Datos completos de facturación.

De esta manera se podrá hacer el correcto registro contable.

Ejemplo de póliza:

	Cargos	Abonos
Cliente	\$ 3 698.53	
(Persona física o Moral)		



Por lo anterior debemos entender que:

a) El cliente deberá pagar el importe total de la factura. **\$ 3 698.53 pesos.**

La contabilización correcta de anticipos:

Únicamente se realiza un documento de anticipo, ya que en este caso su uso se limita a respaldar un pago o entrada de dinero a cuenta de entregas futuras.

POLÍTICAS:

1.- FACTURACIÓN SIN EXCEPCION DE TODAS LAS VENTAS Y ANTICIPOS POR RECIBIR. Se deberá facturar (remisión o factura) tipo de venta por la que se tenga compromiso de pago por parte de nuestro cliente, ya sea efectivamente contratada o próxima a contraer. Las remisiones serán para la salida del almacén y entrega de los productos al cliente.

2.- LA FACTURACIÓN DEBERA SER ENTREGADA ESPECÍFICAMENTE A CADA DEPARTAMENTO: Una vez que se ha obtenido el documento (remisión o factura) impreso por parte de operaciones (ventas) con el correcto detalle del servicio, se deberá clasificar el juego de las 4 copias de éste, para que cada documento forme parte del control por cada área de la organización, siendo lo anterior:

a) Copia blanca (original), será entregada al cliente, como comprobante de lo que nos ha pagado.



-
- b) Copia rosa deberá formar parte del consecutivo fiscal, una vez que es cotejado y verificado contra el reporte de facturación de cada semana.
- c) Copia amarilla, será el comprobante para el departamento de contabilidad, expresamente cuentas por cobrar, ya que el tenerlo figura como un compromiso pendiente de pago por parte del cliente.
- d) Copia azul, está representa el comprobante al 100% para el departamento operativo, ya que se anexa al expediente que contiene el amarre de todos y cada uno de los movimientos (cobros y pagos) que se hacen de cada cliente.

3.- LA FACTURACION DEBERÁ HACERSE EN TIEMPO REAL DE VENTA: La facturación se deberá de llevar a cabo en el momento de la transacción.

4.- LA FACTURACIÓN DEBERÁ PLASMAR CLARAMENTE LA FORMA DE PAGO: Una vez que se va generar algún documento se tendrá que capturar correctamente la forma de pago de la misma, ya que desde el instante de la captura las cuentas contables se ven afectadas, por lo que un error en lo anterior implicaría una serie de dificultades para dar de baja dicha cuenta; de tal forma que dicho error genere que la factura no se pueda finiquitar con prontitud en el momento del pago y sobre todo de origen, ya que al no coincidir las instrucciones reales con las capturadas se deberán realizar ajustes contables fuera de la póliza original (recibo de caja) ocasionando inversión de tiempos innecesarios.



5.- APLICACIÓN DEL PAGO Y LIBERACIÓN DE LA CUENTA POR COBRAR:

Al crear una cuenta por cobrar sabemos que se ha generado una contraprestación por parte del cliente, la cual se refleja en una cantidad que él debe pagar por los productos que vamos a otorgarle, por lo que una vez que éste hecho es consumado (pago) debemos descargar la cuenta de clientes, finiquitando el adeudo para con la empresa, constando como comprobante de pago la recepción de la ficha de depósito o la transferencia electrónica.

Las principales características son:

- Permite el registro de precios de venta base.
- Permite definir varios precios de venta por artículo.
- Los precios de venta pueden ser fijos, o porcentuales de acuerdo al costo.
- Permite el mantenimiento de “kits” o artículos compuestos por otros artículos y poder facturarlos.
- Permite el registro de pedidos y cotizaciones, y éstos pueden reservar artículos del inventario. Posteriormente se pueden generar facturas a partir de las cotizaciones o pedidos.
- Permite el registro de cajeros y cajas.
- Permite el registro de tipos de documentos.
- Permite indicarle al sistema si cada vez que se genera una factura se debe crear el asiento contable.
- Se permiten asignar varias unidades de medida al artículo, y especificar si dichas unidades de medida pueden ser utilizadas en transacciones del inventario así como en facturación.



-
- El sistema puede advertir si el precio de venta de un artículo es menor al costo.
 - Se le puede indicar al sistema la cantidad máxima de líneas por factura.
 - Permite realizar descuentos por tanto porcentual, por monto fijo, permite modificar precios, etc.
 - Permite una amplia variedad de formas de pago.
 - Permite el registro de transacciones monetarias sobre las cajas.
 - Amplia y variada información en la factura.
 - Brinda una alta variedad de informes y consultas, etc.

RECOMENDACIONES:

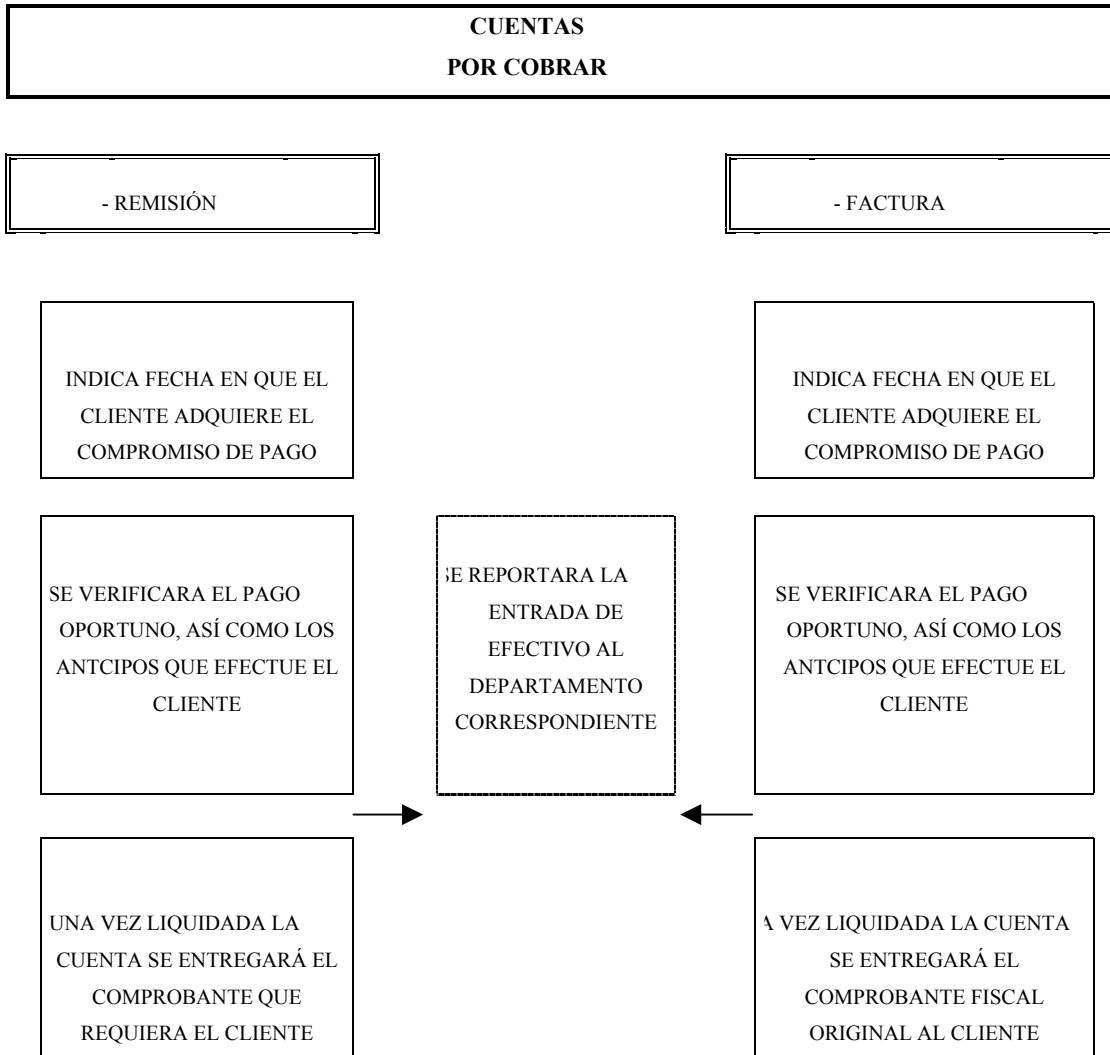
- El manual de ventas y facturación va a corregir y evitar problemas como son la falta de datos de los clientes o el no tener el expediente del cliente bien organizado e identificado, como son traspapelar documentos, y que el expediente quede incompleto ya que no se tenía bien definido quien arma, controla y custodia estos expedientes, ya que si otro departamento lo requiere tendrá que pedirlo y entregarlo, firmando quien recibe y quien entrega al departamento encargado.
- Al cumplir el punto anterior se podrá evitar que luego se presenten problemas, ejemplo de esto es que al momento de realizar alguna declaración informativa de clientes y que haga falta algún dato requerido, saber en manos de quien esta la información requerida.



-
- Por otro lado el manual de facturación también nos indica las copias de cada factura que correspondan a cada departamento para que sin excusa deban tener su consecutivo.
 - Se tiene que poner mucha atención al momento de realizar alguna cotización, orden de compra y con mayor razón en una factura, ya que los datos que debe contener deben ser los que contiene el RFC porque ante la SHCP son los correctos y el hecho de que éstos estén mal ocasionara que se tenga cancelar la factura y por lo tanto implicaran gastos innecesarios a la empresa, como lo son el desperdicio de facturas y el hecho de duplicar el trabajo.



MANUAL DE CUENTAS POR COBRAR:



OBJETIVO DEL MANUAL DE CUENTAS POR COBRAR:

El sistema de cuentas por cobrar es el encargado de todo el control y la administración de las deudas que tienen los clientes con la empresa. El objetivo del



sistema no es solamente determinar y controlar las deudas globales de un cliente determinado, si no más bien, poder llevar la administración por cada una de las facturas o documentos por pagar que se tenga con el cliente, es decir, identificar plenamente las obligaciones de pago que los clientes contraen con FEDERAL MOGUL, S. A. DE C. V. como contraprestación generada.

DEFINICIÓN DE CUENTAS POR COBRAR:

Importe que se origina por la facturación, ya sea por remisión o factura.

FORMATOS:

- Remisiones sólo copia amarilla.
- Facturas sólo copia amarilla.

DESARROLLO DEL MANUAL:

Ventas está obligado a entregar a contabilidad las ventas el mismo día de la transacción, por su parte el departamento de crédito y cobranzas a realizar un amarre de lo vendido a crédito y lo cobrado de contado, respectivamente. Teniendo una interrelación entre estos departamentos los cuales se realizará diariamente.

La autorización del cargo la realiza administración para tomar nota del día en el que se efectúa la operación.



Dentro de las principales características del sistema de cuentas por cobrar se encuentran:

- Permitir el registro de una amplia y variada información de los clientes.
- Permitir visualizar para cada cliente sus documentos pendientes de pago, sus contratos, las transacciones realizadas, por período determinado o bien el histórico.
- Tipos de documentos definidos por el usuario, tales como facturas, abonos, recibos, adelantos, cheques, etc.
- Se lleva un saldo global por cliente y por cada documento por cobrar.
- Contiene un módulo de saldos a favor de los clientes. Es decir, recibos o adelantos que no se hayan aplicado. Posteriormente se pueden aplicar los saldos a favor a las facturas o documentos por cobrar que correspondan.
- Se pueden incluir facturas manualmente, o estas pueden provenir automáticamente del módulo de facturación.
- Cuando se insertan documentos para pagar facturas, el sistema provee excelentes facilidades mostrando los documentos que están pendientes de pago y poder seleccionar cuales serán aplicados.
- Permite el registro de contratos por cliente.
- En cada contrato se registra información tal como el número de contrato, cliente, fecha de contrato, fecha de vencimiento, último cobro generado, día de cobro, estado del contrato, plazo en días de las facturas generadas, tasa de interés moratorio, entre otras.

-
- Cada mes el sistema genera automáticamente las facturas o documentos pendientes, de acuerdo a la información registrada en el contrato. Los tipos de documentos por generar definidos por el usuario.
 - Cada documento pendiente de pago de un cliente, el saldo actual del documento y todos los movimientos efectuados a éste.
 - Permite el registro de zonas, rutas de cobro, vendedores y cobradores.
 - Permite el registro manual de documentos pendientes de pago.
 - Permite el registro de abonos o pagos a documentos pendientes de los clientes, tales como recibos, cheques, etc. Un mismo pago puede afectar uno o varios documentos pendientes. Los saldos son actualizados inmediatamente.
 - Todas las transacciones tienen saldo anterior, monto de la transacción y saldo posterior.
 - Brinda informes tales como Estado de Cuenta por Cliente, Pendientes por Antigüedad, Detallado de Transacciones por cliente, Facturas o documentos Pendientes por cliente, etc.
 - A cada documento pendiente de pago se le aplica el vencimiento en días y la tasa que corresponda.
 - El sistema puede automáticamente enviar correos electrónicos a los clientes, indicando que tienen documentos pendientes de pago. El usuario puede seleccionar a que clientes quiere que se les envíe el correo.
 - Permite la integración con el módulo de Contabilidad General.
 - El formato de asiento es parametrizable y adaptable a las necesidades de la empresa.
 - Cada vez que se genera un documento pendiente, el sistema puede crear automáticamente el asiento contable. Al Debe, la Cuenta por Cobrar del



Cliente, al Haber, el formato de asiento especificado en las opciones del módulo de Cuentas por Cobrar.

- Cuando se genera un abono a un documento pendiente, el sistema también puede crear automáticamente el asiento. Al Debe, la cuenta contable de la caja chica, si el pago fue en efectivo, o la cuenta del banco por si fue cheque o transferencia. Al Haber, disminuye la cuenta por cobrar del cliente.

MANUAL DE CUENTAS POR PAGAR:

CUENTAS POR PAGAR PROPIAS DE LA OPERACIÓN

ORDEN DE PAGO

SERA ENTREGADA AL
DEPARTAMENTO PARA TENER
PRESENTE EL COMPROMISO
DE PAGO.

REPORTARA LA ENTRADA A LA
EMPRESA DE LA MERCANCIA

VERIFICARA QUE SE REALICE
EL PAGO EN LA FECHA
DE COMPROMISO



OBJETIVO DEL MANUAL DE CUENTAS POR PAGAR:

El sistema de Cuentas por Pagar, es el encargado de todo el control y la administración de las deudas que tiene la empresa con los Proveedores. Es el responsable de mantener los saldos de las deudas de la empresa al día. El objetivo del sistema no es solamente determinar y conocer las deudas globales a un proveedor determinado, si no más bien, permite la administración de cada una de las facturas o documentos por pagar que se tenga con cada proveedor. En si se encarga de identificar plenamente las obligaciones de pago que la empresa contrae con terceros compra de materiales o por la prestación de sus servicios.

DEFINICIÓN DE CUENTAS POR PAGAR:

Importe de la deuda que se origina como contraparte a la facturación.

FORMATOS:

- Formato de Orden de pago.
- Cálculo mensual de impuestos.

DESARROLLO DEL MANUAL:

1.- Para proveedores el formato de solicitud de pago deberá contener:

- Firma de autorización por el Gerente de Área.



-
- No de documento (Remisión o factura) Datos bancarios para efectuar el pago.
 - Fecha límite de pago.

Una vez efectuado el pago recoger la documentación correspondiente.

- Solicitar factura al proveedor,
- Verificar los datos fiscales.

2.- Para pago

- Los días lunes de cada semana se tomará a revisión.
- Programar el pago para los miércoles de la siguiente semana.
- Identificar los movimientos extraordinarios manifestados en la facturación.
- El periodo a pagar siempre se estará desfasado por diez días. Ejemplo, el reporte del 24 al 30 de octubre se pagará el 9 de noviembre.

Las principales características del sistema son:

- Permite el registro de una amplia y variada información de los proveedores.
- Permite visualizar para cada proveedor los documentos pendientes de pago y las transacciones realizadas, durante un período determinado, e incluso checar los históricos.



- Se lleva un saldo global por proveedor, y por cada documento por pagar.
- Contiene un módulo de saldos a favor de los proveedores. Es decir, recibos, adelantos, cheques, etc.
- Se pueden incluir facturas manualmente, o estas pueden provenir automáticamente del módulo de compras.
- Cuando se inserten documentos para pagar facturas, el sistema provee excelentes facilidades, ya que se pueden escoger las facturas que serán aplicadas.
- Cada documento pendiente de pago a un proveedor muestra información tal como el saldo inicial, el monto que se ha aplicado y abonado, el saldo actual del documento y todos los abonos realizados a dicho documento.
- Permite el registro manual de documentos por pagar.
- Permite el registro de abonos o pagos a documentos pendientes de pago, así como también un mismo pago puede afectar a uno o varios documentos pendientes de un proveedor. Los saldos son actualizados inmediatamente.
- Todas las transacciones tienen saldo anterior, monto de la transacción y saldo posterior.
- Brinda informes como el Detallado de Transacciones por proveedor, facturas o documentos pendientes por proveedor, transacciones por fecha, proveedor, tipo de documento, número de documento, etc.
- Permite la integración con el Módulo de Contabilidad General.
- Cada vez que se genera un documento pendiente, el sistema puede crear automáticamente el asiento contable. Al debe, el formato de asiento

definido por el usuario, al haber, el aumento de la cuenta por pagar del proveedor.

- Cada vez que se realiza un pago un documento pendiente de pago de un proveedor, el sistema puede crear automáticamente el asiento contable. Al debe disminuye la cuenta por pagar del proveedor, al haber, disminuye la caja chica, si es efectivo, o la cuenta del banco si el pago se realizó por medio de cheque o transferencia.

RECOMENDACIONES:

- Es necesario marcar el procedimiento de crear el activo o pasivo, así como el cancelar una cuenta que sea por pagar o por cobrar ya que se presentaron casos en donde por falta de organización no se contabilizaban oportunamente los derechos u obligaciones que contraía la empresa con terceros y esto implica que no se lleve un buen control de estas cuentas; ejemplo de esto es el siguiente: había un depósito de algún cliente el cual no se identificaba y por la carga de trabajo se rezagaba y por lo tanto hasta el siguiente mes se investigaba de donde provenía ese dinero, y el caso de un egreso no se pasaba al departamento correspondiente y por ello dicho departamento no tenía conocimiento de tal operación y con estas situaciones se va perdiendo el control interno dentro de la organización.

Todo lo anterior se propone porque se han presentado problemas de organización por lo que podría servir como herramienta para delimitar facultades, obligaciones y controles para una efectiva organización tanto de cada departamento como de la relación que existe entre todos pues la dependencia de todos es indispensable y por lo



tanto todos tienen ciertos derechos y obligaciones unos con otros por lo que lo mejor es tenerlo por escrito y definido para que no haya confusiones y por lo tanto desencadene problemas.



CONCLUSIONES

Como se ha observado y posteriormente analizado, los problemas que pudieran afectar al buen funcionamiento del área contable de la organización FEDERAL MOGUL, S. A. DE C. V. son originados principalmente por la falta de formación de equipos de trabajo, es por ello que se han propuesto posibles soluciones para incrementar la productividad en dicha área, denotando que se comprobó la hipótesis que a la letra dice: **“La formación de equipos de trabajo ayudará a incrementar la productividad en el área contable de una empresa distribuidora de autopartes”**. Por lo que se puede concluir lo siguiente:

- Es muy importante analizar a todo el personal que labora, así como al que se va a incorporar posteriormente a la organización, ya que si no es el adecuado se originan conflictos que afectan a la ésta.
- Verificar que el personal este en el puesto que le corresponde para que pueda ocupar todas sus habilidades, cualidades y facultades en las actividades que desarrolle. Es decir que cubra el perfil que se requiere para el desarrollo de determinada actividad.
- El personal es importante en todas las áreas y puestos que se desempeñen, debido a que todas las actividades influyen para el buen funcionamiento de la organización, y de esto dependerá la formación de equipos de trabajo funcionales.



-
- El contar con equipos de trabajo que sean exitosos y cumplan con el objetivo para los cuales fueron creados facilitará las tareas a realizar y creará un buen ambiente de trabajo ya que será un esfuerzo compartido que propiciará la sensación de pertenencia a un equipo y no de competencia con compañeros de trabajo.
 - La correcta formación de equipos de trabajo es la manera más eficiente y eficaz para la realización de las actividades de la organización.
 - El mantener motivado al personal y en un ambiente agradable de trabajo es muy importante ya que en la medida en que estén satisfechos con sus funciones que desempeñan se obtendrán mejores resultados en el trabajo.
 - Un punto muy importante es la capacitación del personal porque de esta manera se podrá tener a este motivado y en caso de ser necesario se podrá contar con asesoría externa para mejoras de la organización, o bien, para solucionar algún conflicto originado. Este punto es de suma importancia ya que se observó durante el desarrollo del presente que lo más difícil dentro de una organización es mantener una buena relación entre el personal, por el hecho de que en un equipo de trabajo se encontrarán diferentes opiniones y por lo tanto diferencias, de ahí que las personas encargadas de cada área tendrán que tener la capacidad de organizar y capacitar al personal a su cargo para que realicen un trabajo de calidad en un ambiente agradable, de tal manera que se logren los resultados esperados.



-
- Deberán estar bien delimitadas las funciones de cada puesto y de cada persona con la finalidad de que no haya duplicidad de las funciones que desempeña, ya que esto propiciará el ahorro de tiempo, dinero y esfuerzo.
 - Deberán estar bien delimitados los controles internos para evitar conflictos en la organización, es decir plazos para el cumplimiento de obligaciones, formas de realizar las actividades, contar con manuales que establezcan la manera de realizar el trabajo, políticas para la ejecución del trabajo, etc.
 - En la medida en que estén más específicas las obligaciones de cada persona en tiempos y formas determinados, habrá menos posibilidades de malos entendidos y en caso que se presenten se podrán resolver de acuerdo a los controles que estén estipulados.



ANEXO 1.

Facultades del personal del área contable y del área de auditoría en el sistema contable de la organización.

OPCIONES	AUDITORIA	PERSONAL DE AUDITORIA	RESPONSABLE DE CONTABILIDAD	PERSONAL DE CONTABILIDAD	ADMINISTRADOR
Catálogos					
<u>Cuentas contables</u>					
Ver auxiliares	*	*	*	*	*
Agregar			*	*	*
Catálogo de rubros			*	*	*
Consultar	*	*	*	*	*
Modificar			*	*	*
Eliminar			*		*
<u>Fondos</u>					
Agregar			*	*	*
Consultar	*	*	*	*	*



Modificar			*	*	*
Eliminar			*		*
<u>Funciones</u>					
Agregar			*	*	*
Consultar	*	*	*	*	*
Modificar			*	*	*
Eliminar			*		*
<u>U.</u> <u>Responsables</u>					
Agregar			*	*	*
Consultar	*	*	*	*	*
Modificar			*	*	*
Eliminar			*		*
<u>Tipos de</u> <u>Pólizas</u>					
Agregar			*	*	*
Consultar	*	*	*	*	*
Modificar			*	*	*
Eliminar			*	*	*
<u>Tipos de</u> <u>Beneficiarios</u>					
Rubros	*	*	*	*	*



Agregar			*	*	*
Modificar			*	*	*
Eliminar			*		*
<u>Definición de Ligas</u>					
Restricciones Matriciales	*	*	*	*	*
Agregar			*		*
Modificar			*		*
Eliminar			*		*
Restricciones de Fondos	*	*		*	
Agregar			*		*
Eliminar			*		*
<u>Pólizas</u>					
Captura de Pólizas			*		*
Aplicar			*		*
Poner en Revisión			*	*	*
Poner en Elaboración			*		*
<u>Control de Pólizas</u>					

Ver Detalle de Pólizas	*	*	*	*	*
Modificar			*		*
Imprimir	*	*	*	*	*
<u>Control de Pre Pólizas</u>					
Ver Detalle de Pólizas	*	*	*	*	*
Modificar			*	*	*
<u>Procesos</u>					
Traspasar Mes			*		*
Apertura del Ejercicio			*		*
Cierre del Ejercicio			*		*
<u>Reportes</u>					
Control de Auxiliares	*	*	*	*	*
Auxiliares por Períodos	*	*	*	*	*
Balanza	*	*	*	*	*
Estados Financieros	*	*	*	*	*



Cambios en el Patrimonio	*	*	*	*	*
Estado de Ingresos, Egresos y otros	*	*	*	*	*
Cambios	*	*	*	*	*
Reportes Matriciales	*	*	*	*	*
<u>Unidades</u>					
Cambiar Período			*		*
Cambiar Status del Período			*		*
<u>Ayuda</u>	*	*	*	*	*



ANEXO 2.

Catalogo de cuentas.

NIVEL	NÚMERO	NOMBRE	TIPO		
1	000-0100	ACTIVO	A	Activo Deudora	
2	000-0110	CIRCULANTE	A	Activo Deudora	
3	100-0000	Fondo Fijo Caja	A	Activo Deudora	Afectable
3	101-0000	Caja	A	Activo Deudora	Afectable
3	102-0000	Bancos	A	Activo Deudora	Afectable
3	103-0000	Clientes	A	Activo Deudora	Afectable
3	104-0000	Documentos por Cobrar	A	Activo Deudora	Afectable
3	105-0000	Deudores Diversos	A	Activo Deudora	Afectable
3	106-0000	IVA Acreditable	A	Activo Deudora	Afectable
3	107-0000	Funcionarios y Empleados	A	Activo Deudora	Afectable



		Inventario, Mercancías o		Activo	
3	108-0000	Almacén	A	Deudora	Afectable
				Activo	
3	109-0000	Anticipo a Proveedores	A	Deudora	Afectable
				Activo	
2	000-0120	FIJO	A	Deudora	
		Mobiliario y Equipo de		Activo	
3	120-0000	oficina	A	Deudora	Afectable
		Depreciación Acumulada de		Activo	
3	121-0000	Mobiliario y Eq. de oficina	B	Acreedora	Afectable
				Activo	
3	122-0000	Equipo de Transporte	A	Deudora	Afectable
				Activo	
3	123-0000	Depreciación Acumulada Equipo	B	Acreedora	Afectable
				Activo	
3	124-0000	Equipo de cómputo	A	Deudora	Afectable
		Depreciación acumulada Eq.		Activo	
3	125-0000	cómputo	B	Acreedora	Afectable
				Activo	
3	126-0000	Edificios	A	Deudora	Afectable
		Depreciación Acumulada		Activo	
3	127-0000	Edificios	B	Acreedora	Afectable
				Activo	
3	128-0000	Terrenos	A	Deudora	Afectable
				Activo	
2	000-0140	DIFERIDO	A	Deudora	



				Activo	
3	140-0000	Gastos de Organización	A	Deudora	Afectable
		Gastos de Instalación y		Activo	
3	141-0000	Adaptación	A	Deudora	Afectable
				Activo	
3	142-0000	Impuestos Anticipados	A	Deudora	Afectable
				Activo	
3	143-0000	Gastos Anticipados	A	Deudora	Afectable
		Amortización Gastos		Activo	
3	150-0000	Organización	B	Acreedora	Afectable
		Amortización Gastos		Activo	
3	151-0000	Instalación	B	Acreedora	Afectable
				Pasivo	
1	000-0200	PASIVO	D	Acreedora	
				Pasivo	
2	000-0210	CIRCULANTE	D	Acreedora	
				Pasivo	
3	200-0000	PROVEEDORES	D	Acreedora	Afectable
				Pasivo	
3	201-0000	ACREEDORES DIVERSOS	D	Acreedora	Afectable
				Pasivo	
3	202-0000	IMPUESTOS POR PAGAR	D	Acreedora	
				Pasivo	
	4202-1000	IVA Por Pagar	D	Acreedora	Afectable
				Pasivo	
	4202-2000	IMPAC	D	Acreedora	Afectable



	4202-3000	ISR	D	Pasivo Acreedora	Afectable
	4202-4000	2% sobre Nómina	D	Pasivo Acreedora	Afectable
	4202-5000	IMSS	D	Pasivo Acreedora	Afectable
	4202-6000	5% INFONAVIT	D	Pasivo Acreedora	Afectable
	4202-7000	SAR	D	Pasivo Acreedora	Afectable
	4202-8000	10% Retención Honorarios	D	Pasivo Acreedora	Afectable
	4202-9000	10% Retención Arrendamientos	D	Pasivo Acreedora	Afectable
3	203-0000	DOCUMENTOS POR PAGAR	D	Pasivo Acreedora	
	4203-1000	Bancarios	D	Pasivo Acreedora	Afectable
	4203-2000	Particulares	D	Pasivo Acreedora	Afectable
3	204-0000	IVA Traslado	D	Pasivo Acreedora	Afectable
3	205-0000	Anticipos de Clientes	D	Pasivo Acreedora	Afectable
3	206-0000	Sueldos por Pagar	D	Pasivo Acreedora	Afectable



3	207-0000	Gastos por Pagar	D	Pasivo Acreedora	Afectable
3	208-0000	PTU por Pagar	D	Pasivo Acreedora	Afectable
2	000-0220	FIJO	D	Pasivo Acreedora	
3	220-0000	Acreedores Hipotecarios	D	Pasivo Acreedora	Afectable
3	221-0000	Créditos Bancarios	D	Pasivo Acreedora	Afectable
2	000-0230	DIFERIDO	D	Pasivo Acreedora	
3	230-0000	Intereses cobrados por adelantado	D	Pasivo Acreedora	Afectable
1	000-0300	CAPITAL	F	Capital Acreedora	
2	000-0310	Capital Social	F	Capital Acreedora	Afectable
2	000-0320	Reserva Legal	F	Capital Acreedora	Afectable
2	000-0330	Resultado Ejercicios Anterior	F	Capital Acreedora	Afectable
2	000-0350	Utilidades Retenidas	F	Capital Acreedora	Afectable



				Resultados
1	000-0400	RESULTADOS ACREEDORAS	H	Acreeedora
				Resultados
2	400-0000	Ventas	H	Acreeedora Afectable
				Resultados
2	401-0000	Productos Financieros	H	Acreeedora Afectable
				Resultados
2	402-0000	Venta Activos Fijos	H	Acreeedora Afectable
				Resultados
2	403-0000	Ingresos Varios	H	Acreeedora Afectable
				Resultados
2	404-0000	Intereses Cobrados	H	Acreeedora Afectable
				Resultados
2	405-0000	Devoluciones sobre Ventas	G	Deudora Afectable
				Resultados
2	406-0000	Descuentos sobre Ventas	G	Deudora Afectable
				Resultados
1	000-0500	RESULTADOS DEUDORAS	G	Deudora
				Resultados
2	501-0000	GASTOS DE VENTA	G	Deudora
				Resultados
3	501-0100	Sueldos y Salarios	G	Deudora Afectable
				Resultados
3	501-0200	Gratificaciones	G	Deudora Afectable



3	501-0300	Indemnizaciones	G	Resultados Deudora	Afectable
3	501-0400	Seguro Social (Cuota Patronal)	G	Resultados Deudora	Afectable
3	501-0500	Depreciaciones	G	Resultados Deudora	Afectable
3	501-0600	Amortizaciones	G	Resultados Deudora	Afectable
3	501-0700	Primas de seguro	G	Resultados Deudora	Afectable
3	501-0800	Luz	G	Resultados Deudora	Afectable
3	501-0900	Impuestos	G	Resultados Deudora	Afectable
3	501-1000	Papelería y útiles	G	Resultados Deudora	Afectable
3	501-1100	Fletes y Acarreos	G	Resultados Deudora	Afectable
3	501-1200	Transportes	G	Resultados Deudora	Afectable
3	501-1300	Gastos Correos y Teléfonos	G	Resultados Deudora	Afectable
3	501-1400	Gastos de Viaje	G	Resultados Deudora	Afectable
3	501-9100	Partidas no Deducibles	G	Resultados Deudora	Afectable
3	501-9200	Gastos Varios	G	Resultados Deudora	Afectable



				Resultados	
2	502-0000	GASTOS FINANCIEROS	G	Deudora	Afectable
				Resultados	
2	503-0000	GASTOS ADMINISTRATIVOS	G	Deudora	
				Resultados	
3	503-0100	Sueldos y Salarios	G	Deudora	Afectable
				Resultados	
3	503-0200	Gratificaciones	G	Deudora	Afectable
				Resultados	
3	503-0300	Indemnizaciones	G	Deudora	Afectable
				Resultados	
3	503-0400	Seguro Social (Cuota Patronal	G	Deudora	Afectable
				Resultados	
3	503-0500	Depreciaciones	G	Deudora	Afectable
				Resultados	
3	503-0600	Amortizaciones	G	Deudora	Afectable
				Resultados	
3	503-0700	Primas de seguro	G	Deudora	Afectable
				Resultados	
3	503-0800	Luz	G	Deudora	Afectable
				Resultados	
3	503-0900	Impuestos	G	Deudora	Afectable
				Resultados	
3	503-1000	Papelería y útiles	G	Deudora	Afectable
				Resultados	
3	503-1100	Gastos Legales	G	Deudora	Afectable



3	503-1200	Transportes	G	Resultados Deudora	Afectable
3	503-1300	Honorarios	G	Resultados Deudora	Afectable
3	503-1400	Gastos Correos y Teléfonos	G	Resultados Deudora	Afectable
3	503-1500	Gastos de Viaje	G	Resultados Deudora	Afectable
3	503-9100	Partidas no Deducibles	G	Resultados Deudora	Afectable
3	503-9200	Gastos Varios	G	Resultados Deudora	Afectable
2	504-0000	Costo Venta	G	Resultados Deudora	Afectable
2	505-0000	Compras	G	Resultados Deudora	Afectable
2	506-0000	Gastos sobre compras	G	Resultados Deudora	Afectable
2	507-0000	Costo de Venta Activos Fijos	G	Resultados Deudora	Afectable
2	508-0000	Devoluciones sobre Compra	H	Resultados Acreedora	Afectable
2	509-0000	Descuentos sobre Compras	H	Resultados Acreedora	Afectable

NOTA: CABE MENCIONAR QUE EL CATÁLOGO DE CUENTAS ES SÓLO UNA MUESTRA DE LA VARIEDAD DE CUENTAS QUE PUEDEN SER UTILIZADAS PARA MAYOR CONTROL DE NUESTROS REGISTROS, POR



LO QUE ES FACTIBLE ABRIR CUANTOS RUBROS SEAN NECESARIOS DE ACUERDO A LAS ESPECTATIVAS DE LA DISTRIBUIDORA DE AUTOPARTES.



BIBLIOGRAFÍA

- Díaz María, Rodríguez Carlos.
El Trabajo en Equipo: Productividad y Calidad de Vida en el Trabajo.
1era. Edición, México, 1988.

- Dyer G., William.
Formación de Equipos: Problemas y Alternativas de Desarrollo.
1era. Edición, Sitesa, México, 1988.

- Eales-Write, Rupert.
Cómo ser mejor formando equipos de trabajo.
Panorama editorial, México, 1998.

- Elizondo López, Arturo.
Proceso contable 1, contabilidad fundamental.
Décima primera reimpresión. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales
S.A. de C.V., México, 2000.

- Fainstein Héctor N.
La Gestión de Equipos Eficaces. Organizaciones del siglo XXI.
Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1997.



-
- Fran Rees.
Equipos de trabajo.
Prentice Hall H., México, 1998.

 - González García María del Carmen.
Cómo mejorar las relaciones humanas.
Editorial Isef, México, 1998.

 - González López, Sandra Luz.
Antología de la asignatura de desarrollo organizacional.
División de ciencias administrativas y sociales. Departamento de ciencias administrativas. Sección de administración.

 - Grossman, Stephen R.
Innovación, S.A. Liberando la creatividad en las empresas.
1era. Edición, Panorama. México, 1992.

 - Katzenbach Jon y S. Douglas.
La sabiduría de los equipos.
Editorial Continental, México, 1997.

 - Rees Fran.
Equipos de Trabajo.
Prentice Hall H., México, 1997.



-
- ✿ Reza Trosino Jesús Carlos.
El Empresario Hábil.
Editorial Ecasa, México, 1998.

 - ✿ Ríos S. Adalberto.
Orígenes y perspectivas de la administración.
Editorial Trillas. México, 1995.

 - ✿ Rupert Eales–Write.
Como ser mejor formando equipos de trabajo.
Panorama editorial, México, 1996.

 - ✿ Scholtes R. Piter.
El manual del equipo. Capítulo 2.
Editorial Joiner, 1991.

 - ✿ Surdo Eduardo.
La magia de trabajar en equipo.
Ediciones Garnica, 1998.

 - ✿ William B. Werther Jr., Keith Davis.
Administración de personal y recursos humanos.
McGraw Hill, México, 2003.



-
- ❁ Winter Robert S.
Manual de trabajo en equipo.
Ediciones Díaz de Santos, S.A. España, 2000.



REVISTAS:

- ✿ González López, Sandra Luz.
Formación de equipos de trabajo de alto rendimiento. Revista FESC.
Divulgación Científica Multidisciplinaria. Departamento de Ciencias
Administrativas, FESC Campo Cuatro.



DIRECCIONES DE INTERNET:

- Imágenes referentes a la prehistoria y a la formación de equipos de trabajo:
<http://www.cede.com.mx>
<http://www.banamex.com.mx>
<http://www.juntaandalucia.es>
<http://www.monografias.com>
<http://www.tiempofueguino.com>
<http://www.iarse.org>
<http://www.redescolar.ilce.edu.mx>

- Información sobre la empresa Federal Mogul, S.A de C.V.:
<http://www.federal-mogul.com>

- Página del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información (INEGI) referente al sector autopartes:
<http://www.inegi.gob.mx>
<http://www.banxico.gob.mx>

- Página sobre datos del sector de autopartes:
<http://www.bancomext.gob.mx>

- Página referente al sector autopartes:
<http://www.monografias.com.mx>