

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN  
NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS

TESIS

DIAGNOSTICO E IMPORTANCIA DE LA  
FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO  
EN LA FACULTADES ACREDITADAS “CASO  
FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y  
ZOOTECNIA DE LA UMSNH”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

L.A.E YURITZI LIZETH GAMEZ BEJAR

D.C. FEDERICO GONZALEZ SANTOYO

MORELIA, MICHOACAN, MAYO DE 2014.



# Índice

## Resumen

## Abstract

## Introducción

1.1 Planteamiento del problema .....	1
1.2 Justificación.....	3
1.3 Preguntas de investigación.....	4
1.4 Objetivos.....	5
1.5 Hipótesis .....	6
1.6 Definición de variables.....	7

## Capítulo 1

### Planeación Estratégica En Los Equipos De Trabajo Para Un Mejor Desempeño Organizacional

1.1 Planeación.....	8
1.2 Importancia de la planeación estratégica.....	9
1.3 Definciones de planeación estratégica.....	11
1.4 Modelos de planeación estratégica.....	13
1.4.1    Modelo de George A.Steiner.....	13
1.4.2    Modelo de Porter M.....	16
1.5 Plan estratégico.....	18

## Capítulo 2

### Grupos, Equipos Y Su Importancia En El Desarrollo De La Calidad

2.1 Importancia de los grupos.....	21
------------------------------------	----

2.2 Tipos de grupos y equipos de trabajo.....	24
2.3 Etapas de desarrollo de los grupos.....	27
2.4 Modelos de procesos grupales.....	30
2.5 Estructura social de los grupos.....	35
2.6 Toma de decisiones en los grupos.....	37
2.7 Equipos en las organizaciones.....	41
2.8 Tipos de equipos de trabajo.....	42
2.9 Creación de equipos eficaces.....	46
2.10 Empowerment a equipos.....	49
2.11 Toma de decisiones en equipos.....	52
2.12 Liderazgo de equipos.....	55
2.13 Equipos y la administración de la calidad.....	63
2.14 Trabajo en equipos de alto rendimiento, alto desempeño, autónomos y orientados a la generación de valor.....	65

## Capítulo 3

### Los Equipos De Trabajo En La Acreditación Del Programa Educativo De La Facultad De Medicina Veterinaria Y Zootecnia De La UMSNH.

3.1 Justificación de la acreditación para la calidad del programa educativo.....	78
3.2 Estructura y misión del comité de acreditación.....	82
3.3 Procedimiento para la acreditación.....	87
3.4 Flujo del proceso de evaluación para la acreditación.....	91

3.5 Información requerida para la acreditación.....	93
3.6 Indicadores para la evaluación.....	108
3.7 Aseguramiento de la calidad del proceso de educación.....	109
3.8 Visita de evaluación .....	126
3.9 Niveles de acreditación.....	130

## **Capítulo 4**

### **Investigación De Campo En La Facultad De Medicina Veterinaria Y Zootecnia De La UMSNH.**

4.1 Objetivo de la investigación.....	141
4.2 Universo de estudio.....	142
4.3 Diseño del cuestionario.....	143
4.4 Cuestionario final.....	144
4.5 Resultados, análisis e interpretación .....	148

<b>Conclusiones Y Recomendaciones.....</b>	<b>161</b>
--	------------

<b>Glosario .....</b>	<b>165</b>
-----------------------	------------

<b>Bibliografía .....</b>	<b>166</b>
---------------------------	------------

## Resumen

Actualmente en la mayoría de las organizaciones no se conoce el buen funcionamiento del sistema "trabajo en equipo", y es importante mencionar que una de las finalidades de esta tesis es llegar a conocer como se forman los equipos de trabajo dentro de las organizaciones , cuales son los posibles candidatos para formar parte del equipo y si estos a pesar de sus diferentes estilos de liderazgo podrían integrar un equipo, como y quien diseña los equipos de trabajo, los beneficios que podría tener una organización con equipos autodirigidos.

El presente trabajo pretende ayudar a las empresas a conocer la importancia del desarrollo y crecimiento que podría tener con un sistema de trabajo en equipo y así estas puedan salir adelante de la actual situación que existe en nuestro país, ya que solo sería difícil o casi imposible poder lograrlo con éxito.

Espero que este trabajo pueda servir al estudiante, al empresario, a la persona que este emprendiendo alguna acción de desarrollo de trabajo en equipo y que esté consciente que el esfuerzo y dedicación son parte importante para lograr los objetivos o metas deseados

La Formación de Equipos de Trabajo es el factor clave para el mejoramiento de la calidad. Puede mejorar el ambiente de una organización para maximizar el servicio a clientes, la satisfacción personal y el desempeño de la empresa.

Todas las compañías que han logrado convertirse en el estándar mundial de calidad en su ramo, se han organizado en equipos. La administración a través de equipos es el medio para lograr mayor auto dirección, mayor responsabilidad individual, mayor creatividad y mejoramiento continuo.

El objetivo principal de esta tesis es conocer la metodología, las características, los problemas, el desarrollo, el comportamiento y las etapas para la formación de equipos de Trabajo.

Específicamente el comportamiento de los equipos autodirigidos orientados hacia la competitividad, lo que estos enfrentan y requieren para lograr los beneficios que estos pueden otorgar dentro de las organizaciones.

La selección del personal adecuado para formar un equipo de trabajo es muy importante en el inicio de un proyecto como en la conversión de uno ya existente, esto porque los individuos al parecer no son buenos para formar parte de un equipo autodirigido. Existen limitaciones para lograr formar un buen equipo de trabajo, como son los problemas en la toma de decisiones, buscar al candidato perfecto para integrar al equipo de trabajo.

Es indudable que el trabajo en conjunto rinde más beneficios, que los esfuerzos aislados y desconectados, aunque sea de personal muy competente.

Es común afirmar que en las organizaciones "Se trabaja en equipo", pero la realidad dista mucho de coincidir con esta afirmación. Es cierto que por necesidad y naturaleza de la acción empresarial se da una interacción humana, pero no siempre constituye la base del deber ser de un equipo integrado con claridad en las metas a lograr.

La formación de equipos de trabajo autodirigidos es un factor muy importante dentro de las organizaciones de la actualidad, ya que estas enfrentan un mercado cada vez más competitivo, interactúan con clientes y empleados cada vez más demandantes y accionistas con altas expectativas.

**Palabras clave:**

Acreditación, Equipo, Grupo, Planeación Estratégica, Empowerment, Liderazgo, Calidad, Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.

## **Abstract**

Currently in most organizations the proper functioning of the system "team work " is unknown, and it is important to mention that one of the purposes of this thesis is to know how the teams are formed within organizations, which are potential candidates to join the team and if these despite their different leadership styles could form a team, and who designs as work teams , the benefits that could have an organization with self-directed teams .

This paper aims to help companies to learn the importance of development and growth that could have a system of teamwork and so these can get ahead of the current situation in our country, and that alone would be difficult or impossible to achieve this successfully.

I hope that this work can serve the student, the employer, to the person who is undertaking some development action teamwork and to be aware that the effort and dedication are important part to achieve the desired objectives or goals

The Formation of Task Forces is the key to improving the quality factor. You can improve the environment of an organization to maximize customer service, personal satisfaction and company performance.

All companies that have managed to become the global standard of quality in their field, are organized into teams. Management through teams is the means to achieve greater self direction, more individual responsibility, greater creativity and continuous improvement.

The main objective of this thesis is to understand the methodology, the characteristics , problems , development , behavior and the stages of team working

Specifically, the behavior of self-directed teams facing competitiveness, they face and required to achieve the benefits they can provide within organizations.

The selection of appropriate personnel to form a team is very important in the beginning of a project and the conversion of an existing one, this apparently because individuals are not good to be part of a self-directed team. There are constraints to form a good team, as are the problems in decision -making, seeking the perfect candidate to join the team.

There is no doubt that working together yields more benefits than isolated efforts and disconnected, even very competent staff.

It is common to say that in organizations " are working as a team," but the reality is far from representative of this statement. It is true that by necessity and nature of entrepreneurial action there is a human interaction, but not always is the basis of what should be a clearly integrated in achieving team goals.

The formation of self-directed work teams is a very important within organizations today factor, as they face an increasingly competitive market, interact with customers and increasingly demanding shareholders and employees with high expectations.

**Keywords:**

Accreditation, Team, Group, Strategic Planning, Empowerment, Leadership, Quality, Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.



## **Introducción**

La alta competencia en la formación de recursos humanos en la educación superior demanda que las instituciones educativas de nivel superior cuenten con personal lo suficientemente capacitado y que labore con una actitud de trabajo en equipo, porque los objetivos institucionales son formar profesionistas con alto nivel de competitividad y con una visión de aprovechar eficientemente los recursos existentes y cada vez más escasos. Al igual que la alta competencia del mercado exige a profesionistas mejor preparados y con un alto nivel de calidad académica.

En el área de la salud y específicamente en la medicina veterinaria y zootecnia la globalización esta exigiendo que los nuevos egresados terminen con una actitud de alta competencia y calidad.

Existen nuevas herramientas de la administración que garantizan la elevación de la calidad entre las que sobresalen la de “Formación y Desarrollo de Equipos de Trabajo” que es aplicable en la formación de los recursos humanos y principalmente en los docentes o responsables de la instrucción educativa.

Para garantizar la calidad de la educación en las instituciones de educación superior se creo el programa de acreditación que valida y garantiza la calidad de los egresados de las IES.

Para conocer cual es la situación y la forma de trabajar de los docentes que participan en la formación de recursos humanos en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la UMSNH, es necesario que se realice una investigación cuantitativa para detectar las fortalezas y debilidades con las que se ha venido trabajando para lograr la acreditación de su programa educativo y para garantizar su reacreditamiento.

## **1.1 Planteamiento del Problema**

La Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia logro ser acreditada por el Consejo Nacional de Educación de la Medicina y Zootecnia, A.C. (CONEVET) por un período de 5 años del 3 de septiembre de 2007 al 3 de septiembre del 2012, con lo cual se convirtió en la segunda Facultad de la UMSNH que acredito su programa educativo y a partir de la misma fecha existe el compromiso institucional por lograr la re acreditación que se brinda cada 5 años después de haber sido acreditada, para lograrlo es necesario que se realice “un trabajo en equipo” para garantizar la formación de la cultura de la mejora de la calidad de manera permanente, actualmente existe la percepción de que no se trabaja en equipo ya que el trabajo se realiza de manera aislada en cada una de las áreas en que esta dividido el programa educativo, las cuales han venido logrando objetivos específicos pero de manera independiente con las otras área por lo que es indispensable conocer el grado de participación grupal e intergrupal para lograr los objetivos generales que exige la re acreditación.

Existe la percepción de que el área de apoyo administrativo, el de la docencia y el de los estudiantes no realizan sus actividades de manera coordinada o con los esfuerzos requeridos para eficientizar los recursos existentes.

La falta de trabajo en equipo ha provocado que no se especifique o defina con precisión que el estudiante desde su ingreso hasta su egreso es la materia prima que habrá de transformarse para logar un producto terminado de buena calidad, ya que las diferentes áreas académicas y administrativas cumplen sus programas de trabajo de manera aislada y sin especificar y medir el grado de ingerencia en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Al no existir la suficiente cultura de trabajo en equipo se ha estado realizando la enseñanza de acuerdo a las técnicas individuales de cada docente lo que viene a impactar en el aprendizaje y calidad del egresado.

La formación de equipos de trabajo se ha dificultado al existir únicamente un 50% de profesores titulares y el otro 50% esta conformado por personal docente contratado por un tiempo determinado, personal docente comisionado y por jubilados que tienen como carga de trabajo una sola materia lo que ha traído como consecuencia que estos últimos no se integren a los equipos de trabajo de manera permanente por no tener certidumbre en la permanencia de su empleo o de pertenecer constantemente a las Unidades por Áreas Integradoras.

Fuente: Control Escolar de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la UMSNH.

Los esfuerzos que se han realizado para integrar equipos de trabajo a través de las Unidades por Áreas Integradoras no han sido lo suficientemente sensibilizadas para trabajar con una dinámica de mejora continua, por lo que es necesario conocer con precisión las variables para recomendar acciones que fortalezcan las actitudes de trabajo en equipo.

## **1.2 Justificación**

Determinar con precisión cuales son los factores que intervienen en la formación de equipos de trabajo para garantizar la re acreditación del programa educativo en la Facultad e Medicina Veterinaria y Zootecnia de la UMSNH e implementar estrategias que consoliden el trabajo en equipo para garantizar el manejo eficiente de los recursos y los procesos de enseñanza – aprendizaje que brinden la garantía de formar recursos humanos con excelencia y mantener la permanente acreditación académica.

Por lo que es relevante utilizar técnicas de investigación adecuadas al medio universitario para recopilar la información necesaria que nos permita conocer después de un análisis las causas y las alternativas existentes para formar equipos de trabajo que garanticen elevar la productividad en la enseñanza – aprendizaje.

Los resultados que arroje la presente investigación permitirán conocer el origen, las causas y el grado de actitud hacia el trabajo en equipo que tiene el personal administrativo y el personal docente. Y a partir del diagnostico proyectar e implementar la aplicación de las técnicas y la metodología recomendable para la formación de equipos de trabajo y la consolidación de los mismos para garantizar la mejora continua de la educación y de su administración.

El impacto social que se obtiene con el trabajo en equipo en la administración de la educación en la Medicina Veterinaria y Zootecnia consiste en lograr la mejora continua en la producción y salud animal para bien de la sociedad, de los animales y del medio ambiente.

### **1.3 Preguntas de Investigación**

1. ¿En que grado impacta en la educación de calidad el trabajo en equipo en las facultades que tienen programas acreditados como es el caso de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia?
2. ¿Porque no se consolidan los equipos de trabajo en instituciones de educación superior que tienen programas acreditados como es el caso de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia?
3. ¿Cuales son los factores que se deben considerar para formar y consolidar equipos de trabajo que tienen programas acreditados como es el caso de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia?
4. ¿Qué grado de importancia le brindan el personal administrativo y docente al trabajo en equipo para mantener la acreditación de un programa educativo?

## **1.4      Objetivos**

### **➤ Objetivo General.**

Conocer y analizar el grado de actitud que se tiene hacia el trabajo en equipo para mejorar los procesos administrativos y académicos en una institución universitaria que requiere mantener acreditado su programa educativo y encontrar los factores que intervienen en la formación y consolidación de equipos de trabajo que garanticen la mejora continua de la educación en la Medicina Veterinaria y Zootecnia.

### **➤ Objetivos Específicos.**

- Detectar el valor que le brinda el personal docente y administrativo al trabajo en equipo.
- Conocer las variables por las que se limita el trabajo en equipo.
- Que requerimientos percibe el personal docente y administrativo como necesarios para pertenecer y desarrollarse en equipos de trabajo.

## **1.5 Hipótesis**

### **➤ Hipótesis General.**

El trabajo en equipo es una herramienta administrativa que garantiza la excelencia en los procesos administrativos y de enseñanza – aprendizaje para mantener la acreditación en instituciones de educación superior, por lo que es indispensable detectar si existe una cultura de trabajo en equipo y en que grado, para brindar la confianza necesaria que se requiere para mantener la calidad y la acreditación de un programa educativo

### **➤ Hipótesis Específicas.**

La formación de equipos de trabajo garantiza la calidad de los procesos administrativos y docentes y contribuyen considerablemente a mantener los programas acreditados.

Conociendo los factores que intervienen para la formación de equipos de trabajo se podrán recomendar nuevas variables para formar la cultura de trabajo en equipo en instituciones de educación superior con programas educativos acreditados caso Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.

## **1.6 Definición de variables**

Para realizar la investigación se profundizara en el estudio documental y comparativo del comportamiento organizacional y la formación de equipos de trabajo para lograr la mejora continua de la calidad, así como la investigación de campo a través de la aplicación de cuestionarios al personal docente y administrativo de la Facultad de Medicina y Veterinaria de la UMSNH, para conocer su percepción del trabajo en equipo.

El diseño de los cuestionarios se realizara conforme a la Metodología de investigación recomendada por Carlos Fernández, “et als”.en su libro “Metodología de la Investigación” 2da. Edición Mc Graw Hill y se aplicara al total del universo del personal docente y administrativo conformado por 99 miembros del personal docente, incluyendo a los Técnicos académicos y 66 trabajadores administrativos incluyéndose a los trabajadores que realizan trabajo de campo en la Posta, por lo que la probabilidad de confianza que arrojen los resultados será de un 100%.

Después de la recopilación de la información se analizarán los resultados presentándolos de manera grafica y realizando una interpretación de cada uno de ellos.

La interpretación final de todos los resultados permitirá conocer en su totalidad el grado de importancia del trabajo en equipo en instituciones de educación superior con programas acreditados – caso Medicina Veterinaria y Zootecnia.



# Capítulo 1

## Planeación Estratégica En Los Equipos De Trabajo Para Un Mejor Desempeño Organizacional

### 1.1 Planeación

De acuerdo con González Santoyo (2003). La planeación en general es el proceso que permite definir objetivos y metas y elegir los medios que ayuden a alcanzarlos. Como se puede ver los medios para alcanzar estos objetivos y metas son tan importantes como estos, ya que de la adecuada selección e implantación de estos medios, va a depender el logro o alcance de estas metas y objetivos. Estos medios para alcanzar las metas y los objetivos son conocidos como estrategias.

Por lo anterior es requerido hacer uso del proceso de planeación, este se define como la serie de actividades desarrolladas dentro de una compañía para crear una estrategia, para organizar sus recursos y personal, para ejecutar la estrategia y monitorear la implantación de esta. Las actividades son llevadas a cabo por los individuos que forman la jerarquía de planeación y siguen las actividades definidas en el ciclo de planeación para que se cumplan en el tiempo establecido.

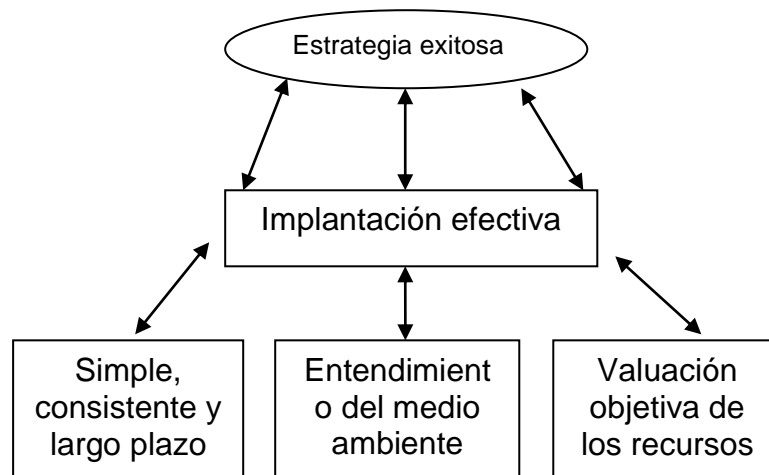
Estrategia es un concepto muy antiguo que no tiene una definición aceptada universalmente, de acuerdo con González Santoyo F. et al. (2003). Es el mecanismo de cómo orientar esfuerzos para el logro de metas y objetivos, en términos pragmáticos la estrategia se apoya en proyectos de mejora continua para el logro de lo requerido en unidad de tiempo.

Es recomendable tomar en consideración los conceptos siguientes para la escritura de la estrategia.

- 1) Debe ser simple, consistente y de largo plazo.
- 2) Perfecto entendimiento del medio ambiente competitivo.
- 3) Valuación objetiva de los recursos.

#### 4) Implementación efectiva.

Elementos de una estrategia exitosa



## 1.2 Importancia de la planeación estratégica.

El objetivo de este proceso es crear u valor económico real y creciente a los accionistas de la organización y determinar cuál es la mejor forma de utilizar los recursos de la compañía dentro del medio ambiente competitivo.

La planeación estratégica también que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo esa visión.

Aunado a lo anterior a continuación se mencionan algunos puntos que se consideran de los más relevantes del por qué planear:

- Para hacer un mejor desempeño organizacional.
- Dar nuevos enfoques para incrementar las ventas y utilidades.
- Crear una misión realista y una visión que guíe las decisiones.
- Determinar su propio camino futuro antes que alguien más lo haga.
- Enfocar a toda la organización en crear una ventaja competitiva que nadie más tenga en el mercado.
- Resolver los aspectos o situaciones que impiden el crecimiento.

- Desarrollar un equipo de alto rendimiento, alto desempeño, y autónomo.
- Ganar una ventaja competitiva.
- Asignar recursos humanos y financieros a planes de acción que permitan incrementar utilidades.
- Optimizar el futuro potencial de la organización y los empleados.
- Desarrollar metas y planes de acción que ayuden a alcanzar el plan financiero.
- Establecer un proceso de planeación formal anualmente.
- Promover más el pensamiento estratégico dentro de la organización.
- Desarrollar planes tácticos para cada departamento.
- Incrementar el valor a los accionistas.
- Proporcionar la directriz de qué hacer y cuánto en cada instante del plan para el logro de los objetivos.

### 1.3 Definiciones de planeación estratégica

Planeación estratégica: es el nombre que se le ha dado al conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa, que ha tenido notable influencia desde la década de los setentas. Su propósito esencial radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

De acuerdo con George A. Steiner. (1998). Citado con Tenorio González A.L. (2009). El estudio de la planeación estratégica toma como consideración los elementos: futuro de decisiones actuales, proceso, filosofía y estructura descritas como:

**Futuro de decisiones actuales:** Esto significa que la planeación estratégica ve hacia la cadena de consecuencias causa efecto a través del tiempo de una decisión actual que un administrador va a tomar. Si al administrador no le gusta lo que ve enfrente la decisión puede ser cambiada. La planeación estratégica también ve hacia cursos de acción alternativos que están abiertos en el futuro, y cuando las decisiones son hechas a través de estas alternativas se vuelven la base para tomar decisiones actuales.

**Proceso:** segundo, La planeación estratégica es un proceso. Es un proceso que inicia con el establecimiento de guías organizacionales, definición de estrategias y políticas para alcanzarlas, y desarrollar planes detallados para asegurarse que las estrategias sean implementadas para alcanzar el fin requerido. Es un proceso de decisión que ve ¿Qué tipo de esfuerzo de planeación se va a llevar a cabo? ¿Cuándo se va a hacer? ¿Cómo se va a hacer? ¿Quién lo va a hacer? Y ¿qué se va hacer con los resultados?

**Filosofía:** Tercero, La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida. La planeación requiere dedicación para actuar en base de contemplación del futuro, una determinación a planear constante y sistemáticamente como parte integral de la administración.

**Estructura:** Un sistema formal de planeación estratégica liga 3 tipos de planes:

Planes estratégicos, programas de medio plazo y presupuestos de corto plazo y planes operacionales. La planeación estratégica es un esfuerzo sistemático de una compañía para establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

## **1.4 Modelos de planeación estratégica**

### **1.4.1 Modelo de George A. Steiner.**

De acuerdo con este autor, el proceso de planeación estratégica en una organización, se desarrolla de forma pragmática como:

#### **Parte a)**

##### **1. Formular**

- Definir el alcance del plan
- Definir resultados buscados
- Determinar como el plan va a ser desarrollado
- Quién hace qué
- Cuándo, en qué momento
- Requerimientos de información

##### **2. Desarrollar las entradas**

- Antecedentes
- Principales tendencias ambientales
- Oportunidades y amenazas
- Fortalezas y debilidades internas
- Pronósticos presentes y de ventas de productos
- Valores y juicios de los administradores

##### **3. Evaluar cursos de acción alternativos**

##### **4. Definir principales objetivos**

- Ventas
- Utilidades
- Desarrollo de productos
- Potencial humano
- Etc.

##### **5. Definir estrategias y políticas principales**

- Mercados
- Empleados
- Productos
- Precios
- Tecnologías
- Finanzas

##### **6. Desarrollo de planes detallados a medio plazo**

##### **7. Determinar decisiones actuales necesarias**

8. Monitorear el desempeño
9. Revisar anualmente

**Parte b)**

1. Definir la clase de empresa que queremos
2. Analizar a nuestros clientes
  - Quienes son
  - Cómo deben ser clasificados
  - Por qué compran nuestro producto, servicio. Cambiará, cómo.
  - A qué segmento del mercado servimos
  - Debe cambiarse esta situación
3. Analizar nuestra industria
  - Tendencias
  - Estándares y estadísticas
  - Competencia
  - Potencial de utilidades
  - Etc.
4. Preguntar ¿Cuáles son para nosotros las oportunidades y peligros?
5. Preguntar ¿Cuáles son nuestras fuerzas y debilidades?
6. Preguntar ¿Cuáles estrategias son identificables?
7. Evaluar las alternativas de estrategias
8. Desarrollar objetivos
9. Preparar planes detallados para implantar estrategias
10. Desarrollar planes de contingencia
11. Traducir los planes en presupuestos
12. Observar el desempeño
13. Revisar anualmente

**Parte c)**

1. Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica en general, pero en particular para una pequeña compañía.
  - Literatura
  - Asesoría directiva
  - Seminarios profesionales
  - Visitas a otras compañías que lleven a cabo la planeación

## 2. Análisis FODA

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

## 3. Identificación de estrategias para explorar las oportunidades y evitar las amenazas

## 4. Evaluación y selección de estrategias

## 5. Implantación de planes para estrategias prioritarias

## 6. Formulación de las metas principales de la compañía.

- Misión
- Propósitos y filosofías
- Objetivos específicos a largo plazo
- Ventas
- Utilidades
- Participación en el mercado
- Otras.

## 7. Preparar otros planes asociados

- Potencial humano
- Financiamiento
- Instalaciones
- Etc.

## 8. Observar el desempeño

## 9. Revisar anualmente

### **Parte d)**

## 1. Dónde nos encontramos

- Filosofía, confianza y misión colectiva
- Situación financiera
- Situación competitiva
- Confiabilidad y aceptabilidad del producto, etc.
- Mercado al que sirve
- Etc.



## 2. A dónde queremos llegar

- Redefinición primaria de las metas
- Alternativas estratégicas para lograr las metas
- Evaluación de alternativas en vista de las fuerzas, debilidades, restricciones y momento actual.

## 3. Podemos llegar hasta ahí

- Momento actual
- Requerimientos organizacionales
- Requerimientos de personal
- Requerimientos de instalaciones
- Requerimientos financieros

## 4. Cuáles estrategias lograrán cuáles metas

- Relación entre metas y estrategias en vista de los valores directivos y del análisis de situación
- Conclusiones relacionadas con las metas
- Conclusiones concernientes a las estrategias para lograr metas.

## 5. Qué decisiones deben tomarse ahora para llegar hasta ahí

- Presupuestos a corto plazo
- Decisiones y acciones a corto plazo en cuanto a organizaciones, personal, dirección, etc.

## 6. Observar el desempeño

## 7. Revisar anualmente

### **1.4.2 Modelo de Porter M.**

Para Kotler P. (1996) el modelo de planeación estratégica consta de 8 etapas mostradas como:

1. Misión del negocio
2. Análisis del ambiente externo
3. Análisis del ambiente interno
4. Formulación de metas
5. Formulación de estrategias
6. Formulación de un programa
7. Implantación
8. Retroalimentación y control

Este modelo considera que la planeación estratégica, es un proceso ejecutivo que va a desarrollar y mantener una interacción viable entre los objetivos organizacionales y los recursos y las oportunidades que se puedan presentar en el medio ambiente cambiante.

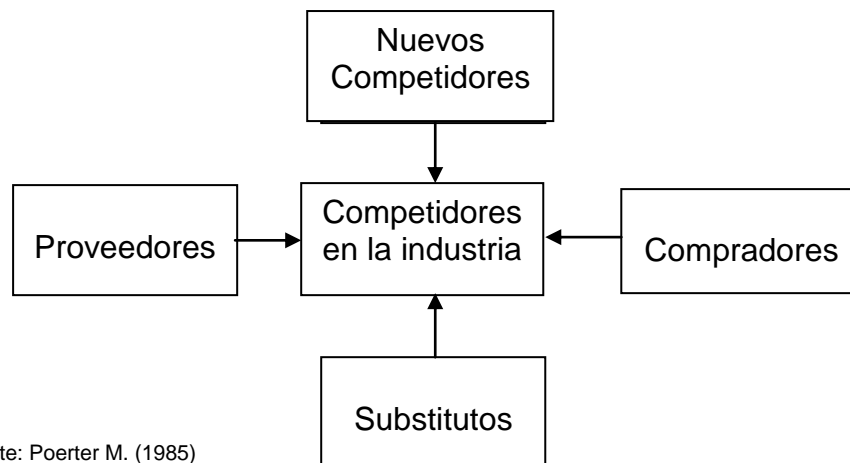
Para Porter M. (1985). La planeación estratégica, es el proceso por el cual los objetivos corporativos de la organización para futuro se definen con base en las oportunidades y amenazas percibidas, además del conocimiento de las fortalezas y debilidades de la organización, se seleccionan las actividades y se asignan los recursos para alcanzar esos objetivos.

### **Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

Aparte de las matrices existe otra herramienta que es de gran apoyo en el proceso de la planeación este es las 5 fuerzas de Porter.

El Modelo de las 5 fuerzas desarrollado por Michael E. Porter guía en el análisis del ambiente de la organización y el atractivo de la industria. Las 5 fuerzas incluye el riesgo de nuevos competidores entrando a la industria, trato de substitutos potenciales, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y el grado de rivalidad entre los competidores actuales. El análisis del ambiente identifica oportunidades y amenazas externas, evalúa el atractivo de la industria que contribuyen a los planes de la organización o de los que hay que quitar del atractivo de la industria para generar planes más viables. A través de alternativas de estrategias la organización esta puede alterar el impacto de estas fuerzas para su ventaja. Como se muestra.

**Figura 2. Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter**



Fuente: Poerter M. (1985)

Su principal función es la de ayudar a escoger la estrategia adecuada que se debe de seguir para el logro de las metas que se definieron, por medio de un análisis de estas fortalezas, para que también se definan estas estrategias en base a las ventajas competitivas que posee la organización.

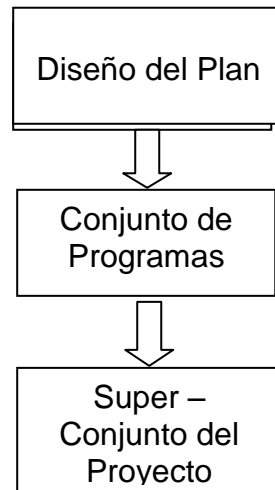
## 1.5 Plan Estratégico

Tomando como base lo descrito anteriormente, se tiene que es fundamental importancia el diseño del plan estratégico, para lo cual se recomienda, de acuerdo con Ramírez Padilla N. Cabello Garza M. (1997), los cuales toman como base las etapas de:

1. **¿Dónde se está?:** lo que implica la identificación del negocio, análisis de la industria, identificación de factores típicos de la competencia, identificación de fortalezas y debilidades.
2. **¿Cómo lograr el cambio?:** en este apartado se recomienda establecer la definición de la dirección estratégica, así como de los planes de acción.
3. **¿Hacia dónde se quiere ir?:** lo que implica la definición de la misión, visión y de los valores de la empresa.

De igual forma González Santoyo F. (2003) plantea que los niveles establecidos para aplicar eficientemente el proceso de planeación en la empresa deben desagregarse como:

Figura 4. Desagregación del Plan



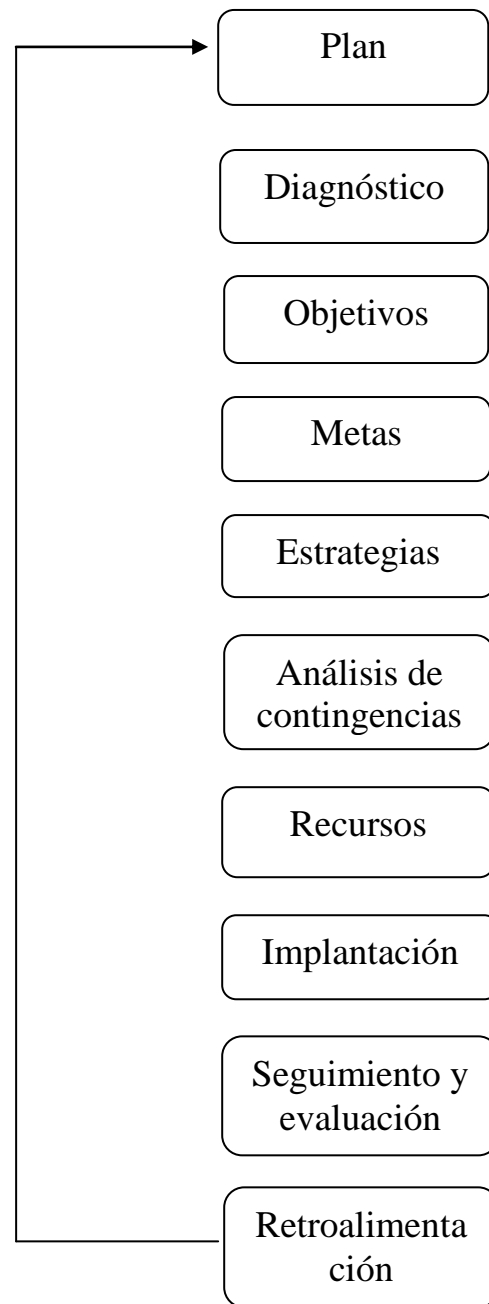
Fuente: González S. (2012)

En este sentido el Plan es desagregado por cada una de las áreas funcionales que tiene la empresa (organización) en conjunto de programas y estos a su vez en un super conjunto de proyectos para cada programa especificado, de tal forma que a partir de ello pueda ser establecida la presupuestación, para el horizonte de planeación manejado.

El diseño del plan estratégico, apoyado en el desarrollo eficiente de la metodología enunciada como: Diagnóstico, diseño de objetivos, diseño y establecimiento de las metas, diseño de las estrategias, establecimiento y cuantificación de los recursos, realización del análisis de contingencias, implantación, seguimiento, evaluación y la incorporación de la retroalimentación.

La aplicación práctica de esta metodología proporcionará resultados eficientes en la empresa. Gráficamente se ilustra como:

**Figura 5. Etapas del plan**



Fuente: González S. (2012)

## **CAPITULO 2**

### **Grupos, Equipos Y Su Importancia En El Desarrollo De La Calidad**

#### **2.1 Importancia de los grupos**

En la actualidad muchas de las empresas han adoptado esta nueva forma de trabajar y así hacer mejor uso de los recursos organizacionales de la empresa, el trabajo en equipo constituye parte importante para la toma de decisiones, el compartimiento de información, la realización de mejoras de coordinación, la generación de confianza, el desarrollo armónico de las relaciones interpersonales y el cumplimiento de metas de desempeño.

Según Robbins (2004). Los equipos permiten el surgimiento de importantes vínculos de comunicación entre individuos, departamentos y niveles organizacionales. Los equipos pueden ser transmisores y aplicadores de valores, normas y formas de operación de las organizaciones, pueden ser asimismo los elementos activadores y facilitadores del cambio de culturas organizacionales ineficaces.

Importancia de los grupos de trabajo. Es evidente que la información de equipos ha ido más allá de simplemente ver las relaciones entre los individuos y proporcionar retroalimentación a las personas. Son una fuente de enriquecimiento y profundidad en la obtención de información. Si se componen de personas con diversas formaciones, las opciones producidas serán más amplias y el análisis más crítico. La formación de grupos de trabajo es como un sistema de sugerencias, lo que también es un medio importante para motivar a los empleados, involucrándolos en los sistemas de recompensas y en la toma de decisiones de la organización, (suponiendo que la dirección toma en serio las sugerencias de sus empleados). Lo que también implica un mejor y aumento de la participación de los integrantes del equipo en el trabajo, hacia la empresa.

Le crea una manera de compromiso hacia la empresa, y o lo motiva a ser mas y mejor en su desempeño. Los grupos normalmente tienden a tener muchos puntos en común: objetivos de grupos, diferenciación de funciones, sistemas de valores, normas de comportamiento, niveles de poder, influencia y grados de cohesión. Se desarrollaran mejores relaciones interpersonales, se satisfacen las metas personales y se producen otros dividendos positivos. Todo ello para logros personales y organizacionales simultáneamente. Actualmente los equipos de trabajo (o teamwork) son considerados imprescindibles para generar nuevas ideas y mejores soluciones, especialmente en los niveles gerenciales medios y altos de las empresas. En conclusión se podrá concretar según los datos obtenidos en que el trabajo en equipo es de gran importancia, pues la utilización de un equipo para la solución de un problema es de mayor eficacia, por la gran ayuda que aportan los integrantes al ofrecer una gran oferta de ideas u/y opiniones lo que llegan a facilitar al grupo o la empresa para la toma de decisiones, y resolver el problema mas eficientemente.

Actualmente los equipos de trabajo (o teamwork) son considerados imprescindibles para generar nuevas ideas y mejores soluciones, especialmente en los niveles gerenciales medios y altos de las empresas.

Según Gibson (2003) Algunos beneficios que recibe una organización realizando trabajo en equipo son:

- **Aumento de la productividad:** las organizaciones alrededor del mundo se han dado cuenta que el rendimiento de los equipos conlleva a mayores niveles de productividad que los que se alcanzarían con muchos individuos trabajando individualmente.

- **Aumento de la calidad:** los miembros del equipo desarrollan funciones tanto técnicas como administrativas, ellos ganan en compromiso, experiencia, y habilidades, todos los cuales son requisitos para aumentar la relación entre las dos funciones. Como resultado, llega a ser un asunto de orgullo profesional para los miembros del equipo buscar y realizar oportunidades para el incremento de la calidad.

- **Aumento de la satisfacción del usuario:** la satisfacción del usuario o del cliente es la clave del éxito organizacional puesto que es el cliente satisfecho el que produce en las organizaciones la necesidad de sobrevivir y desarrollarse. La energía, el compromiso y la flexibilidad asociados a los que equipos de trabajo promueven la satisfacción del usuario a través de una respuesta rápida de una creciente calidad.

Esto quiere decir que el trabajo en equipo nos permite alcanzar los objetivos más fácilmente y con menor esfuerzo; aprender de las habilidades y capacidades de los miembros del equipo.

Cabe destacar que las organizaciones requieren grupos que se transformen en equipos y trabajen en dirección a los objetivos en común y sean capaces de resolver los problemas que se les presenten.



## 2.2 Tipos de grupos y equipos de trabajo

**Se define a un GRUPO.-** Como el conjunto de dos o mas individuos que se relacionan y son interdependientes y que se reunieron para conseguir objetivos específicos. Robbins (2004).

*Un grupo es una interacción o acción recíproca de dos o más personas...*

La característica principal que distingue al grupo es su actuación. Esta puede ser previsible o estable. Lo anterior implica que en un grupo, los miembros comparten cierta ideología, creencias, valores, normas y percepciones... Tales intereses comunes contribuyen a que el grupo sea previsible y estable...

Un conglomerado, en cambio, es una fusión o "masa" de individuos sin acciones o interacciones recíprocas...

*"Una organización funcionará mejor cuando sus empleados actúan no como individuos, sino como miembros de trabajo muy eficientes, con altas metas de rendimiento. Por consiguiente, la Administración debe tratar de crear - deliberadamente - estos grupos eficientes, vinculándolos en la organización global por medio de personas que pertenecen simultáneamente a varios grupos".*

**Se define a un EQUIPO.-** Un equipo o grupo sinérgico es la suma de las energías de un grupo para dar calidad y en el cual el nivel general de preocupación de los integrantes por el grupo, sobrepasa al nivel general de preocupación personal...

"Un equipo es un conjunto de colaboradores - interdependientes - que persiguen un fin común, aunque sus tareas respectivas sean diferentes"...

(Chandezon Gerard. Dirija su Equipo. p. 4. Vergara- Granica)

*"Todo equipo es grupo, pero no todo grupo es un equipo"...*

## ***Tipos de grupos y equipos de trabajo***

- ❖ **Grupo Formal.-** Es el integrado por personas que trabajan a favor de metas comunes, directamente relacionadas con el cumplimiento de objetivos organizacionales. Por lo general los grupos formales se desempeñan en tareas específicas, transmiten y comparten información, capacitan a sus miembros, exigen compromiso y contribuyen a la toma de decisiones.
- **Grupo De Mando.-** Esta determinado por el organigrama de la empresa. Está compuesto por los individuos que reportan directamente ha determinado jefe.
- **Grupo De Tareas.-** Que también determina la organización, representan la asociación de aquellos que se unen para culminar una encomienda de trabajo. Sin embargo, los límites de un grupo de tareas no terminan con el superior jerárquico inmediato, sino pueden cruzar las relaciones de mando.
- ❖ **Grupo Informal.-** Se compone de un número reducido de personas por lo general de 3 a 12 que participan conjuntamente en actividades frecuentes, interactúan de manera distinta sus labores y comparten sentimientos en cuanto al propósito de satisfacer mutuas necesidades.
- **Grupo De Interés.-** Son los empleados que forman parte o no de un mando único o un grupo de tareas pueden congregarse para alcanzar objetivo específico que se les encomienda.
- **Grupo De Amigos.-** Son los que se crean porque sus integrantes comparten una o más características.

- **Grupo De Referencia.-** Grupos importantes a los que el individuo pertenece o quiere pertenecer cuyas normas se pliega y son aquellos en que las personas son conscientes de los demás, la persona se define como miembro del grupo o aspirantes a serlo y piensa que los otros miembros son importantes para ella.

### ***Diferencia entre equipo y grupo***

- **Un Grupo De Trabajo.-** No tiene la necesidad ni la oportunidad de participar del trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto; por lo tanto su desempeño es meramente la sumatoria de la contribución de cada miembro del grupo. No existe la sinergia positiva necesaria que pudiese crear un nivel de desempeño general mayor al de la suma de las contribuciones.
- **Un Equipo De Trabajo.-** Genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones.

<b>Comparación Entre Los Grupos De Trabajo Y Los Equipos De Trabajo</b>			
Grupos de Trabajo			Equipos de Trabajo
Compartir Información	←	Meta	→ Desempeño Colectivo
Neutral (A Veces Negativa)	←	Sinergia	→ Positivo
Individual	←	Responsabilidad	→ Individual
Aleatorio y Variable	←	Habilidades	→ Complementario

## 2.3 Etapas de desarrollo de los grupos

1. **Etapas de Formación.** En esta etapa los grupos concentran su interés en la orientación hacia sus metas y procedimientos.
2. **Etapas de Perturbación.** Esta se inicia con la aparición de conductas competitivas hostiles. En un principio, el proceso de perturbación puede implicar muestras de resistencia e impaciencia ante la carencia de avances. Algunos miembros dominantes pueden pretender imponer sus intereses si consideran las necesidades de los demás integrantes del grupo cuyos miembros pueden refutar al líder, o excluirse de la discusión grupal.
3. **Etapas Normativa.** Al comienzo de esta etapa es posible que la opinión dominante sea “nos guste o no, estamos juntos en esto. Hagamos por lo tanto nuestro mejor esfuerzo”. Si el grupo llega al final de esta etapa, la mayoría de sus miembros se sentirán satisfechos de pertenecer a él. En este período se crearán las normas, o reglas informales de comportamiento ampliamente compartidas y reforzadas por los miembros del grupo.
4. **Etapas De Desempeño.** Aunque algunos miembros jamás alcanzan su máximo potencial de desempeño, independientemente de la duración de su existencia, una vez que ha llegado a la etapa de desempeño es común que sus miembros hayan terminado por confiar unos en otros aceptarse entre sí. De ahí que las siguientes características básicas produzcan altos niveles de desempeño grupal.

- Los miembros dirigen sus energías a la doble meta de la efectiva realización de sus actividades (conductas y tareas) y del establecimiento de lazos y procesos interpersonales constructivos (conductas de relaciones).
- Los miembros adoptan procedimientos para la toma de decisiones, incluido el comportamiento de liderazgo.
- Los miembros han alcanzado un alto nivel de confianza y franqueza entre sí.
- Los miembros han aprendido a recibir ayuda de los demás y a prestarles ayuda.
- Los miembros se sienten libres de ser como son y experimentan al mismo tiempo un sentido de pertenencia al grupo.
- Los miembros han aprendido a aceptar y enfrentar conflictos.
- Los miembros saben cómo diagnosticar y mejorar el funcionamiento del grupo.

**5. Etapa De Desintegración.** Esta etapa supone el fin de las conductas de tareas y disolución de las relaciones. Esta etapa no puede siempre planearse y más bien puede ser mejorada. La desintegración de un grupo encargado de una tarea particular debe fijarse para un momento específico y contar con un punto Terminal identificable.

### **¿Por qué se unen las personas en grupos?**

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 organizaciones.

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



**Fig. 8.1**

## 2.4 Modelos de procesos grupales

El modelo que presenta Robbins (2004). Permite explicar el motivo por el que las personas actúen de determinada manera en grupos y constituye un medio para el diagnóstico de procesos grupales, identifica los factores e contingencias más importantes susceptibles de influir en los procesos y resultados grupales y señala el probable desarrollo y cambio con el paso del tiempo de los grupos. Este modelo se compone de dos partes relacionadas entre sí: el sistema interno y el sistema externo.

**Sistema interno.** Este incluye las actividades (tareas), interacciones, sentimientos, normas y estructura social que los miembros de un grupo desarrollan con el paso del tiempo. Estas variables relacionadas entre sí: un cambio en una de ellas puede resultar en cambio de las demás. Las actividades, interacciones y juicios alcanzan un nivel que rebasa lo meramente requerido para el cumplimiento del trabajo, de manera que desembocan en una estructura social, normas y compromiso. De modo que un grupo debe concebirse como un sistema, no solo como la suma de las conductas de sus miembros en lo individual.

**Actividades.** Las actividades de los grupos formales incluyen muchos tipos de conducta de tareas: análisis evaluación de alternativas, toma de decisiones, operación de maquinaria o redacción de memorándums. En un equipo organizacional, las actividades relativas a las tareas suelen consumir la mayor parte del tiempo de lo empleados.

**Interacciones.** Las interacciones son comunicaciones entre dos o mas personas tipo y el grado de interacción pueden identificarse respondiendo las siguientes preguntas.

- ¿Con quién o quiénes se comunican los miembros?
- ¿Con qué frecuencia se comunican entre sí?
- ¿Durante cuanto tiempo se comunican?
- ¿Quién inicia la comunicación?

Las interacciones implican tanto conductas orientadas a tareas como conductas de relaciones.

**Sentimientos.** Los sentimientos incluyen las emociones de enojo, alegría y tristeza y los sentimientos, más profundos, de confianza y desconfianza. Los sentimientos son reflejo del ambiente emocional de un grupo. Los cuatro sentimientos con mayor probabilidad de influir en la eficacia y productividad de un equipo son los sentimientos de confianza, apertura, libertad e interdependencia. Cuanto más intensa sea la presencia de estos sentimientos, más probable será que el trabajo del equipo sea eficaz y que sus miembros experimenten satisfacción.

Quizá estos sentimientos estén presentes en un grupo formal o informal al que usted pertenezca en caso de que esté de acuerdo con los siguientes enunciados.

- ✓ Confianza: los miembros confían unos en otros.
- ✓ Apertura: los miembros se muestran realmente interesados en lo que dicen los demás.
- ✓ Libertad: los miembros actúan movidos por su sentido de responsabilidad con el grupo, no porque se les presione a actuar de determinada manera.
- ✓ Interdependencia: los miembros se coordinan entre sí y trabajan en común para cumplir metas comunes.

A mayor grado de presencia de estos cuatro sentimientos, mayor también el nivel de cohesión grupal.

La **cohesión** es la intensidad de los deseos de los miembros de un grupo o equipo, de seguir perteneciendo a éste y de su compromiso con él. La cohesión no puede ser impuesta por los administradores u otros miembros del grupo, si o que es el reflejo de los sentimientos de los miembros entre sí y para con el



grupo en su conjunto. Un grupo cohesionado puede trabajar eficazmente a favor o en contra de las metas organizacionales.

**Normas.** Son reglas informales de conducta que comparten y aplican los miembros de un grupo. Por medio de ellas se fijan estándares a las conductas de los miembros en circunstancias específicas. Su principal función es regular y estandarizar las conductas consideradas importantes por los miembros de un grupo. En las normas puede especificarse cuánto deben hacer los miembros. Cuando el grupo acuerda y acepta unas normas, se convierten en medios de influencia en el comportamiento de los integrantes con los menores controles externos.

### **Clases comunes de normas**

Las normas de un grupo son tan únicas como las huellas digitales de una persona. Sin embargo hay algunas clases comunes de normas que aparecen en la mayoría de los grupos.

#### **❖ Normas de desempeño**

Los grupos de trabajo brindan a sus miembros claves explícitas sobre cuánto deben esforzarse, cómo se hace el trabajo, cuál es el monto de la producción, cuantas demoras se aceptan, etc. Estas normas tienen un influjo poderoso en el desempeño de los individuos y pueden modificar sustancialmente un pronóstico de desempeño basado exclusivamente en su capacidad y motivación.

#### **❖ Normas de apariencia**

Cuál es el atuendo apropiado, la lealtad con el grupo y la organización, cuándo parecer ocupado y cuándo es aceptable flojear. Algunas organizaciones tienen normas formales de vestido; sin embargo, incluso en el caso contrario surgen normas que dictan el vestuario que debe usarse en el trabajo. Del mismo modo es importante dar una apariencia de lealtad, especialmente entre los empleados profesionistas y quienes forman parte de las filas ejecutivas.

### ❖ **Normas sociales**

Estas surgen en los grupos informales en el trabajo y regulan el trato social de sus miembros.

### ❖ **Normas de distribución de recursos**

Se originan en el grupo o la organización y abarcan aspectos como el sueldo, el encargo de trabajos difíciles y la asignación de herramientas y equipos nuevos.

**Sistema externo.** Este comprende una serie de condiciones e influencias externas prevalecientes antes y después de la formación de un grupo. Estas influencias externas pueden incluir la cultura organizacional, la tecnología, la composición de los miembros (edad, raza y género), el diseño organizacional, etc. Las condiciones propias de este sistema suelen prevalecer aun si el grupo o equipo deja de existir.

La cultura organizacional, y especialmente el hecho de si los valores de ésta alientan o bloquean la participación de los empleados de los niveles inferiores, influye probablemente en la formación de grupos informales para la adopción de las metas organizacionales y la aceptación de relaciones de autoridad o para debilitar a unas o a otras. El diseño organizacional influye directamente en la formación y el funcionamiento de grupos.

Los cambios en el sistema externo de los grupos pueden generar cambios en un sistema interno. El sistema externo puede imponer incluso las condiciones para la sobrevivencia del grupo o equipo. Los sentimientos de confianza y apertura, así como las normas basadas en la obtención de logros, quizá promuevan niveles más altos de calidad y productividad. A la larga, estos

efectos retroalimentan a los sistemas tanto interno como externo, lo que puede resultar en acciones tendientes a la modificación del sistema interno.

## **Implicaciones para las organizaciones**

Las implicaciones primordiales del modelo de procesos grupales tienen que ver con las áreas de delegación de autoridad individual y grupal, el diagnóstico de los sistemas interno y externo y las normas constructivas.

Es probable que los equipos hagan su mayor esfuerzo por cumplir las metas organizacionales si se delega en sus miembros la autoridad y responsabilidad suficiente para el desempeño de sus labores. Si por lo contrario, se restringen su autoridad y responsabilidad, los miembros de equipos bien podrían reducir su nivel de compromiso. Quizá aun así su desempeño sería satisfactorio, pero escaso su entusiasmo por la elevación de la calidad y la productividad.

La comprensión y previsión de las acciones de los grupos son posibles mediante la realización de un diagnóstico de sus sistemas interno y externo. El modelo de procesos grupales ofrece orientación para la elaboración de ese diagnóstico. Los sentimientos, interacciones y actividades y normas grupales de los grupos definen su estructura social.

Administradores y líderes de equipos deben alentar el establecimiento de normas favorables para las metas organizacionales (del sistema externo). En condiciones de interdependencia mutua entre los empleados.

## 2.5 Estructura social de los grupos

Formación de patrones de actividades, interacciones y sentimientos y normas relativamente consistentes produce una **estructura social grupal**, determinada fundamentalmente por las contribuciones de los miembros de un grupo al cumplimiento de sus metas, la aceptación de las normas del grupo y las características personales. La estructura social de un grupo puede determinarse mediante el análisis de los patrones de liderazgo grupal. Khadem (2009).

Los siguientes enunciados ilustran un posible patrón de relaciones en la estructura social de un grupo:

- Un miembro de mayor status inicia interacciones con una persona de menor status con mayor frecuencia que a la inversa.
- Entre más elevado sea el status del miembro del grupo, más amplia es su escala de interacción tanto dentro como fuera del grupo.
- Los sentimientos del líder del grupo tienen mayor peso que los de los seguidores.
- Cuanto más elevado sea el status de un miembro del grupo, más se apegarán sus actividades a las normas grupales.

### **Liderazgo Formal.**

En general los grupos de trabajo tienen un líder formal señalado con un título como gerente, supervisor, líder del proyecto o presidente de comisión.

### **Roles O Papeles**

Todos los miembros de un grupo son actores que representan un papel o rol, término por el que denotamos un conjunto de pautas de conducta esperadas y atribuidas a alguien que ocupa determinada posición en una unidad social.

## **Identidad de los roles**

Hay ciertas actitudes y conductas congruentes con un papel, de modo que se establece una **identidad de los roles**. Las personas tenemos la capacidad de cambiar rápidamente de papeles cuando advertimos que la situación exige sin duda cambios radicales.

## **Percepción de los roles**

El punto de vista de uno sobre cómo debe actuar en determinada situación determina la **percepción de roles**. Basados en una interpretación sobre como creemos que se espera que actuemos, adoptamos ciertos comportamientos.

¿De dónde sacamos estas percepciones? De los estímulos que nos rodean: amigos, libros, películas, televisión.

## **Expectativas de los roles**

Se definen por cómo creen los demás que una persona debe actuar en una situación dada. La manera en que se comporta está determinada en buena medida por el papel definido en el contexto en el que se esté actuando.

## **Contrato psicológico**

Es un acuerdo tácito entre los empleados y el patrón. El contrato psicológico establece expectativas mutuas: lo que espera la administración de los trabajadores y viceversa. En efecto el contrato define las expectativas de comportamiento que acompañan a cada papel. Se espera que la administración trate a los empleados de manera justa, que les proporcione condiciones aceptables de trabajo, que les comunique claramente cual es la jornada justa y que les brinde retroalimentación sobre su desempeño.

## **Conflicto de roles**

Cuando un individuo es confrontado por expectativas de papeles divergentes, se produce un conflicto de roles. Ocurre cuando cumplir con un papel dificulta más cumplir con otro. En última instancia abarca situaciones en las que una o varias expectativas se contradicen mutuamente.

## **2.6 Toma de decisiones en los grupos**

### **♦ Grupos o individuos**

En las organizaciones se toman muchas decisiones en grupos, ¿pero quiere decir que son preferibles estas decisiones a las que toman los individuos solos?

### **♦ Ventajas de la toma de decisiones en grupo**

Los grupos generan información y conocimientos más completos. Al reunir los recursos varios individuos, los grupos aportan más al proceso de decisión, además de que lo vuelven heterogéneo.

Los grupos aumentan la diversidad de puntos de vista, lo que da a oportunidad de considerar más métodos y alternativas. Las pruebas indican que un grupo superará casi siempre incluso, al mejor individuo; por tanto, los grupos toman decisiones de más calidad. Los grupos favorecen la aceptación de una solución. Muchas decisiones fracasan después de la elección final porque la gente no acepta la solución. Los miembros que participan en la toma de decisión la respaldan con entusiasmo y alientan a los demás para que la acepten.

### ♦ Desventajas de la toma de decisiones en grupo

Los grupos se tardan más que un individuo solo en llegar a una solución: consumen tiempo. Además, en los grupos hay presiones para uniformarse. El deseo de todos los integrantes por ser aceptados y considerados valiosos para el grupo puede dar por resultado que se sofoquen los desacuerdos abiertos.

Las discusiones del grupo pueden ser dominadas por unos cuantos. Si esta coalición está compuesta por miembros con capacidades de bajas a medias, la eficacia general del grupo se reducirá.

Las decisiones en grupo tienen el problema de la ambigüedad de la responsabilidad. Cuando decide un individuo, no hay dudas de quién es el responsable del resultado final. En un grupo la responsabilidad de los integrantes se diluye.

### ♦ Eficacia y eficiencia

Que los grupos sean más eficaces que los individuos dependen de los criterios con que se defina la eficacia. En términos de exactitud, las decisiones en grupo son más certeras. Las pruebas indican que, en promedio, los grupos toman decisiones de mayor calidad que los individuos. Sin embargo, si la eficacia de la toma de decisiones se mide por su rapidez, los individuos son mejores. Si es importante la creatividad, los grupos son más eficaces que los individuos. Si eficacia se refiere al grado de aceptación que se consigue para la solución definitiva, el asentimiento se dirige de nuevo al grupo.

En términos de eficiencia, los grupos casi siempre terminan mal con un segundo lugar detrás del individuo que decide solo. La toma de decisiones en grupo requiere más horas que el individuo que enfrenta solo un problema.

Los grupos ofrecen un vínculo excelente para cumplir con las etapas del proceso de toma de decisiones. Acopian información amplia y profunda. Si el grupo está compuesto por individuos de orígenes diversos, las alternativas que generan son más extensas y el análisis más perspicaz. Cuando se llega a un acuerdo sobre la decisión final, hay más personas para respaldarla y ponerla en práctica. Pero a veces estas ventajas quedan anuladas por el tiempo que demoran las decisiones en grupo, los conflictos internos que se generan y las presiones por plegarse.

### ***Técnicas de toma de decisiones en grupo***

La forma más común de toma de decisiones en grupo tiene lugar en los **grupos de interacción**. En estos grupos, los miembros se encuentran en persona y se comunican de palabra y por medios no verbales. Como forma de reducir los problemas habituales de los grupos de interacción se han propuesto la lluvia de ideas, la técnica del grupo nominal y las juntas electrónicas.

#### **Lluvia de ideas**

Está destinada a suprimir las presiones informadoras en el grupo de interacción que retrasan la concepción de alternativas creativas. Esto se consigue recurriendo a un proceso de generación de ideas en el que se fomentan todas y cada una de las alternativas al tiempo que se evita criticarlas. En cualquier sesión de lluvia de ideas, de seis a 12 personas se sientan en torno de una mesa. El líder del grupo enuncia claramente el problema para que todos los participantes lo entiendan. Entonces, los miembros expresan todas las alternativas que se les ocurran en el tiempo previsto. No se permiten las críticas y todas las alternativas se anotan para comentarlas y analizarlas después.



## **Técnica del grupo nominal**

En esta técnica se restringe la discusión o la comunicación entre las personas durante el proceso de toma de decisiones, de ahí el adjetivo nominal. Los miembros del grupo están todos presentes, como en la junta habitual de una comisión, pero trabajan independientemente. En concreto se presenta un problema y se siguen las siguientes fases:

1. Los miembros se reúnen en grupo, pero antes de que inicie una discusión, cada uno escribe por su cuenta las ideas sobre el problema.
2. Después de este período en silencio, cada miembro presenta al grupo una idea. todos esperan su turno y señalan su idea hasta que se presenten y anotan todas. No hay ninguna discusión hasta que se acopien todas.
3. El grupo analiza todas las ideas para aclararlas y las evalúa.
4. Cada miembro, en silencio y por su cuenta, clasifica las ideas. La idea que tenga la mayor puntuación total es la que determina la decisión final.

### **Junta electrónica**

De acuerdo con Robbins (2004): El método más reciente de toma de decisión en grupo mezcla la técnica del grupo nominal con tecnología de cómputo avanzada. Se llama asistido o junta electrónica. Si se tiene instalada la tecnología, el concepto es simple. Hasta 50 personas se reúnen en una mesa en forma de herradura en la que sólo hay terminales de computadora. Se presentan los asuntos a los participantes para que tecleen sus respuestas en la pantalla. Los comentarios individuales lo mismo que la suma de los votos, se despliegan en una pantalla de proyección.

Las principales ventajas de las juntas electrónicas son el anonimato, la franqueza y la velocidad.

El grupo de interacción es bueno para fomentar la cohesión, la lluvia de ideas reduce al mínimo las presiones, la técnica del grupo nominal es un medio barato de generar ideas y las juntas electrónicas procesan las ideas rápidamente.

## 2.7 Equipos en las organizaciones

Los equipos de trabajo logran mejores resultados que los individuos cuando los trabajos a realizar requieren de múltiples habilidades, juicios y experiencia. A partir de que las organizaciones se han reestructurado para competir de manera más eficaz y eficiente, han puesto sus miradas en los equipos como una forma de utilizar mejor el talento de sus empleados. Chiavenato (2009).

**Se define a un EQUIPO.-** Grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno.

Número reducido de empleados dotados de autoridad por la organización para establecer todas o algunas de sus metas, tomar decisiones sobre la forma de alcanzarlas, emprender las tareas necesarias para cumplirlas y asumir la responsabilidad individual y colectiva sobre los resultados. La esencia de un equipo es el compromiso común. Sin él los grupos se desempeñan como individuos; con él se convierten en potentes unidades de desempeño colectivo.

Los equipos de trabajo son más flexibles y responden mejor a cambios repentinos que los departamentos tradicionales u otras formas permanentes de grupos de trabajo. Los equipos tienen la capacidad de ensamblarse, establecerse, replantearse y disolverse con rapidez.

## **2.8 Tipos de equipos de trabajo**

- **Equipos de solución de problemas**

Grupos de cinco a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen algunas horas cada semana para analizar las formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajo.

En los equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias de cómo se pueden mejorar los métodos y procesos de trabajo. Sin embargo, rara vez se les da autoridad de implementar de manera unilateral cualquiera de sus estrategias sugeridas.

- **Círculos de calidad**

Es una modalidad de equipo para la resolución de problemas. Se trata de un grupo de empleados de la misma área de trabajo, o que desempeñan tareas similares, que se reúnen regular y voluntariamente para identificar, analizar y proponer soluciones de su centro de trabajo. Sus reuniones de trabajo duran alrededor de una hora y se llevan a cabo una o dos veces a la semana durante o después del horario normal de labores. Los miembros de un círculo de calidad suelen recibir el pago de horas extras en caso de que se reúnan tras la conclusión de las labores. Normalmente reciben ocho o más horas de capacitación formal en toma de decisiones y procesos grupales, conocimientos que aplican en sus reuniones. No es común que los círculos de calidad tengan autoridad para ejecutar las soluciones que proponen, sino que se sometan a la consideración de la dirección.

- **Equipos de trabajo autodirigidos**

Son grupos de empleados (generalmente de a 10 a 15 integrantes) que llevan a cabo trabajos altamente relacionados o interdependientes y que se hacen cargo de muchas de las responsabilidades de sus antiguos supervisores. Típicamente esto incluye planear, programar el trabajo, asignar tareas a los integrantes, llevar un control colectivo sobre el ritmo de trabajo, tomar decisiones operativas, ejercer acciones cuando hay problemas y trabajar de manera conjunta con los clientes y proveedores.

Los equipos de trabajo autodirigidos incluso seleccionan a sus propios integrantes y entre ellos mismos evalúan su desempeño. Como resultado, las posiciones de supervisión toman una menor importancia y quizá hasta se puedan eliminar. A estos equipos se les delega autoridad para el control del desempeño de sus labores. A los equipos autodirigidos a los que se les concede un alto grado de autoridad también se les conoce como equipos de alto desempeño. Cada uno de los miembros de estos equipos adquiere las múltiples habilidades requeridas para el desempeño de la totalidad de las tareas a cargo del equipo. La existencia de estos equipos de trabajo modifica fundamentalmente la organización del trabajo, el impacto de lo cual puede ser enorme. Por lo general, la formación de estos equipos implica la desaparición de uno o más niveles administrativos, de lo que resulta una organización horizontal, lo que tiene como consecuencia el recorte de personal, incluido el despido de gran número de administradores intermedios.

- **Equipos funcionales**

Incluye aun administrador y subordinados que consideran cuestiones comunes y resuelven problemas relacionadas con su área de responsabilidad y experiencia en la cual son interdependientes. El grado de delegación de autoridad de este tipo de equipos suele depender del estilo de liderazgo del administrador y del asunto del problema específico por resolver.

- **Equipos interfuncionales**

Este puede constar de cinco a 30 empleados con diversas funciones y, en ocasiones, de dos niveles organizacionales, al cual se asignan tareas colectivas orientadas hacia una meta. Estas tareas pueden consistir en el diseño e instauración de reformas de trabajo y nueva tecnología, la reunión con clientes y proveedores para la elevación de la calidad, el desarrollo de nuevos productos, el lanzamiento de funciones distintas para incrementar las innovaciones de productos y / o el afinamiento de los vínculos entre las decisiones y planes tácticos y estratégicos. Generalmente estos equipos operan con un grado de empowerment muy superior al de los equipos de solución de problemas.

Los equipos interfuncionales pueden ser permanentes o temporales, dependiendo de sus tareas y metas.

Los miembros de un **equipo de mejora continua** proceden de funciones interrelacionadas, que se reúnen regularmente para el constante perfeccionamiento de un producto o proceso del que es responsable. En contraste, la existencia de un **equipo de desarrollo de productos** se prolonga únicamente durante el período requerido para introducir un producto al mercado, el lapso puede variar de un par de meses a varios años.

Los equipos interfuncionales ofrecen varias ventajas competitivas importantes si se les forma y administra adecuadamente. Estas posibles ventajas son rapidez, concentración en el cliente y creatividad.

En primer lugar la rapidez es vital en el desarrollo de productos y el servicio al cliente. En cuanto a desarrollo de productos, los equipos interfuncionales reducen el periodo para tal función gracias a la sustitución del desarrollo serializado por el desarrollo paralelo. El desarrollo paralelo, permite la realización simultánea de muchas tareas y su estrecha coordinación entre las funciones. En segundo lugar, los equipos interfuncionales imprimen a las tareas la concentración en el cliente desde el inicio del proceso. A veces, incluso los clientes pueden ser miembros de un equipo interfuncional. Así mismo el enfoque en el cliente se convierte en el lazo común que une a las diversas

funciones a lo largo del proyecto. En tercero la creatividad aumenta gracias a la congregación de personas con diferentes experiencias y conocimientos para la resolución de un problema o tarea común.

- **Equipos multidisciplinarios**

Estos son equipos formados por empleados de un nivel jerárquico similar, pero de diferentes áreas de trabajo, que se juntan para cumplir una tarea.

Los equipos multidisciplinarios son un medio eficiente para permitirles a las personas de diferentes áreas dentro de una organización (o incluso entre organizaciones) intercambiar información, desarrollar nuevas ideas y solucionar problemas, y son fáciles de manejar. En sus etapas tempranas de desarrollo a menudo se consume mucho tiempo mientras los miembros aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad. Toma tiempo construir confianza y trabajo en equipo, sobre todo entre personas con diferentes antecedentes y diferentes experiencias y perspectivas.

- **Equipos virtuales**

Usan la tecnología computacional para aglutinar a los miembros físicamente dispersos con el fin de lograr un objetivo común. Además permiten a las personas colaborar en la red, usando conexiones de comunicación como las redes de área extensa, videoconferencias o correo electrónico.

Estos equipos pueden hacer lo mismo que hacen los demás equipos, como intercambiar información, tomar decisiones, completar tareas, y además incluir miembros, de la misma organización o conectarlos con empleados de otras organizaciones.

## 2.9 Creación de equipos eficaces

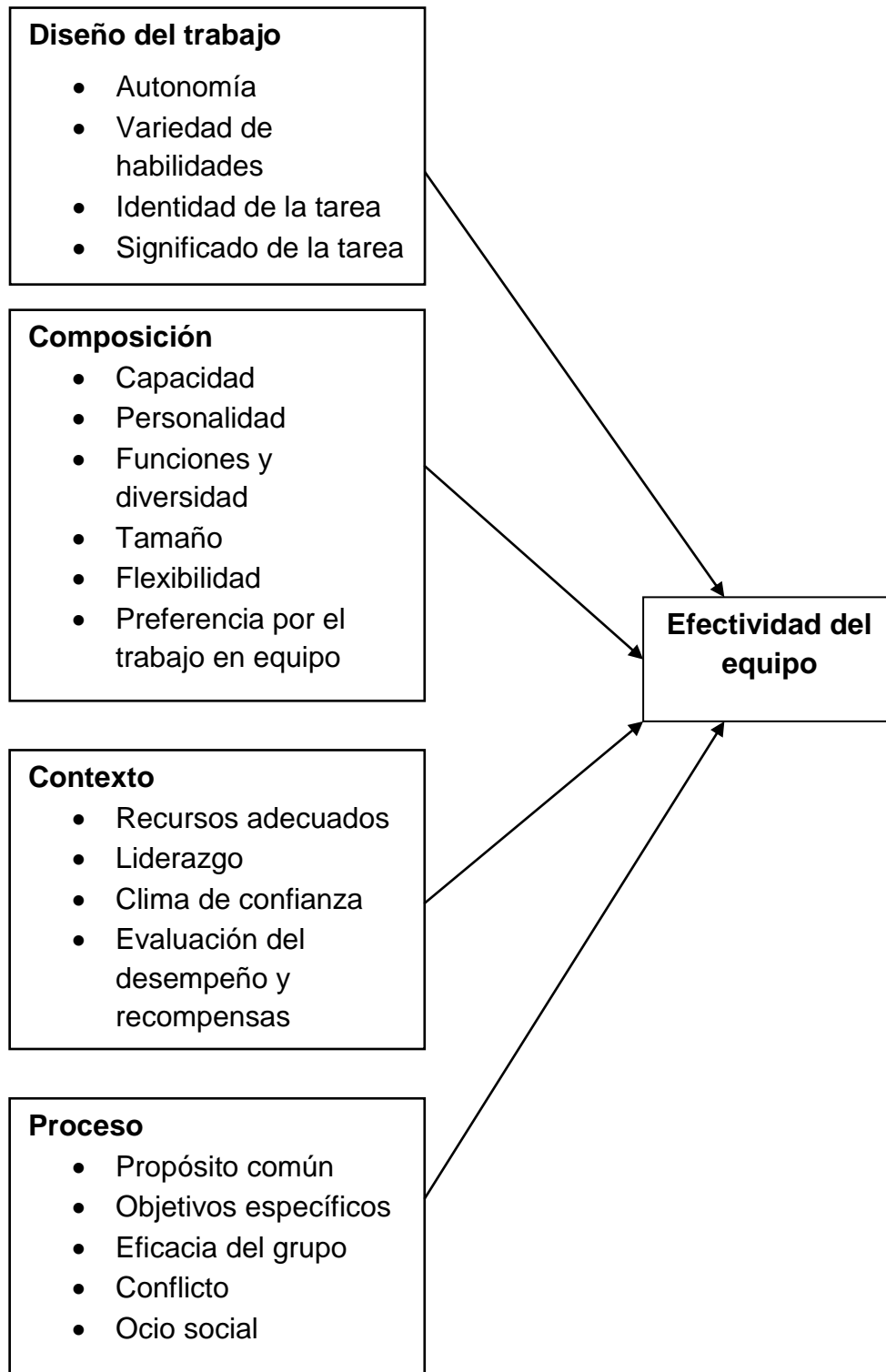
En primer lugar, los equipos difieren en forma y estructura. Puesto que el modelo que se presenta pretende generalizar a todas las variedades de equipos, debe tener cuidado en no aplicar rígidamente los pronósticos del modelo a todos los equipos. Este modelo debe ser usado como guía y no como una receta inflexible. En segundo lugar, el modelo asume que se ha determinado si en ese caso el trabajo en equipo es preferible que el trabajo individual. Crear “equipos eficaces” en situaciones en las que los individuos podrían hacer mejor el trabajo, es equivalente a resolver perfectamente el problema equivocado.

Los componentes clave al crear equipos eficaces pueden ser agrupados en cuatro categorías generales. La primera es el **diseño del trabajo**; la segunda tiene que ver con la **composición** del equipo; la tercera son los recursos y otras influencias **contextuales** que hacen que los equipos sean eficaces. Por último, las variables del **proceso** reflejan aquellas cosas que suceden en el equipo que afectan la eficacia.

### ✓ ***¿Qué significa la eficacia del grupo en este modelo?***

Esto ha incluido medidas objetivas de la productividad del equipo, la evaluación que los administradores hacen sobre el desempeño del grupo y las medidas agregadas de la satisfacción de los integrantes.

♦ **Modelo de equipo eficaz**





Para desempeñarse eficazmente, un equipo requiere tres tipos diferentes de habilidades. Primero, necesita gente con la experiencia técnica. Segundo, necesita gente con las habilidades de solución de problemas y de toma de decisiones suficientes para ser capaces de identificar problemas, generar alternativas, evaluar esas alternativas y elegir opciones competentes. Finalmente, los equipos necesitan gente que sepa escuchar, que ofrezca retroalimentación, que busque la solución de conflictos y posea otras habilidades interpersonales.

Los equipos tienen diferentes necesidades. La gente debería ser seleccionada para formar parte de un equipo con base en la personalidad y preferencias de cada individuo. Los equipos de alto desempeño hacen que la gente se ajuste adecuadamente a varios papeles. Podemos identificar nueve papeles potenciales en el equipo:

- ✓ **CONSEJERO:** Alienta la búsqueda de más información.
- ✓ **CONECTOR:** Coordina e integra.
- ✓ **CREADOR:** Inicia las ideas creativas.
- ✓ **PROMOTOR:** Defiende las ideas después de que son emitidas.
- ✓ **ASESOR:** Ofrece un análisis de la perspectiva interna sobre las opciones.
- ✓ **ORGANIZADOR:** Proporciona estructura.
- ✓ **PRODUCTOR:** Proporciona dirección y seguimiento.
- ✓ **CONTRALOR:** Examina los detalles y hace valer las reglas.
- ✓ **DEFENSOR:** Pelea las batallas externas.

Los miembros de los equipos exitosos invierten una cantidad enorme de tiempo y esfuerzo en la discusión, formación y acuerdo sobre un propósito común. Cuando es aceptado por el equipo proporciona la dirección y la guía bajo cualquier tipo de condiciones.

Los equipos exitosos traducen su propósito común en metas específicas, mensurables y realistas. Las metas definen los objetivos finales del equipo. Pero los equipos de alto desempeño también necesitan el liderazgo y la estructura para proporcionar el enfoque y la dirección

## **2.10 Empowerment a equipos**

### **Empowerment**

Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

- **¿Que es un equipo con empowerment?**

Son grupos de trabajo con empleados responsables de un producto, servicio que comparten el liderazgo colaboran en el mejoramiento del proceso del trabajo planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo.

### **Premisas del Empowerment**

Estas premisas deben ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles, estas son:

Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.

Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.

Control sobre las condiciones del trabajo.

Autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la empresa.

Nuevo esquema de evolución por logros.

- ***CARACTERÍSTICAS DE EQUIPOS CON EMPOWERMENT.***

1. Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas
2. Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
3. El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
4. Son comprometidos flexibles y creativos.
5. Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.
6. Se mejora la honestidad las relaciones con los demás y la confianza.
7. Tienen una actitud positiva y son entusiastas.

- ***FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL CAMBIO***

La mayoría de las veces son fuerzas externas que obligan a la organización a cambiar, como las siguientes:

1. Competencia global acelerada
2. Clientes insatisfechos.
3. Poca rapidez en la innovación o introducción del producto.
4. Organizaciones más planas y lineales.
5. Inercia y lucha burocrática.
6. Tecnología que cambia rápidamente.
7. Cambio de valores en los empleados.
8. Estancamiento en la eficiencia o la productividad

- **ORGANIZACIÓN DE EMPOWERMENT**

Desde el principio de los setenta las organizaciones en todo el mundo empezaron a reemplazar su estructura tradicional por un mayor compromiso y alta involucración del personal.

La estructura tradicional está hecha en forma de pirámide, en donde las funciones son altamente especializadas, sus límites son claros y hay un control de los supervisores para asegurar que el trabajo sea rápido y consistente, en conclusión la gente que ocupa la punta de la pirámide es la gente que planea y piensa mientras que los niveles más bajos son los que hacen el trabajo. La estructura de involucración del personal y un mayor compromiso está en forma de círculo o de red por que puede verse como un conjunto de grupos o equipos coordinados trabajando en función de un mismo objetivo.

- **CARACTERÍSTICAS DEL CIRCULO:**

1. El cliente está en el centro.
2. Se trabaja en conjunto cooperando para hacer lo que se debe.
3. Comparten responsabilidad, habilidad y autoridad.
4. El control y la coordinación vienen a través de continua comunicación y decisiones.
5. Los empleados y el gerente tienen capacidad para trabajar con otros.
6. Hay pocos niveles de organización.
7. El poder viene de la habilidad de influir e inspirar a los demás no de su jerarquía.
8. Las personas se manejan por sí mismas y son juzgadas por el total de su trabajo el enfoque es hacia el cliente.
9. Los gerentes son los que dan energía proveen las conexiones y dan empowerment a sus equipos.

- **EL CAMINO HACIA EMPOWERMENT**

Es necesario definir las funciones con claridad antes del proceso de transformación y durante este. Las organizaciones necesitan entre quince meses y cinco años para completar las etapas de empowerment y se necesita un alto nivel de ayuda, compromiso y apoyo para llevar a cabo el proyecto. Durante el desarrollo de empowerment habrá tropiezos que pueden ser previsibles, no debemos estancarnos por los problemas o enfrentarlos y resolverlos, uno de estos tropiezos son:

1. Inercia: dificultad en decidirse a empezar.
2. Dudas personales: creer que usted no es capaz, ni puede crear en su lugar de trabajo.
3. Ira: echarle la culpa a los demás por tener que pasar por todo esto.
4. Caos: se ven tantas formas de llegar al final que uno se pierde en el camino.

## **2.11 Toma de decisiones en equipos**

Según Daft (2010). La toma de decisiones en equipo se considera mejor que la toma individual de decisiones y se cree que se debería recurrir a ella lo más pronto posible. Como se indica a continuación la toma de decisiones en equipo puede rendir lo mismo resultados positivos que negativos.

Resultados positivos. Son cuatro los posibles resultados positivos de la y toma de decisiones en equipos; más conocimiento, más puntos de vista, mayo (y habitualmente no lo son) que uno solo de sus miembros en condiciones de poseer. Si los miembros del equipo disponen de diversas habilidades y fuentes de información sobre la tarea, cada uno debería ser capaz de llenar los vacíos en los conocimientos de los demás.

Resultados negativos. Los posibles resultados positivos de la y toma de decisiones en equipo no están asegurados. Existen cuatro posibles resultados

negativos: conformidad a ciegas, predominio de un individuo, desplazamiento de metas y pérdida de tiempo.

Las presiones sociales para mantener relaciones amistosas y evitar desacuerdos pueden derivar en la conformidad a ciegas, que fuerza a los miembros del grupo a aceptar cualquier decisión sin preguntar. Este problema es especialmente agudo cuando una solución se basa más en los sentimientos personales que en hechos y análisis.

La única forma de hacer que una persona realmente se comprometa con un proyecto, con un objetivo, con una acción, es que él sienta que se trata de una decisión que él mismo tomó. Cuando yo llego a una conclusión, cuando yo siento que tuve la oportunidad de analizar opciones, yo me comprometo “con mi propia decisión”. Entonces es más fácil llevar a la implementación del proyecto o idea.

Hay varios niveles de toma de decisiones. Está el nivel “autocrático o individual”, en el cual el jefe, es quien toma la decisión en forma inconsulta. Está el nivel consultivo, en el cual el jefe pide criterios y luego él toma la decisión basado en su propio criterio pero tomando en cuenta el de los demás. Y está el nivel de decisión grupal, que es el totalmente democrático, cuando el jefe pone al grupo a decidir (casi a votar) y se hace lo que el grupo decida.

Este último nivel no goza de muy buena imagen entre los expertos en administración. Se le llama “administración por comité”.

En realidad un buen jefe usa una mezcla de estilos. El puede tomar decisiones autocráticas, no consultivas, cuando el corto tiempo así lo amerita, o cuando la decisión no afectará directamente al equipo, o cuando por razones estratégicas o confidenciales así sea preciso.

El equipo no se resentirá que el jefe tome decisiones autocráticas, siempre y cuando el jefe les consulte cuando se trate de alguna decisión que sí afectará los intereses o el bienestar del equipo.

Otro ámbito de la toma de decisiones de espectro amplio, es que algunas veces el personal propondrá acciones o tomará decisiones que no necesariamente harán muy felices al personal.

Pero el jefe debe comprender que si consulta a su equipo, pero nunca implementa las recomendaciones o aprueba las decisiones del equipo, el equipo finalmente terminará por no creer en la filosofía consultiva. La moraleja es que si usted consulta al grupo, al menos de vez en cuando debe hacer lo que el equipo le propone, aunque a usted no le “encante” la idea.

El tema de las decisiones toca al de la “delegación”. Muchos jefes son “micro administradores”: se meten en todo. Están demasiado en el diario quehacer. Les da miedo soltar lo operativo. Entonces no delegan.

Las organizaciones modernas saben que muchas de las mejores ideas no vienen del jefe, sino del personal a cargo de ese jefe. Por eso impulsan que el jefe delegue y que impulse la creatividad y la innovación.

Muchos jefes crean continuamente entre sus subalternos “minusválidos intelectuales”, porque todo lo deciden ellos, los jefes, y todo lo resuelven ellos. Entonces el empleado se acostumbra a ir a su jefe cada vez que tiene un problema. “Jefe, tengo un problema”, le dicen. Y el jefe les resuelve el problema, les dice qué deben hacer.

Ese tipo de jefaturas no le dan oportunidad al empleado de “estrenar su cerebro”, desperdician el valioso recurso neuronal del subalterno, y terminan trabajando con “minusválidos intelectuales” que sólo actúan en un nivel operativo y no decisivo.

Para impulsar la filosofía de “toma decisiones de amplio espectro” las organizaciones cuentan con muchas técnicas, entre ellas los famosos “task-forces” de empleados que se abocan a analizar un problema en particular y a buscarles soluciones, y otros como círculos de calidad, programas de producción de ideas (como el TUI: Tengo Una Idea) y achatamiento de

estructuras jerárquicas para que todos estén más cerca de las cabezas organizacionales.

Una vez más, el principal esfuerzo de “reacondicionamiento mental” debe enfocarse hacia las jefaturas, quienes son las que tienen que abrirse para que el personal se “reacostumbre” a participar seria y responsablemente en el proceso de toma de decisiones de la organización.

## **2.12 Liderazgo de equipos**

El liderazgo se define como una forma de ejercer influencia sobre un grupo determinado en busca del logro de ciertos objetivos.

### **¿EL LÍDER NACE O SE HACE?**

Según el autor Jorge Yarce, el líder se hace a través de un proceso continuo de aprendizaje para alcanzar un objetivo definido, haciendo hincapié en la necesidad que tienen las personas de un líder para poder expresar sus necesidades a través de éste.

Para el autor Homans George, el líder se hace, ya que plantea que la persona no necesita disponer de un conjunto de actitudes y reglas que definan su perfil, sino de un buen método para analizar la situación, en la cual, se va a desenvolver.

De acuerdo a la autora Raquel Buznego, el líder nace, pero para ejercer ese liderazgo, debe desarrollar ciertas herramientas que se obtienen con el aprendizaje, siendo el carisma con la que nace el líder.

Independientemente de si el líder nace o se hace, hay que destacar que se suele confundir el concepto de liderazgo con autoridad y poder. Por tanto, definiremos estos últimos a continuación:



- **AUTORIDAD.** Facultad de lograr obediencia. Es otorgada.

En un grupo cualquiera, puede haber una persona contando chistes, sus anécdotas, hablando de sus viajes, en fin, transformarse en el centro de atracción de todos; entonces, esto lo transformará en un líder al que no tendrán que obedecer, pero si producto de su carisma, tendrá influencia entre sus semejantes y lo escucharán e incluso lo pueden tomar como un ejemplo a seguir.

Cuando hablamos de autoridad, en cambio, se requiere tener un cargo importante dentro de una empresa, un alto grado jerárquico dentro de la Iglesia, en general, un título formal que le permita a una persona ejercer influencia entre los demás y que éstos deban obedecerle.

- **PODER,** facultad de imponerse ante el resto sin que necesariamente se tenga un título o cargo formal y por otra parte, a quien no se tiene la obligación de obedecerle. Sin embargo, la persona que posee poder ejerce influencia, logrando con ello sus objetivos personales o del organismo, al cual, represente. Por ejemplo, si hoy cuento con un trabajo de administrativo en una empresa “X”, tengo un nivel socio-económico medio, poseo un carácter más bien introvertido, en definitiva, si soy una persona promedio, no tengo poder, pero si mañana me ganase un gran premio en algún sorteo y ello me significara cambiar de nivel de vida, invertir en negocios, viajar, tener contactos, o sea, sobresalir del resto por tener más dinero, implicará tener de alguna u otra forma, mayores beneficios y preferencias de distinta índole, es decir, poder.

De lo anterior, cabe destacar que una persona puede ser líder y tener autoridad a la vez o ser líder y tener poder, en definitiva, se puede dar una mezcla entre dos o tres de éstos.

Por otra parte, teniendo claro los conceptos ya definidos, consideraremos ahora al jefe de una institución como su líder, tomando en cuenta, que de igual forma existe una diferencia entre un jefe (administrador, supervisor o director) y un líder en sí. En consecuencia, veremos los tipos de liderazgo en una jefatura, denominado también, estilos de dirección.

## ***Tipos de liderazgo***

- **Autoritario**, donde el jefe es sólo informador, es decir, decide y demanda.
- **Persuasivo**, donde el jefe es vendedor, o sea, vende, convence respecto de sus decisiones.
- **Consultivo**, donde el jefe presenta su decisión o sus ideas y las sujeta a modificación para que el grupo pueda hacer preguntas.
- **Participativo**, donde el jefe da a conocer ciertos problemas, solicita sugerencias y deja que el grupo decida, desde luego, enmarcándose en algunos parámetros.

Ahora bien, si analizamos el tema del liderazgo en un jefe desde un punto de vista más global, debemos entender que todo administrador o supervisor para que exista, debe haber antes que todo una empresa donde desempeñarse como tal. Por cuya razón definiremos tal concepto.

Los jefes modernos están prefiriendo liderar en base a una mezcla entre el tipo consultivo y participativo. En otras palabras, ellos deciden, pero involucrando en el proceso a sus colaboradores haciendo uso de variadas técnicas como: lluvia de ideas, benchmarking, entre otras, que ya analizamos anteriormente.

Desde luego, el líder moderno toma en cuenta distintos aspectos que es imposible dejar fuera a la hora de querer el éxito en una empresa:

- La existencia de clientes externos
- La existencia de clientes internos
- La motivación para ambos tipos de clientes
- Las necesidades de ambos clientes
- Calidad total o reingeniería

## ■ CLIENTES EXTERNOS

Antiguamente, se hablaba de clientes en forma genérica, sin embargo, en la actualidad es necesario hacer una distinción entre los internos y externos. Los externos por su parte, son aquellos que requieren de nosotros como empresa o institución en cuanto a nuestros productos, sean éstos tangibles o intangibles.

En muchos casos, juegan un rol preponderante las técnicas de marketing, pues se puede adquirir la atención de las personas con atractivas promociones, buen nivel de posicionamiento de las marcas en el mercado, entre otros factores. Sin embargo, la misión de la atención de público, en muchos casos es crucial. Por ejemplo, cuántas veces hemos preferido adquirir un producto o servicio a diferencia de otro, sólo porque en “A” nos atendieron de mejor forma que en “B”?

De la satisfacción o insatisfacción de nuestros clientes externos, va a depender que el proceso de nuestra empresa culmine con un Feed-Back positivo y de dicha manera, prosperar.

## ■ CLIENTES INTERNOS

A diferencia de los clientes anteriores que eran nuestros compradores, consumidores o usuarios. Los clientes internos, son los propios trabajadores de nuestro organismo.

Entendidos ambos conceptos por el líder de una entidad, éste debe asumir la existencia de una especie de cadena entre ambos. En otras palabras, si el cliente interno se siente complacido en su ambiente laboral, influirá en gran medida porque el cliente externo, se sienta igual.

## ■ LA MOTIVACION

El ofrecer productos y servicios a bajo precio, con excelente calidad, de buena marca, con la posibilidad de ganar algún premio, etc. hacen posible lograr la preferencia por parte de nuestros clientes externos y en el caso de los clientes internos, tenemos: buenos sueldos, considerables beneficios, oportunidades de ascensos, por nombrar algunos. En general, todos los ejemplos dados, son medios para conseguir el motivar a ambos clientes y se denominan específicamente motivadores.

La motivación se vincula con el comportamiento de las personas que buscan satisfacer una necesidad. Motivar es sinónimo de incentivar.

Nuestro tema fundamental es el liderazgo en los jefes, por lo mismo, apuntaremos más que todo a algunos aspectos que son de gran ayuda para motivar a los trabajadores:

- Toda la gente trata de satisfacer sus necesidades y hacer efectivos sus fines particulares.
- La gente suele ser contradictoria, es decir, puede perfectamente saber cómo realizar su trabajo, pero no lo hace. Esto puede deberse a factores tales como: ahorrar esfuerzos, llamar la atención, tener problemas personales, en definitiva, conflictos psicológicos.
- Todas las personas son iguales desde el punto de vista anatómico por su constitución y que no permite confundirlo con otro animal. Además, todo individuo normal posee capacidad de raciocinio, actitudes, sentimientos y emociones.
- Cada ser es diferente de otro, pues cada uno de nosotros es irrepetible tanto en lo físico como en lo psíquico, es decir, todas nuestras ideas, experiencias, caracteres, aptitudes, intereses, color de ojos, altura y demás, nunca es fiel copia de otro individuo.

## ■ NECESIDADES DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS

Reiterando lo antes expuesto: “La motivación se vincula con el comportamiento de las personas que buscan satisfacer una necesidad.” Cabe añadir entonces, que tanto clientes internos como externos aspiran a tal satisfacción.

Todo individuo posee necesidades. El punto es que existen de diferentes clases, de mayor o menor importancia, hay algunas más o menos complejas, unas que dependen sólo de nosotros mismos para saciarlas y otras de los demás.

Dentro de las categorías básicas y aceptadas de forma más general por los expertos, están:

- Las primarias o de supervivencia, como: tomar aire u oxígeno y alimentarse.
- Las secundarias o adquiridas, como: ingerir un trozo de pizza y desear agregarle más aliños, tener sed y pedir una bebida en vez de agua.

➤ Según **Maslow**, existe una jerarquía de necesidades (de menor a mayor relevancia):

1. Fisiológicas
2. De seguridad
3. Amor (afecto)
4. Estimación
5. Autorrealización

Para Maslow, las más elementales son las fisiológicas, que implican: comida, agua y aire.

En tanto se satisfagan éstas de nivel inferior, las superiores se convierten en fuente activa de la motivación.

Las de seguridad comprenden, la necesidad de protección contra la amenaza y el peligro. Por dicha razón, en una empresa surge la creación de sindicatos,

entre la comunidad la aparición de seguros para cubrir gastos médicos, leyes que protegen a las víctimas de toda índole, entre otros ejemplos.

Le siguen las necesidades de amor (afecto), en donde existe la tendencia a desarrollar relaciones con nuestros semejantes. Tal situación conlleva a crear organizaciones informales.

A posteriori están las de estimación, que toman en cuenta el deseo de ser respetado por el resto y lograrlo hacia uno mismo.

Finalmente, la autorrealización consiste en el total logro de las posibilidades de un ser humano (tener una familia, una profesión, un nivel socio-económico estable, etc.).

➤ De acuerdo a otro experto, **McClelland**, las necesidades son tres:

1. De poder
2. Afiliación
3. Logro

Para McClelland, la necesidad de poder surge porque el hombre busca siempre influir en los demás.

Respecto a la afiliación, las personas requieren llevarse bien con los demás y disfrutan de su compañía.

Por último, hay conductas orientadas al logro, donde si existen metas difíciles de conseguir para sí mismo, se trata por todos los medios de alcanzarlas, tomando en consideración la retroalimentación sobre el desempeño.

➤ Conforme a Herzberg, surge la teoría de motivación e higiene:

1. Motivadores (satisfactores)
2. Factores de higiene (insatisfactorias)

Los motivadores, son factores esenciales para realizar de mejor forma el trabajo (logro, reconocimiento, crecimiento, responsabilidad, el trabajo en sí, progreso).

Los factores de higiene o también denominados de mantenimiento, son externos al ser humano en sí, pero como conforman su ambiente laboral, inciden de una u otra manera en su desempeño (condiciones de trabajo, seguridad, política y administración de la compañía, supervisión, sueldo, relación con los compañeros y jefes, status, vida personal).

#### ▪ **TEORÍA DE EXPECTATIVAS:**

Esta teoría se basa en tres aspectos:

1. Esfuerzo/desempeño
2. Desempeño/premio
3. Atractivo del premio

En primer término, tenemos que las expectativas de nuestro esfuerzo, culminan en un determinado desempeño.

La segunda expectativa, se refiere a que el desempeño conforme al nivel logrado, ayuda a conseguir premios.

Como última expectativa está el atractivo del premio. En circunstancias de que mientras más nos motive lograr cierto premio como un aumento salarial, más nos esforzaremos por tener un mejor desempeño.

#### ▪ **TEORÍA DE EQUIDAD**

Basada en el hecho de que las personas al sentir la injusticia, el pensar que no obtienen recompensas justas o equitativas para todos, tienden a sentirse insatisfechas y poco motivadas para dar lo mejor de sí.

### **CALIDAD TOTAL O REINGENIERIA**

**Calidad Total:** Es una filosofía aplicable que involucra lograr los “cero defectos”. “Es un proceso con evolución continua y que por su naturaleza misma no se puede detener, de lo contrario deja de ser un proceso. Es un cambio cultural necesario y profundo, una filosofía integral que abarca a toda la

organización y al cliente, que es a quien hay que conquistar en un mercado altamente competitivo, brindándole seguridad, rendimiento y servicio.”

Los clientes, son el punto clave para la Calidad Total.

“Para satisfacer a los clientes externos, es necesario satisfacer los requerimientos de los clientes internos.”

La Calidad Total por su parte, promueve cambios marginales pequeños en cambio la Reingeniería, sólo acepta cambios radicales mayores a procesos enteros multifuncionales. El objetivo de la Calidad Total es reformar lo existente, mientras que la Reingeniería procura transformar, comenzando desde cero.

### **2.13 Equipos y la administración de la calidad**

Una de las características centrales de la administración de la calidad es el uso de equipos. La esencia de la administración de la calidad es el mejoramiento de sus procesos, y la participación de los empleados es la pieza clave del mejoramiento de los procesos. En otras palabras, AC requiere que la administración motive a los empleados a compartir ideas y darle seguimiento a sus sugerencias. Todas estas técnicas y procesos requieren de altos niveles de contacto y comunicación, respuesta y adaptación, secuencia y coordinación. Requieren de un ambiente que puede ser dado sólo por equipos superiores de trabajo.

Los equipos proveen un vínculo natural para que los empleados compartan sus ideas e implementar mejoras.

El aporte del trabajo en equipo es clave para mejorar la calidad interna y externa siempre y cuando se definan adecuadamente los límites y los alcances acerca de qué entendemos por calidad y por equipos, y de cómo lograrlos.

Puede haber equipos “máquina” en la cual la verticalidad y el liderazgo



autoritario promuevan resultados, eficiencia y mejora en la performance, y de hecho los hay, pero producen estos resultados para la organización y no para sí mismos por lo que no habría una articulación entre satisfacción individual y calidad organizacional.

En otros términos, los equipos no son máquinas. Pueden serlo, pero a costa de Calidad.

## 2.14 Trabajo En Equipos De Alto Rendimiento, Alto Desempeño, Autónomos Y Orientados A La Generación De Valor.

De acuerdo con Palomo Vadillo M. T. (2012). Una de las cosas fundamentales que han propiciado los cambios constantes en los que se encuentran inmersas las empresas de clase mundial, en un constante esfuerzo por adaptarse a los grandes cambios y mantener un alto nivel de competitividad en un entorno incierto (fuzzy) poco predecible, ha sido el de entender el cómo deben operar los seres humanos que diseñan, transforman y operan las organizaciones, y se ha encontrado que el **desarrollo del trabajo en equipo** es fundamental, por lo que se debe de pasar de considerar al individuo la unidad laboral básica a considerar, también al grupo como célula fundamental de toda la organización. El trabajo en equipo tiene gran importancia hoy día, no sólo para mejorar la productividad y competitividad, sino también como un sistema de organización del trabajo que permite mejorar el clima laboral, la comunicación interna, la integración de los nuevos miembros, la transición de sus valores y cultura entre otros.

Es importante hacer notar que el trabajo en equipo no será eficiente y eficaz sin seres humanos proactivos y con alta cultura existente orientada al desarrollo del trabajo y ubicados en el perfil en el que son más aptos, esto orienta esfuerzos a que la organización tenga resultados de alto impacto.

El trabajo en equipo es mucho más que un *grupo* de individuos que colaboran en la realización de actividades orientadas al logro de objetivos comunes en la empresa, por lo que se hace necesario que los miembros del *grupo*:

- Perciban que tienen el mismo objetivo.
- Que son miembros del equipo y se perciban como una unidad diferenciada de los demás.
- Desarrollen normas que regulen las relaciones de los miembros.

## TIPOS DE GRUPOS QUE EXISTEN EN LAS EMPRESAS.

Hoy día los grupos, constituyen la unidad laboral básica de trabajo en las empresas, coexistiendo en ella grupos muy diferentes y de distintos tipos los cuales pueden clasificarse de acuerdo a los criterios de *temporalidad*, *formalidad* y *jerarquía*, estos son tratados como:

### 1. DIMENSIÓN TEMPORAL en este apartado se tienen los siguientes:

- **Grupos permanentes:** Son grupos permanentes que realizan actividades de tipo permanente y permiten el funcionamiento diario de las organizaciones.
- **Grupos temporales:** Son grupos denominados **ad hoc**, son grupos formados para alcanzar un objetivo determinado, estos se disuelven una vez alcanzada la meta para la cual fueron creados. *Este tipo de grupos cada día son más importantes* debido a que se requiere de una adaptación continua de las empresas en ambientes dinámicos y cambiantes.

### 2. NIVEL DE FORMALIDAD, para ello se tienen:

- **Formales.** Son grupos previstos en la organización (organigrama), y están orientados al logro de sus objetivos.
- **Informales.** Son grupos que surgen de forma espontánea y con la finalidad de satisfacer las necesidades personales y sociales de sus integrantes y no cubiertas por la estructura formal.
- **Finalidad.** En este tipo se incluyen todos los grupos que se crean con un objetivo concreto (producción, solución de problemas, desarrollo de productos y/o servicios, solución de conflictos, etc).

### 3. NIVEL JERÁRQUICO, en este apartado se pueden subdividir en:

**A). DIFERENCIACIÓN VERTICAL.** Que a su vez tiene los niveles:

- **Nivel estratégico.** Llamado comúnmente ***Dirección General***, formado por los directivos encargados de definir los objetivos estratégicos de la empresa, así como el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.
- **Nivel funcional.** Formado por los mandos intermedios que *relacionan el nivel estratégico con el operativo*. Su función principal es poner a funcionar el Plan Estratégico de Desarrollo, así como la supervisión del desarrollo del mismo.
- **Nivel operativo.** Formado por los empleados que están situados en la base del organigrama. Desarrollan funciones y tareas que garantizan la producción de bienes y/o servicios.

Los tres niveles anteriores pueden ser de los tipos:

- **LINEA.** Están implicados en la toma de decisiones en la producción de bienes y/o servicios.
- **STAFF.** Son unidades de apoyo, asesoras, y por tanto, no tienen capacidad para tomar decisiones directamente sobre la producción de bienes y/o servicios.

**B). DIFERENCIACIÓN HORIZONTAL,** se incluyen en ellos:

- **Servicios especializados.** Son grupos interdisciplinarios, su función principal es asesorar o apoyar a la organización.

**TRABAJO EN EQUIPO COMO ESTRATEGIA**

El trabajo en equipo orienta a que *la participación conjunta de superiores y colaboradores en el planteamiento de los objetivos y en la interpretación y análisis de los resultados, hace que las decisiones sean más eficientes y eficaces, aceptadas y llevadas a la práctica*. Lo que lleva en la organización al

desarrollo de la creatividad que cuando sus miembros trabajan de forma aislada.

Esto lleva a que:

- La mayoría de las personas en la empresa se encuentran más satisfechas cuando adicional de hacer su trabajo normal, participan en la *programación, organización y control del trabajo*.

Las ventajas del desarrollo en equipo en relación con la organización y lo individual entre otras se tienen:

**Tabla 1. Ventajas del Desarrollo de Trabajo en Equipo.**

<b>PARA LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>PARA EL INDIVIDUO</b>
Mayor nivel de productividad.	Satisface la necesidad de afiliación.
Comunicación eficiente y eficaz.	Aumenta la seguridad personal.
Compromiso pleno con los objetivos.	Facilita el desarrollo personal y/o profesional.
Los equipos son flexibles.	Estimula la creatividad y la innovación.
Mejora el clima laboral.	
Mejor desarrollo de tareas complejas.	
Facilita a la dirección la supervisión y el control.	
Proporciona a los miembros status social.	
Fortalece la integración de nuevos miembros.	
Facilita la coordinación.	
Mejora la satisfacción.	
Etc.	

**Fuente: González S. (2012)**

Sin embargo el desarrollo del trabajo en equipo también *puede traer contratiempos si el líder del equipo no administra eficaz y eficientemente bien el trabajo y lo planeado y programado para el equipo, entre otros se tienen.*

**Tabla 2. Inconvenientes del Trabajo en Equipo.**

<b>INCONVENIENTES</b>
Consumo de más tiempo.
Controlar y manipular al resto de trabajadores.
No control de procesos que inciden en la calidad de las decisiones y solución de problemas.
Desarrollar objetivos, normas y valores contrarios a los definidos.
Menor productividad = holgazanería social.
Rechazo o menosprecio a determinados miembros = chivo expiatorio.
Entre otros.

**Fuente: González S. (2012)**

Es importante diferenciar los términos **Grupo**, en el las personas que lo integran, existe poca interacción y el objetivo buscado es común que sea percibido como diferente para cada una de ellas, por lo que no hay metas comunes. **Equipo**, en el las personas que lo integran tienen el mismo objetivo y una comunicación permanente y de alta calidad. La clasificación existente para el caso es:

- **GUPO DE TRABAJO:** No existe un objetivo común, las personas que lo integran interactúan solamente compartiendo información, cada persona asume sus responsabilidades de forma independiente, no existen responsabilidades compartidas.
- **SEUDOEQUIPO.** Es un grupo de personas que se hacen llamar equipo, no existe coordinación alguna, no establecen responsabilidades conjuntas y compartidas. Sus interacciones suelen afectar al rendimiento individual y no contribuyen al rendimiento del grupo.
- **EQUIPO POTENCIAL.** Es un grupo consciente de la mejora e incremento del rendimiento en la empresa. No lo consiguen en su totalidad por falta de claridad en la definición de los objetivos comunes, de disciplina y de un enfoque común. *Si el líder lo administra adecuadamente* puede convertirse en un **equipo de verdad**.
- **EQUIPO VERDADERO.** Se caracteriza por la existencia de personas con competencias complementarias, y se sienten mutuamente responsables.

- **EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO.** Sus miembros están y se siente profunda reciprocidad y compromiso entre ellos, lo que los lleva al éxito y crecimiento como equipo y en lo individual en beneficio de los resultados en el incremento de la productividad de la empresa. *Por lo anterior estos son un conjunto de personas que poseen talento y competencias complementarias y que trabajan para conseguir un objetivo común mostrando un alto nivel de compromiso. Interaccionan entre sí aceptando ciertas normas y compartiendo emociones, participando de un sentimiento común llamado **espíritu de equipo**, y alcanzando un alto desempeño y excelentes resultados.*

Las diferencias más marcadas existentes entre *grupo* y *equipo* son mostradas en:

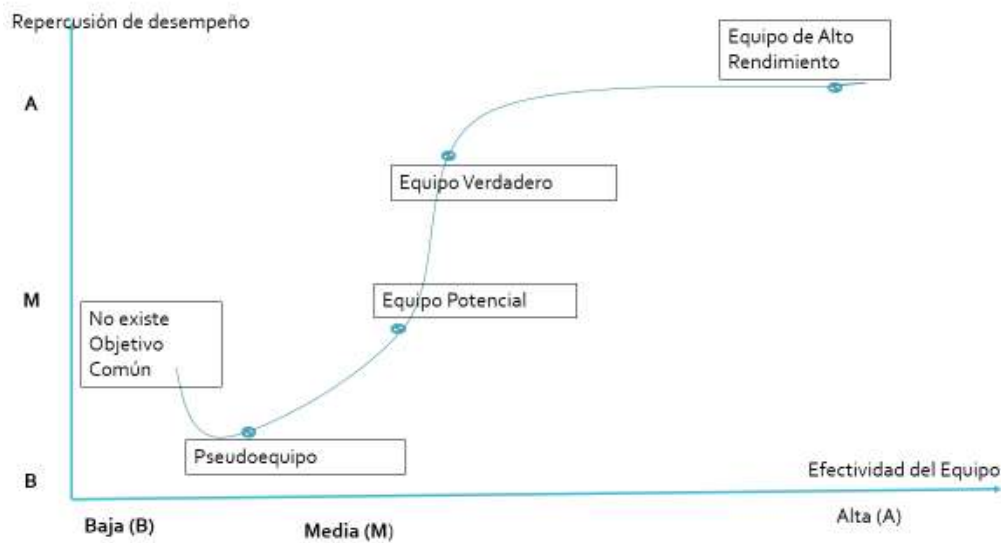
**Tabla 3. Diferencias Existentes entre Grupo y Equipo de Trabajo.**

<b>GRUPOS.</b>	<b>EQUIPOS DE TRABAJO.</b>
Líder centrado en la tarea.	Liderazgo compartido.
La asignación de trabajo se hace en partes iguales y cada quien es responsable de su parte.	El trabajo se distribuye de acuerdo a su perfil y competencias y nivel motivacional. <i>Las responsabilidades sobre los resultados son compartidas.</i>
No implica confianza mutua.	Confían unos en otros.
Se da el individualismo.	Se apoyan mutuamente.
Se acepta la autoridad.	Se otorga la autoridad.
No se fomenta la automotivación.	Se crean las condiciones óptimas para la automotivación.
Cada integrante es responsable de sus resultados.	Asumen responsabilidad sobre sus resultados y los del equipo.
Tienen reglas.	Establecen normas.
No implica orgullo de pertenencia.	Están orgullosos de su equipo.
Hay reservas de comunicación.	Se fomenta la comunicación y la crítica constructiva.
El resultado es individual.	El resultado es colectivo.
Existe un interés común.	Existen metas definidas y conjuntas.
Tienen un fin u objetivo común.	Muestran compromiso emocional con el proyecto del equipo.
No es importante la participación en los procesos de toma de decisiones.	Es clave que las personas conozcan los procesos y procedimientos para facilitar su participación en la toma de decisiones.

Fuente: González S. (2012)

El rendimiento de los equipos de trabajo es mostrado en la figura 6:

**Figura 6. Rendimiento de Equipos de Trabajo.**



Fuente: González S. (2012)

### **EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO ORIENTADOS A LA GENERACIÓN DE VALOR.**

Los requerimientos mínimos necesarios que deberá reunir un equipo de trabajo son la existencia de:

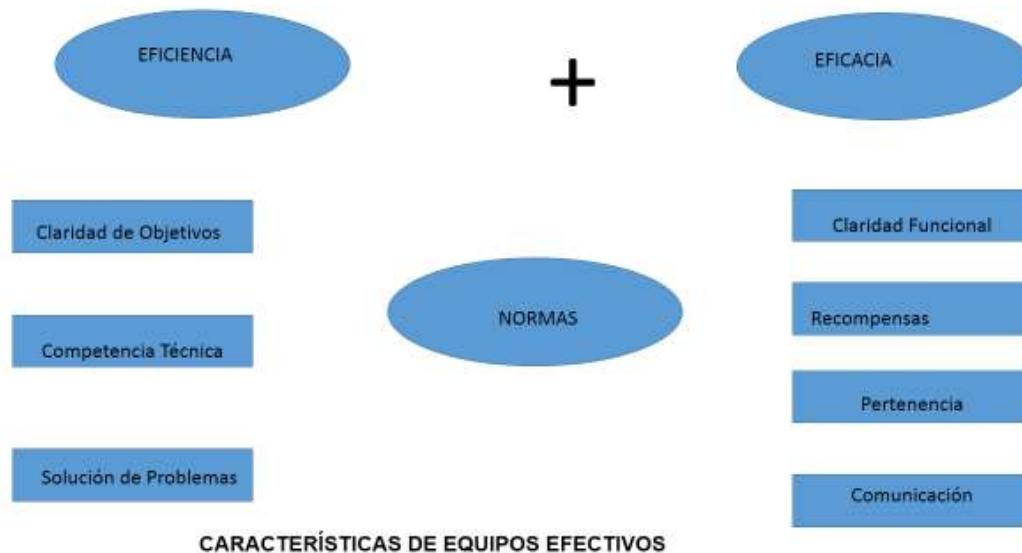
- Objetivo común.
- Sentido de pertenencia.
- Normas operativas que regulen las relaciones y logro de objetivos.



## Características De Equipos Efectivos De Trabajo.

El desarrollo de un equipo efectivo es producto de una planeación impecable al respecto, del esfuerzo y tiempo. Las características básicas que deben tener en este tipo de equipos son entre otras:

**Figura 7. Características de Equipos Efectivos.**



Fuente: González S. (2012)

## Fases De Evolución De Los Equipos De Trabajo

De acuerdo con Blanchard (1983,1986), Carew, Parisi-Carew (1990), las fases de evolución del equipo se describen tomando en consideración las variables:

- **Madurez profesional (competencias).** Es definida como el índice de eficacia del grupo, dependerá de las competencias de los integrantes del equipo para llevar a cabo las actividades. Determina los resultados que es capaz de obtener el equipo en una tarea o función específica.
- **Madurez grupal (compromiso).** Definida como el grado de eficiencia del equipo, causada por el grado de motivación para asumir responsabilidades y lograr resultados. Así como el grado de integración y cohesión que tengan el que depende de las actitudes e intereses que muestran en la realización de las tareas.

Tomando en consideración los dos conceptos anteriores las fases de evolución de los equipos de trabajo se tienen:

1. Fase 1. (INICIACIÓN).
2. Fase 2. (ORIENTACIÓN).
3. Fase 3. (CLARIFICACIÓN).
4. Fase 4. (INTEGRACIÓN).
5. Fase 5. (FINALIZACIÓN).

**1. LA FASE DE INICIACIÓN.** Resultados bajos o medios. La duración de esta fase depende en gran medida del grado de conocimiento previo que tengan los integrantes del equipo, en general a *mayor conocimiento menor duración*. En ella se dan:

- La *madurez profesional es baja* y los miembros del grupo no tienen claros los objetivos y cuál es la contribución de los mismos.
- La *madurez grupal es alta*, los integrantes del equipo muestran interés, ilusión y expectativas positivas con respecto al futuro del grupo, en esta etapa no han desarrollado sistemas de interacción y pertenencia efectivos.
- *Existe una gran dependencia del líder* y los miembros muestran un cierto grado de ansiedad, al no estar claras sus funciones, roles y las futuras relaciones interpersonales.

**2. FASE DE ORIENTACIÓN.** El manejo adecuado de esta fase dependerá, en gran parte, de la definición de las metas y funciones, tal que se perciban alcanzables, así como establecimiento de normas que regulen el comportamiento de los miembros.

- La madurez profesional va en aumento lentamente a medida que se van desarrollando las competencias de los integrantes.
- La madurez grupal continua baja debido a que no se han puesto en práctica las normas que regulen las interacciones, y todavía no existe en ellos el sentimiento de pertenencia.
- Esta etapa la marca el descenso de motivación ya que los integrantes no ven que las expectativas iniciales se cumplan con la rapidez esperada.
- En esta fase pueden existir sentimientos de frustración, competitividad y/o confusión con respecto a los objetivos y funciones del grupo, lo que propicia los primeros conflictos entre sus integrantes y coordinador.

**3. FASE DE CLARIFICACIÓN.** En esta fase se generan sentimientos de confianza y respeto entre sus miembros y sus aportaciones, aumenta el grado de cohesión del grupo y el sentido de pertenencia, se tiene una comunicación más directa y fluida.

- El equipo incrementa su madurez profesional.
- Se redefinen y clarifican objetivos y funciones.
- Se desarrollan normas y procedimientos que faciliten el trabajo en equipo.

**4. FASE DE INTEGRACIÓN.**

- Los miembros ya poseen las competencias necesarias para trabajar eficazmente de forma autónoma.
- Tienen claros los objetivos a alcanzar.
- El liderazgo del equipo es compartido entre el coordinador y el resto del equipo.
- Se tiene un alto nivel de madurez grupal y sentimientos positivos.

## 5. FASE DE FINALIZACIÓN.

La prioridad del coordinador en esta fase es que esta sirva de *semillero* para otros proyectos, superando las relaciones de *duelo* ante la separación. En esta fase una vez concluidos y logrados los objetivos el equipo se disuelve.

### EL COORDINADOR EN EL DESARROLLO DEL EQUIPO.

La primera tarea del coordinador es la de determinar la fase de evolución del grupo con la finalidad de determinar el grado de independencia del equipo para el desarrollo de trabajo eficiente y eficaz.

Es importante que el coordinador sea capaz de convertirse en un miembro eficiente y eficaz del equipo.

En la evaluación de la fase que se encuentra el grupo es necesario considerar como mínimo la satisfacción de los elementos (indicadores de madurez profesional y grupal) siguientes:

**Tabla 4. Indicadores de Madurez Profesional y Grupal.**

<b>MADUREZ PROFESIONAL (EFICACIA)</b>	<b>MADUREZ GRUPAL (EFICIENCIA)</b>
• Claridad de objetivos.	• Claridad de funciones.
• Compatibilidad de objetivos.	• Compatibilidad de funciones.
• Calidad de las decisiones.	• Compromiso con las decisiones.
• Solución de problemas.	• Participación.
• Competencia técnica.	• Confianza/satisfacción.
• Consecución de objetivos.	• Comunicación.
• Normalización de procesos.	• Recompensas.
• Disponibilidad de competencias.	• Distribución de la autoridad.

Fuente: González S. (2012)

### LAS 10 C's DEL TRABAJO EN EQUIPO.

Son muchas las características y atribuciones que se deben considerar para la integración y operación eficiente y eficaz de un equipo de alto desempeño, autónomo y orientado a la generación de valor, sin embargo como mínimo se deben considerar siempre los elementos:

**Figura 8. Las 10 C's del Trabajo en Equipo.**



Fuente: González S. (2012)

- **Complementariedad.** El equipo deberá integrarse cuidando la interdisciplinariedad generando sinergias orientadas al éxito.
- **Comunicación.** Se debe tener una comunicación abierta entre todos los integrantes del equipo.
- **Confianza.** Cada integrante tiene la confianza plena del trabajo complementario que hacen sus compañeros (as). El coordinador juega un papel fundamental en la creación de un clima de confianza.
- **Coordinación.** Todos sus miembros deberán actuar de forma sistemática y organizada para así conseguir que el proyecto alcance el éxito, en los tiempos, presupuesto y consideraciones establecidas.
- **Conflictos resueltos.** Búsqueda de estrategias que permitan la solución inmediata de conflictos entre los integrantes del equipo cuando lleguen a existir.

- **Clarificar expectativas.** Cada integrante del equipo deberá tener claro lo que se espera de él, la falta de claridad es uno de los elementos significativos en el fracaso de los equipos.
- **Celebración del éxito.** En los equipos es común darle mucha valía al reconocimiento que se le dé a sus integrantes cuando se ha logrado el éxito, buscando costo cero.
- **Consenso.** Este factor implica entender y cumplir con las normas que el equipo tiene para llegar a un consenso o a soluciones colegiadas. Por ello se tienen que establecer normas en el proceso de toma de decisiones en cada etapa de identificación, análisis y solución de problemas. Esto permite establecer prioridades y seleccionar las opciones más adecuadas.
- **Constancia.** Sin este elemento es imposible hablar de equipos de alto rendimiento, alto desempeño y con talento. Es importante que este asociado que las personas disfruten lo que hacen adicional a ser constantes y precisos en lo que hacen.
- **Compromiso.** Cada integrante se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su esfuerzo para sacar el trabajo adelante. Deberán tener claras las metas del equipo, para hacerlo más integrado y fuerte orientado al éxito y logro de los objetivos empresariales.

## **CAPÍTULO 3 CASO DE APLICACION**

### **Importancia De La Acreditación Del Programa Educativo De La Facultad De Medicina Veterinaria Y Zootecnia De La UMSNH.**

#### **3.1 Justificación de la acreditación para la calidad del programa educativo**

La acreditación implica un proceso de evaluación para contribuir a mejorar la calidad académica de las instituciones y de sus planes y programas, lo que repercute en el ejercicio profesional.

Hoy en día, México tiene, en el contexto nacional, una política de modernización educativa orientada a elevar la eficiencia del sistema y de las instituciones que lo componen, y por otro lado, en el contexto internacional tiene que dar respuesta a la creciente globalización de la economía y en particular al intercambio de recursos humanos (profesionales) que requieren un reforzamiento, una garantía de credibilidad, reconocimiento y aceptación de los programas de formación profesional.

En la medida en que la acreditación institucional y especializada representa un mecanismo para orientar las tareas educativas de la formación profesional con prácticas y resultados ampliamente reconocidos a nivel nacional e internacional, se convierte en un medio indispensable para impulsar el mejoramiento general de la calidad. De ahí que la acreditación tenga un papel estratégico orientado a promover cambios importantes en la organización, homologación y eficiencia de la Educación Superior.

La aprobación del Tratado de Libre Comercio entre México, Canadá y Estados Unidos tiene fuertes repercusiones en muchas áreas de la economía y de la sociedad de los tres países. Además, este tipo de convenios y tratados se desarrollan ya con otros países de América Latina, de la Comunidad Europea y de la Cuenca del Pacífico. En el ámbito de la Educación Superior, esto conducirá a las instituciones a consolidar sus relaciones de cooperación y

a explorar nuevas formas de intercambio internacional para formar a sus estudiantes y académicos con bases de homologación en el contexto internacional, además de facilitar el acceso a fondos nacionales y extranjeros cuya base de otorgamiento será la acreditación.

En este marco, el tema de acreditación ha adquirido relevancia en diversos encuentros nacionales e internacionales de docentes, investigadores y responsables de las decisiones en el campo educativo durante los últimos años.

La acreditación de instituciones, programas, grados o currícula con una decidida intervención de la sociedad civil, ha sido un modelo fuertemente impulsado por los países que han tenido una amplia experiencia al respecto; es importante señalar que las solicitudes para acreditación son voluntarias y la intermediación del Estado es mínima. En el campo profesional de la Medicina Veterinaria y en una experiencia cercana tendremos que remitirnos a la evolución histórica de la

Asociación Americana de Médicos Veterinarios de los Estados Unidos fundada en 1863, y que en 1890 creó un Comité de Información y Educación. Este comité en 1906 tomó las medidas necesarias para dar inicio a un programa de evaluación de escuelas y facultades. Todas las escuelas de Medicina Veterinaria de los Estados Unidos y de Canadá fueron notificadas de que, durante los dos años siguientes se llevaría al cabo la clasificación de dichas escuelas, en la que se tomaría en cuenta el currículo, el profesorado y el equipo e instalaciones físicas, y se planeó asignar clasificaciones de acuerdo con la calidad identificada por el comité evaluador; sin embargo esto se convirtió en un problema debido a la subjetividad de la evaluación. Después de varios años de intentar resolver esa situación, se dejó de lado el esfuerzo de clasificar en términos subjetivos y en 1921 se adoptó la primera lista detallada de .Requisitos esenciales para aceptar a una escuela de veterinaria.; a partir de entonces se ha revisado la lista en diversas ocasiones y se ha utilizado un sistema de acreditación en lugar del de calificación.

En el caso de la Medicina Veterinaria y Zootecnia en México, la historia es reciente pero la evolución es dinámica y ampliamente respaldada por todos los



sectores del área, lo cual se reflejó en la creación del Consejo Nacional de Educación de la Medicina Veterinaria y Zootecnia A.C.

(CONEVET). Queda claro que el esfuerzo ha sido gremial y de compromiso con la profesión y con el país.

Por otra parte, la existencia de un perfil de médicos veterinarios zootecnistas aprobado y de un alto número de escuelas y facultades, hacen necesaria una actuación gremial permanente en la búsqueda de una congruencia entre los programas de enseñanza y sus resultados. Al mismo tiempo, esto permitiría obtener apoyos financieros de la Secretaría de Educación Pública en el marco de políticas establecidas para la superación de la Educación Superior en México.

El CONEVET, a través de su Comité de Acreditación, se propuso en el plan de trabajo, establecer los requisitos mínimos de acreditación para los programas de licenciatura en Medicina Veterinaria y

Zootecnia, así como los mecanismos para iniciar los procesos de acreditación.

El producto de los trabajos del Comité de Acreditación fue presentado a la asamblea general del CONEVET el 1 de diciembre de 1995 en la ciudad de Puebla, Pue. Y después de la revisión puntual de la metodología de acreditación de los programas de licenciatura, ésta fue aprobada en lo general y en lo particular.

A partir de este momento el instrumento ha sido actualizado por sucesivas revisiones que se realizan al término de cada acreditación. Se han incorporado las modificaciones surgidas de las acreditaciones efectuadas en la Universidad Autónoma del Estado de México y de la Universidad Nacional Autónoma de México en 1997 y 1998, respectivamente, que fueron discutidas y aprobadas en la Asamblea de Durango el 20 de mayo del 2000. Posteriormente las surgidas en las evaluaciones de la Universidad Veracruzana, la Universidad Autónoma de Baja California y más recientemente la de la Universidad Autónoma de Yucatán y la del Centro Universitario de Ciencias Biológicas y Agropecuarias de la Universidad de Guadalajara, aprobada por el consejo directivo del CONEVET, el 20 de febrero la primera y el 26 agosto del 2002 la segunda. Posteriormente, en 2003 y 2004 se han incorporado varias modificaciones propuestas por los diferentes integrantes del CONEVET en

asambleas y reuniones, así como las observaciones de evaluadores nacionales y extranjeros.

Un hito histórico para la Medicina Veterinaria y Zootecnia Nacional fue el hecho de que el CONEVET fuese aprobado oficialmente por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) el 30 de noviembre del 2001, constituyéndose así en el primer organismo acreditador de programas de educación superior en el país, reconocido por el COPAES. Confiamos en que el presente documento sea punto de partida para la impartición futura de una educación de excelencia en medicina veterinaria y zootecnia, y de calidad homogénea en México.

Para la elaboración del presente manual se tomaron en consideración las propuestas de la

Asociación Mexicana de Escuelas y Facultades de Medicina Veterinaria y Zootecnia Modulares, generadas en su VII reunión del 13 y 14 de julio de 2000, en Mérida, Yuc. Asimismo, las recomendaciones de los evaluadores nacionales y extranjeros que participaron en los procesos de acreditación y pre acreditación de los programas de MVZ de 2000 a 2003. Asimismo, se incorporaron sugerencias de los integrantes del Comité de Ciencias Agropecuarias y del propio Comité de Acreditación del CONEVET.

### **3.2 Estructura misión y objetivos del comité de acreditación**

#### **❖ MISIÓN**

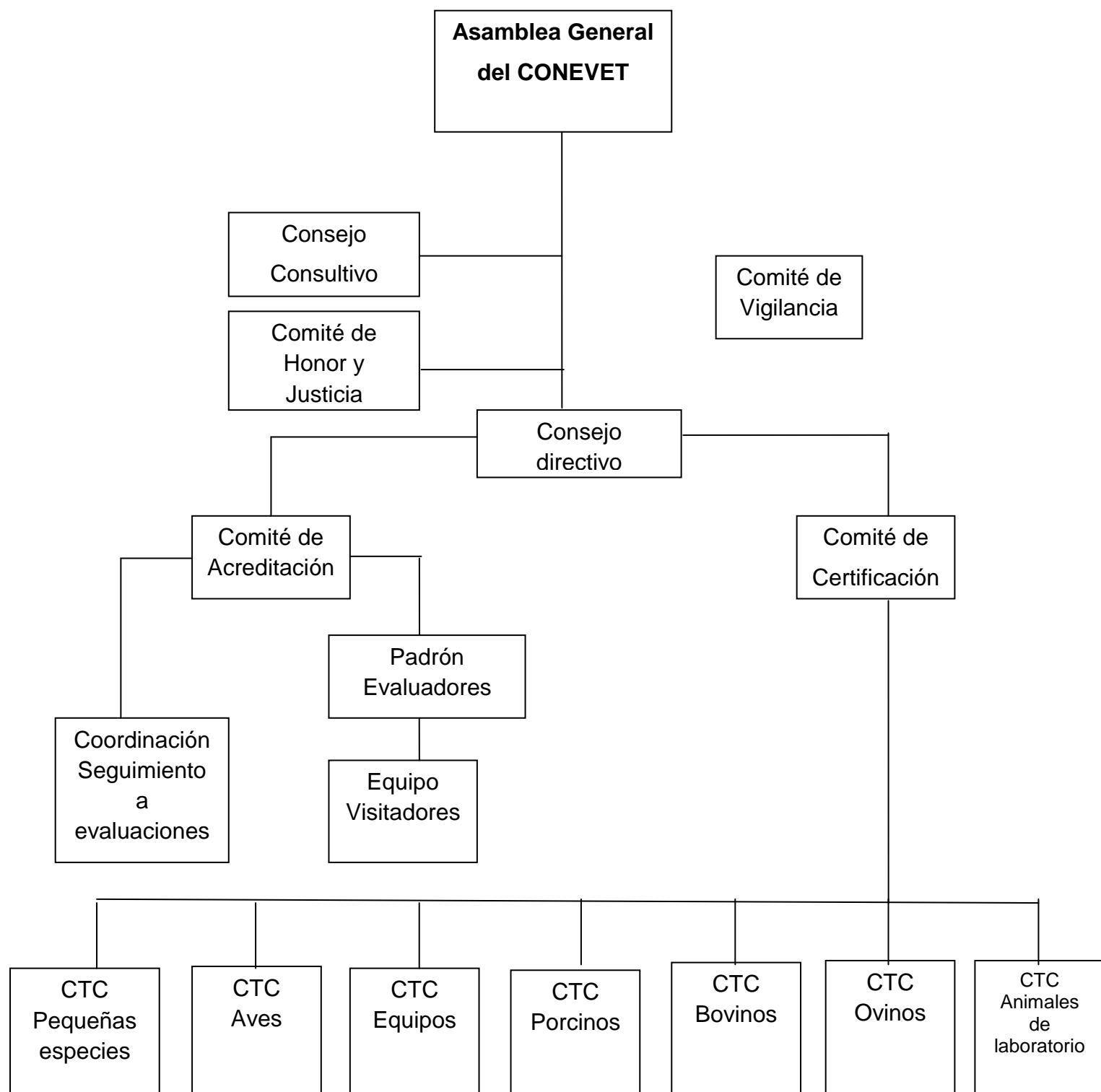
Evaluar y acreditar programas académicos de Medicina Veterinaria y Zootecnia que cumplan con los estándares de calidad fijados por el CONEVET, así como mantener el cumplimiento y la mejoría de los mismos a través de la reacreditación.

#### **❖ VISIÓN**

Al 2005, haber acreditado los programas potencialmente acreditables y tener definidos los indicadores para la reacreditación en niveles superiores a los actuales. Al 2010, tener programas acreditados con niveles de calidad equiparables con los estándares de la Unión Europea, de Estados Unidos y de Canadá.

#### **❖ OBJETIVOS**

- Acreditar y re acreditar los programas de Medicina Veterinaria y Zootecnia de las universidades públicas y privadas del país.
- Vigilar que los programas mantengan y mejoren los estándares de calidad con los que se acreditaron.
- Promover hacia la acreditación a los programas con posibilidades de obtenerla



ORGANIGRAMA DEL CONEVET, A.C. Y LA UBICACIÓN DEL COMITÉ DE ACREDITACIÓN

## ♦ **INTEGRACIÓN DEL COMITÉ DE ACREDITACIÓN**

Para la integración del comité, la Asociación Mexicana de Escuelas y Facultades de Medicina Veterinaria y Zootecnia (AMFEMVZ) y la Federación de Colegios y Asociaciones de Médicos Veterinarios Zootecnistas de México (FedMVZ) deberán proponer, cada una de ellas, a seis candidatos a partir de los cuales el Consejo Directivo del CONEVET seleccionará a tres de cada agrupación, cuyos nombres serán enviados a la Asamblea de Representantes para su ratificación. El coordinador del comité de acreditación será propuesto por el Consejo Directivo y designado por la Asamblea de Representantes. El Comité de Acreditación finalmente quedará integrado por siete miembros, de los cuales, tres miembros representarán a la AMFEMVZ, otros tres a la FedMVZ, y el último, que será el coordinador del comité, será seleccionado por los órganos de gobierno del CONEVET.

## ✓ **CAPÍTULO XI. DE LOS COMITÉS**

### ***Artículo 48***

Los Comités de Acreditación y Certificación, y los Comités Técnicos, tendrán representatividad equitativa de la Federación de Colegios y Asociaciones de Médicos Veterinarios Zootecnistas de México, A.C. y de la Asociación Mexicana de Escuelas y Facultades de Medicina Veterinaria y Zootecnia, A.C.; la designación de los miembros del Consejo y de los Comités recae sobre los representantes y no sobre las organizaciones a las que pertenecen.

El Consejo Directivo propondrá a los integrantes de los Comités de Acreditación y Certificación, quienes deberán ser ratificados por la Asamblea de Representantes. Los Comités de Acreditación y Certificación estarán integrados por siete médicos veterinarios y los Comités Técnicos por siete especialistas.

### **Artículo 50**

El Comité de Acreditación deberá atender por encargo del Consejo Directivo, todos los requerimientos que establezca el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior A.C.

(COPAES) y hacerle saber al Consejo Directivo las acciones conducentes.

### **Artículo 51**

Las funciones del Comité de Acreditación y sus comités técnicos serán:

I.-Nombrar a los evaluadores de los procesos de acreditación de los programas educativos.

II.-Proponer los criterios y parámetros de acreditación de los programas e instituciones educativos al Consejo Directivo.

III.-Aplicar los criterios y parámetros a que se refiere la fracción anterior.

IV.-Dictaminar acerca de la acreditación de los programas e instituciones correspondientes.

V. Hacer respetar el reglamento y la normatividad del Comité de Acreditación.

VI. Otras que dictamine la Asamblea de Representantes.

### **Artículo 53**

Los miembros de los comités de Acreditación y Certificación y de los comités técnicos propuestos, durarán tres años en su cargo pudiendo ser reelectos hasta por una ocasión con la aprobación de la Asamblea de Representantes. Se realizará una sustitución secuenciada de sus integrantes de acuerdo con lo estipulado en los reglamentos respectivos.

## **✓ CAPÍTULO XII. DE LOS COMITÉS TÉCNICOS**

### **Artículo 54**

Los Comités de Certificación y Acreditación son cuerpos colegiados del CONEVET, A.C., constituidos por Médicos Veterinarios o Médicos Veterinarios Zootecnistas, designados por la Asamblea de Representantes, a propuesta del

Consejo Directivo. Sus integrantes durarán en sus cargos tres años, pudiendo existir reelección hasta por un periodo.

#### **Artículo 55**

Los Comités de Certificación y Acreditación se regirán por un Reglamento interno respectivo, aprobado por la Asamblea de Representantes.

#### **Artículo 56**

Los Comités Técnicos se regirán por una normativa específica respectiva aprobada por la Asamblea de Representantes.

Asimismo, se transcribe el siguiente artículo, del Reglamento de Acreditación del CONEVET:

#### **Artículo séptimo**

Para ser propuesto como miembro del Comité son necesarios los siguientes requisitos:

- a) Ser mexicano por nacimiento o naturalización.
- b) Ser Médico Veterinario Zootecnista, con cédula profesional expedida por la Dirección General de Profesiones de la Secretaría de Educación Pública y de preferencia contar con estudios de posgrado.
- c) Tener experiencia en la actividad académica como docente o investigador, de por lo menos diez años y preferentemente ser miembro del personal docente de una institución superior de Medicina Veterinaria y Zootecnia, o tener experiencia profesional de campo, comprobable, de por lo menos cinco años y reconocimiento como líder en su área de trabajo.
- d) Tener una conducta ética y moral reconocida y no haber sido sancionado, amonestado, excluido o ser persona *non grata* en ninguno de los Colegios de Médicos Veterinarios Zootecnistas, Asociaciones de Especialistas, escuelas o facultades de Medicina Veterinaria y Zootecnia.
- e) Presentar una copia simple del curriculum vitae actualizado, sin comprobantes.
- f) Presentar una carta firmada de aceptación al cargo.

### **3.3 Procedimiento para la acreditación.**

#### **Definición del Proceso de Acreditación**

Para llegar a definir todos estos procesos se consideró la información referente a los trabajos similares que se llevan a cabo en otros países; y se estableció la comunicación y el intercambio con ellos; el CONEVET ha participado en procesos de acreditación en Estados Unidos, Europa y Sudamérica.

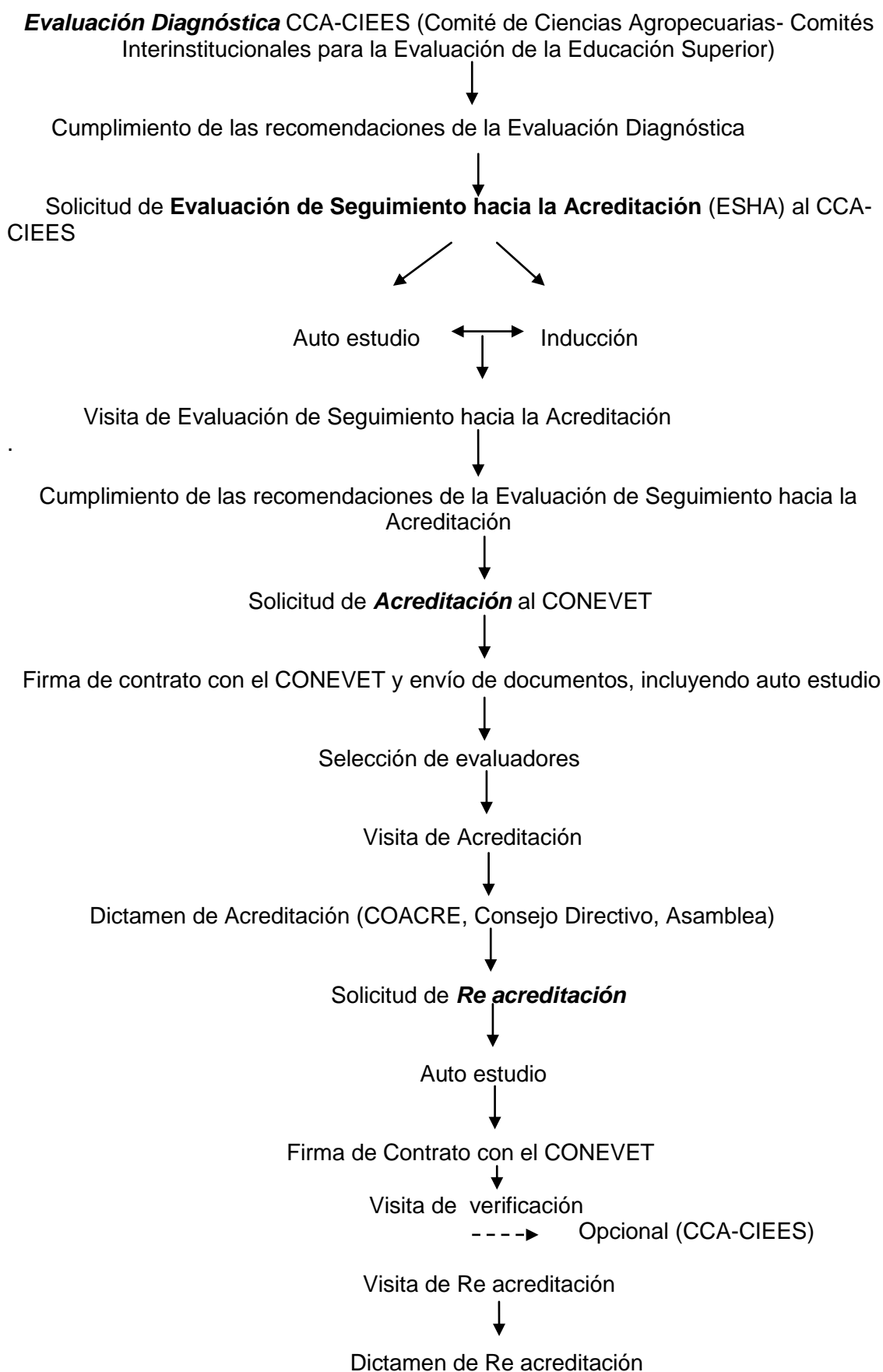
No se trató de adoptar modelos, sino de diseñar un sistema propio acorde con nuestras necesidades, pero al mismo tiempo, acorde también con los estándares internacionales. Tal vez pueda parecer que algunos de los criterios que el CONEVET aplica son difíciles de cumplir, pero se trata de alcanzar niveles educativos y profesionales que tengan aceptación en el ámbito internacional.

#### **Vista Panorámica del Proceso**

La evaluación académica de los programas de Medicina Veterinaria y Zootecnia con fines de Acreditación cursa por el siguiente proceso:



## DIAGRAMA 1. Proceso para la Acreditación



Para que un programa pueda acceder a la acreditación, es condición obligada que haya llevado a cabo la evaluación diagnóstica hecha por el Comité de Ciencias Agropecuarias de los CIEES, y a partir de ello podrá continuar con la evaluación de seguimiento hacia la acreditación, tal como se explica en el Diagrama 1, que nos ofrece una visión de conjunto del proceso evaluatorio académico que se realiza en forma combinada entre el CCA-CIEES y el CONEVET.

#### ▪ **La Evaluación de Seguimiento hacia la acreditación**

Es realizada por el CONEVET, de manera conjunta con el Comité de Ciencias Agropecuarias (CCA) de los CIEES, y consiste en la preparación de los programas para enfrentarse al proceso de acreditación. El programa debe solicitar la evaluación de seguimiento hacia la acreditación a los CIEES, marcando copia al CONEVET. Paralela o posteriormente se realiza una visita de inducción, a fin de informar a toda la comunidad del programa la importancia de este proceso y el procedimiento a seguir en él.

Si la institución así lo requiere, se le proporciona la asesoría necesaria para que lleve a cabo su auto estudio, basado en los indicadores del CONEVET. Una vez realizado, el Comité de Ciencias Agropecuarias hace una visita al programa, con la participación de un representante del Consejo Directivo o del Comité de Acreditación, para verificar y complementar los datos proporcionados en el auto estudio. Con base en esta información, se elabora un informe en el cual se especifica si se cumple con cada indicador, y se hacen recomendaciones para solucionar las deficiencias encontradas, antes de que el programa solicite la acreditación.

A partir del informe de evaluación de seguimiento hacia la acreditación que entregó el CCA, se solicita al programa información sobre el cumplimiento de la recomendaciones y una vez atendidas éstas, la institución hace la solicitud al CONEVET, con el cual firma un contrato para realizar la acreditación y envía la documentación necesaria, incluyendo un auto estudio que indique el cumplimiento de cada uno de los indicadores y mencione cómo se respalda.

Si el tiempo transcurrido entre la evaluación de seguimiento hacia la acreditación y la solicitud de la acreditación es mayor de un año, es necesario realizar una nueva evaluación de seguimiento o bien, demostrar de manera fehaciente que se está trabajando en el cumplimiento de las recomendaciones.

#### ▪ **La Acreditación**

Se realiza por medio de una visita al programa, teniendo como documentos guías el informe de la evaluación de seguimiento y el auto estudio. Se vuelven a revisar todos los indicadores y al término de este proceso se elabora un informe y se emite un dictamen que expresa el tipo de acreditación obtenida por el programa.

#### ▪ **La Verificación**

Cada dos años, el CONEVET realizará visitas al programa con el fin de verificar el avance en el cumplimiento de las recomendaciones emitidas en el informe de la acreditación.

#### ▪ **La Reacreditación**

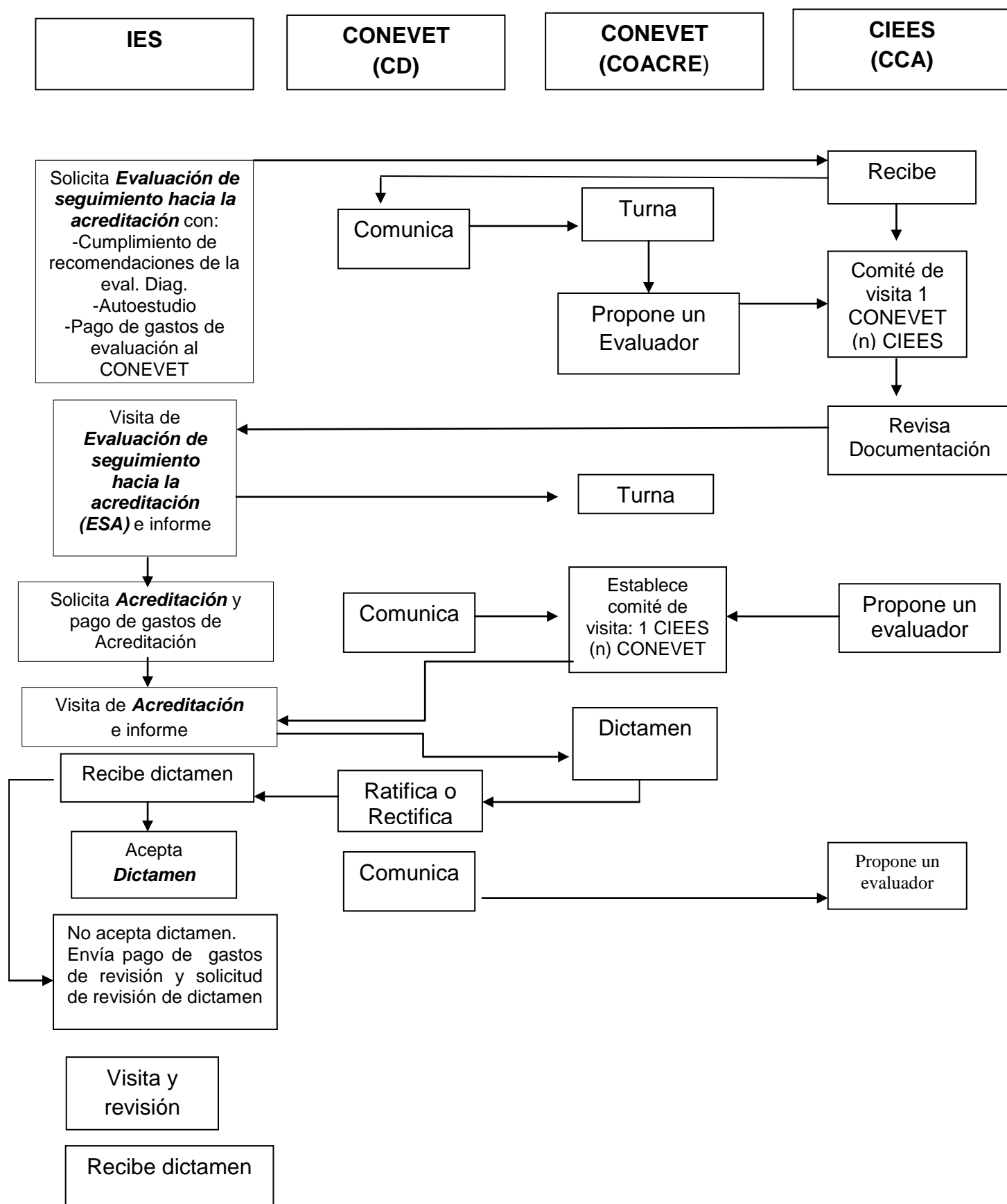
El programa solicita su reacreditación al presidente del CONEVET y envía copia de esta solicitud al CCA-CIEES, acompañada de un documento donde se indique el cumplimiento de las recomendaciones emitidas en el proceso de acreditación previo, así como un documento de auto estudio basado en los indicadores del CONEVET. Si la institución lo solicita, el CCA-CIEES realizará una visita de verificación (opcional) y enviará su informe al CONEVET, indicando la viabilidad de la *reacreditación*. Posteriormente, el CONEVET realiza la visita de *reacreditación* y finalmente, emite el dictamen y comunica el resultado al programa

### 3.4 Flujo del proceso de evaluación para la acreditación

Para explicar con mayor detalle el proceso de Evaluación de seguimiento hacia la acreditación y su interrelación con el CCA-CIEES, en el Diagrama 2, ***Flujo del proceso de evaluación para la acreditación*** se explica la dinámica del mismo: este se inicia en la Institución de Educación Superior (IES), la cual solicita el proceso de *Evaluación de seguimiento hacia la acreditación (ESHA)* al Comité de Ciencias Agropecuarias de los Comités Interinstitucionales de Evaluación de la

Educación superior (CCA-CIEES). La IES envía copia de dicha solicitud al CONEVET y deposita a nombre de éste, el costo de la *evaluación de seguimiento hacia la acreditación (ESHA)* aprobado por el COACRE, que es el costo del proceso que no absorben los CIEES. El Consejo Directivo (CD) del CONEVET turna la solicitud al Comité de Acreditación (COACRE) para que éste designe un evaluador que tome parte en el proceso de *evaluación de seguimiento hacia la acreditación (ESHA)* que realizará el CCA-CIEES, quien integra el comité de visita con dos o más de sus propios evaluadores y el evaluador designado por el COACRE; ellos revisan la documentación y realizan la visita de evaluación de seguimiento hacia la acreditación al programa, al término de la cual elaboran un informe que entregan a la IES y al COACRE. El siguiente paso lo dará el programa una vez satisfechas las recomendaciones del informe de *evaluación de seguimiento hacia la acreditación (ESHA)* y consiste en solicitar la acreditación al CD y enviar un cheque por la cantidad aprobada por el CONEVET para sufragar los costos del proceso de acreditación. El CD comunica al COACRE para que se integre un comité de visita con el número variable de evaluadores designados por el CONEVET y un evaluador propuesto por el CCA, los que realizan la visita de acreditación y elaboran el informe de la misma; éste se somete a la consideración del COACRE para que emita un dictamen que es ratificado o rectificado por el CD y comunicado a la Asamblea del CONEVET y a la IES, la cual, en caso de no aceptarlo, solicita una revisión de dictamen acompañada del pago de una cuota fijada por el CONEVET. El CD forma un comité verificador para el efecto, el cual realiza una visita de revisión y emite un dictamen final

**DIAGRAMA 2. Flujo del proceso de evaluación para la acreditación.**



### 3.5 Información requerida para la acreditación

Para que un programa solicite su acreditación requiere haber realizado previamente la evaluación diagnóstica por el CCA-CIEES.

Para que la acreditación ocurra se requiere que **el programa** pase por un proceso intermedio llamado ***Evaluación de seguimiento hacia la acreditación (ESHA)***, que realiza el CCA-CIEES, y en ella se hace una nueva revisión del programa, esta vez basada en los indicadores de acreditación del CONEVET. La evaluación llevada a cabo durante este proceso es idéntica a la que se realiza durante la acreditación, con la diferencia de que no se otorga un dictamen, sino que se señalan los faltantes en los indicadores que deben complementarse para acceder finalmente a la acreditación.

El programa que pretende obtener la acreditación deberá enviar una ***carta al coordinador*** general de los CIEES, solicitando la *.Evaluación de seguimiento en preparación a la acreditación*. (Evaluación de seguimiento hacia la acreditación), donde deberá indicarse el responsable del proceso en la institución, señalando nombre, teléfono, fax, correo electrónico y horario disponible, con copia al presidente del CONEVET, acompañando ésta última con un cheque para gastos de evaluación de seguimiento hacia la acreditación a nombre del CONEVET.

El programa elaborará un documento de autoevaluación (Autoestudio) dando respuesta puntual y precisa a cada uno de los Indicadores de Acreditación del CONEVET, respaldada con documentos y evidencias suficientes

Los documentos que se necesitan para la acreditación son los siguientes:

- ***Carta Solicitud:*** La autoridad máxima del programa deberá enviar una carta al presidente del Consejo Directivo del CONEVET, solicitando la acreditación, acompañada de un cheque para los gastos de la misma, a nombre del CONEVET. En dicha carta deberá indicarse el nombre del responsable, teléfono, fax, correo electrónico y horario disponible.

Asimismo, deberá anexarse la documentación que respalde el registro oficial del programa en la Dirección General de Profesiones de la SEP.

- **Informe de la evaluación de seguimiento hacia la acreditación y auto estudio:** Junto con la carta solicitud deberá enviarse una copia del informe de la Evaluación de seguimiento hacia la acreditación (ESHA) y un autoestudio en el que se indique y fundamente el cumplimiento de los indicadores y se haga hacer mención de la información documental que lo respalda. Asimismo hacer referencia a los cambios hechos a partir de la ESHA. Estos documentos deberán ser presentados al CONEVET por lo menos tres meses antes de que se realice la visita de acreditación.
- **respaldo documental:** El respaldo documental deberá estar disponible en las oficinas del programa, ordenado en un listado numerado en el que además se señale el indicador o indicadores que se apoyan o se satisfacen con dicho documento. Debe estar organizado de manera tal que permita su rápida consulta; en este listado deberá consignarse el número de páginas y fecha de elaboración de cada documento. Se recurrirá al uso de separadores de colores, carpetas exclusivas y separadas, bien identificadas de forma tal que acceso a la información sea fácil y expedito. Deberá tenerse copia de aquellos documentos requeridos para la evaluación y que por alguna razón sus originales se ubiquen fuera de las oficinas del programa.

Los documentos para la acreditación deben estar organizados bajo la siguiente estructura:

1. Fundamentación del programa
2. Los objetos genéricos de estudio
3. Organización del programa
4. Proceso educativo
5. Alumnos
6. Profesores
7. Educación continúa

8. Investigación (y posgrado, en su caso)
9. Infraestructura
  - 9.1 Instalaciones y recursos físicos
  - 9.2 Recursos clínicos y zootécnicos
  - 9.3 Materiales educativos (biblioteca-cómputo)
  - 9.4 Recursos humanos auxiliares
10. Finanzas
11. Vinculación y Servicios a la Comunidad.

### ■ **Fundamentación del Programa**

Documento elaborado *ex-profeso* de no más de 5 cuartillas, en donde se incluya:

#### ■ **Desarrollo histórico**

Desarrollo histórico del programa desde su fundación, cambios de planes de estudio, huelgas, firma de convenios, desarrollo de infraestructura, formación de profesores.

#### ■ **Objetivos**

Los objetivos que se pretendían alcanzar cuando se fundó el programa y si éstos se han logrado, comparándolos, si son diferentes, con los objetivos actuales

#### ■ **Ubicación del programa**

La ubicación del programa en el ámbito regional y en el nacional, incluyendo indicadores como población humana, población animal, programas pecuarios (pasados, presentes y futuros) y otros requeridos en la ubicación del área de influencia del programa.

#### ■ **Papel socioeconómico**

El papel socioeconómico del programa, tanto en el contexto regional como en el nacional.



### ■ **Papel científico, tecnológico y humanístico**

El papel científico, tecnológico y humanístico del programa, y la forma como dichos conocimientos se incorporan en el currículo.

### ■ **Teorías y metodología educativa**

Las teorías o metodologías del proceso educativo en que se fundamenta al programa.

### ✓ **LOS OBJETOS GENÉRICOS DE ESTUDIO (EJES PROFESIONALES).**

Se requiere un ensayo de un máximo de 2 cuartillas en donde se explicita de qué manera aborda el programa el proceso de enseñanza aprendizaje para los cuatro objetos genéricos de estudio requeridos para la formación de un M.V.Z. y además, el proceso que el propio programa tiene establecido en función de su curriculum.

- a) Objeto 1.- Medicina y Salud
- b) Objeto 2.- Producción y Economía Pecuaria
- c) Objeto 3.-Tecnología y Calidad Sanitaria de los Alimentos
- d) Objeto 4.-Salud Pública

### ✓ **ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA**

#### ***Plan de desarrollo***

Plan de desarrollo vigente y con metas a corto plazo (2 años), a mediano plazo (5 años) y a largo plazo (10 años).

#### ***Plan de formación de recursos humanos***

Plan de formación de recursos humanos, considerando las áreas prioritarias para el programa a corto, mediano y largo plazo.

#### ***Programa de desarrollo de los cuerpos académicos***

Relación de cuerpos académicos, composición, normatividad y programa de desarrollo.

### ***Cuerpos colegiados***

Relación de cuerpos colegiados indicando su forma de integración, reglamentos y funciones, así como la periodicidad de sus reuniones.

### ***Composición de los cuerpos colegiados***

Composición de los cuerpos colegiados o comisiones especiales y número de profesores que son miembros de las mismas en la escuela, y en la universidad o institución matriz. Procedimientos de inserción de los profesores en dichos grupos. Tiempos de permanencia, funciones, etc. Normas y reglamentos que los rigen.

### ***Organigrama de la Universidad***

Organigrama de la universidad o institución matriz en donde se ubique al programa (este organigrama sitúa a la escuela o facultad en el contexto universitario).

### ***Líneas de autoridad y responsabilidad***

Describir la relación entre la escuela y la administración central de la institución respecto del control del programa y del presupuesto. Proporcionar los nombres y cargos de los principales funcionarios y administrativos de la universidad relacionados con la escuela o facultad.

### ***Lista de funcionarios***

Lista de funcionarios de la Universidad relacionados con el programa.

### ***Organigrama***

Organigrama del programa indicando las líneas de autoridad y los órganos unipersonales y colegiados que toman decisiones.

### ***Manual de procedimientos administrativos interno***

Manual de procedimientos administrativos internos, indicando las dependencias: centros experimentales, clínicas, ranchos, hospitales, laboratorios de docencia y servicios, etc.

### ***Cargos de los principales funcionarios***

Cargos de los principales funcionarios del programa, marcando las líneas de autoridad y responsabilidad.

### ***Autoridades***

Documentos probatorios de la formación académica del responsable del programa.

## **✓ EL PROCESO EDUCATIVO EN LA MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA**

### ***Plan de estudios***

Documento de la propuesta curricular vigente. Incluir plan de estudios, mapa curricular y perfiles de ingreso y egreso. Contenidos por asignatura, módulo o área de concentración, objetivos, número de horas de teoría y práctica, créditos (indicando cómo se calculan), manuales de práctica y bibliografía, sistema de evaluación e indicar si es obligatoria u optativa, total de créditos y otros requisitos para la titulación.

### ***Revisión del plan vigente***

Indicar cuándo fue la última revisión del plan, qué la originó, a qué conclusiones se llegaron y quiénes participaron. De estarse planeando una revisión, mencionar a qué obedece, cuáles son los cambios predecibles y por qué, así como quiénes participan.

## **✓ ALUMNOS**

### ***Ingreso, permanencia y egreso***

Normas y requisitos de ingreso, permanencia y egreso. Indicar los requisitos y las diferentes opciones de titulación, incluyendo los reglamentos o normas, y desde cuándo está operando cada una de ellas

### ***Matrícula y titulación***

Matrícula actual en el programa. Número total de alumnos que egresaron, egresaron y se titularon en los últimos diez años.

### ***Información estadística sobre los alumnos***

Presentar estadísticas sistematizadas sobre deserción, rezago escolar, eficiencia terminal, asistencia de alumnos, calificación promedio de la masa de estudiantes, etc. Presentar un análisis e interpretación de las mismas.

### ***Requisitos de admisión***

Hacer una descripción del proceso de selección de estudiantes. De ser posible proporcionar información de los últimos cinco años sobre estudiantes de primer ingreso, entre las calificaciones de aceptación y resultados del primer año.

### ***Becas y estímulos.***

Tipos de becas. Reglamentación. Número de alumnos becados. Tipos de estímulos para los estudiantes. Reglamentación.

## **✓ PROFESORES**

### ***Listado de la planta docente***

Presentar los expedientes actualizados de los profesores que participan en el programa

### ***Requisitos de ingreso, permanencia, estímulos y promociones.***

Informar acerca de los requisitos para obtener una plaza, una promoción y un aumento de salarios. Si existe una clasificación escalafonaria, especificar requisitos en cada estrato. Mencionar si hay concursos de oposición para ocupar cátedras o puestos académico-administrativos; describir los procedimientos, tiempos, características, etc. Proporcionar documentos de disposiciones y políticas financieras para otorgar licencias y otros beneficios adicionales; sistemas de evaluación del desempeño académico; profesores participantes y beneficiados.

### ***Mecanismos de verificación de actividades***

Mecanismos utilizados para verificar el cumplimiento de las actividades cotidianas de los profesores.

### ***Estructura del programa de superación académica y pedagógica.***

Indicar en qué consiste. Incluir normas, reglamentos y procedimientos. Profesores que participaron en los últimos cinco años. Relación de profesores participantes en congresos y en cursos de actualización profesional y pedagógica durante el último año. Relación de profesores que actualmente cursan posgrado.

### ***Listado del personal de apoyo docente***

Incluir adjuntos, ayudantes de profesor, técnicos académicos, laboratoristas o alguna otra denominación, cargo o categoría. Hacer un listado incluyendo adscripción, requisitos, etc. Señalar los mecanismos de ingreso y funciones. Indicar los sistemas de evaluación del desempeño de este personal.

### ***Distribución de actividades.***

Relación de profesores con el número de horas que dedican por semana a diferentes actividades como docencia, investigación, vinculación, administración, etc.

### ***Profesores certificados***

Relación de profesores certificados por el CONEVET y área de certificación.

## **✓ EDUCACIÓN CONTINUA**

### ***Reglamentación***

Reglamentación: programas, normas y procedimientos para educación continua.

### ***Cursos impartidos***

Cursos impartidos en los últimos 5 años, temas tratados, número de asistentes, etc. Mecanismos de evaluación y de promoción. Cuántos profesores de la escuela participaron como ponentes en cada curso de educación continua en la institución o en otras instituciones.

### ***Convenios***

Relación de convenios para realizar educación continúa.

### ***Cursos patrocinados***

Cursos patrocinados; cuántos y por cuáles fuentes (enlistar); cuántos patrocinados en forma mixta y por quiénes

## ✓ **INVESTIGACIÓN**

### ***Políticas de investigación***

Explicar la estructura del consejo de investigación (o equivalente), mecanismos en la toma de decisiones y aprobación; normas y reglamentos; difusión y evaluación de resultados. Incluir el plan de desarrollo de la investigación.

### ***Líneas y programas***

Principales líneas y programas de investigación. Incluir documento donde se fundamenten las mismas.

#### ➤ **Publicaciones**

Listado de publicaciones derivadas de tesis de licenciatura (referencia completa) o de trabajos que tengan relación con el programa de MVZ, en los últimos 5 años. Enliste los artículos publicados como producto de la investigación de la escuela, indicando revista, volumen, número, año, si es arbitrada o no, y si es nacional o extranjera.

#### ➤ **Recursos financieros**

Recursos financieros, instalaciones y equipos destinados a la investigación. Especificar fuentes de financiamiento de la investigación, así como proyectos en los últimos 5 años financiados por organismos externos a la escuela y el monto asignado.

#### ➤ **Convenios**

Relación de convenios para realizar investigación.

#### ➤ **Eventos científicos**

Relación de reuniones científicas locales, nacionales e internacionales realizadas durante los últimos cinco años.

✓ **INFRAESTRUCTURA (INSTALACIONES Y RECURSOS FÍSICOS)**

***Aulas.***

Número y capacidad en relación con el número de alumnos. Registros y programación de uso.

***Laboratorios***

Diferenciar laboratorios de docencia, múltiples y especializados, de investigación o de servicio. Indicar el equipo con que cuenta cada uno de ellos. Indicar si cuentan con reglamentos, manuales de operación y de prácticas.

***Auditorios***

Número, capacidad y equipo.

***Cubículos de profesores***

Número de cubículos individuales y compartidos. Condiciones

***Recursos Médicos Veterinarios.***

Describir las instalaciones, equipos y servicios que proporciona cada área. Explicar la participación de alumnos. Indicar el número y los tipos de casos atendidos por año. Indicar si cuentan con reglamentos, manuales de operación y de prácticas.

6.9.5.1 Laboratorios de Diagnóstico

6.9.5.2 Clínica ambulatoria

6.9.5.3 Hospital o Clínica de pequeñas especies

6.9.5.4 Hospital o Clínica de grandes especies.

6.9.5.5 Convenios para la enseñanza y práctica de clínica

***Recursos Zootécnicos.***

Describir las instalaciones, equipos y servicios que proporciona cada área. Indicar la participación de alumnos. Indicar si cuentan con reglamentos, manuales de operación y de prácticas.

6.9.6.1 Planta de alimentos y maquinaria agrícola

Proceso y capacidad.

#### 6.9.6.2 Posta(s) zootécnica(s) o ranchos.

Indicar número, dimensiones, animales, programas que se llevan a cabo y participación de profesores y alumnos. Indicar tesis o trabajos de investigación realizados en los últimos 5 años. Servicios que proporciona.

#### 6.9.6.3 Convenios para la enseñanza y práctica de la zootecnia, en especial cuando no existen instalaciones propias

### ***Bioterio***

Indicar capacidad, número de animales por especie y línea. Trabajos que se llevan a cabo. Servicios que proporciona. Participación de profesores y alumnos. Tesis o trabajos de investigación realizados en los últimos 5 años. Indicar si cuentan con reglamentos y manuales de operación.

### ***Biblioteca***

#### 6.9.8.1 Espacios.

Indicar capacidad para personas sentadas. Metros cuadrados del área.

#### 6.9.8.2 Horarios

Horarios por tipo de servicio ofrecido.

#### 6.9.8.3 Búsqueda de Información.

Indicar si hay búsqueda computarizada, si hay acceso a bancos de datos locales, nacionales y extranjeros.

#### 6.9.8.4 Relaciones con otras bibliotecas.

Tipo de interrelación con otras bibliotecas de la institución o de otras instituciones.

#### 6.9.8.5 Servicio de fotocopiado.

Disponibilidad, eficiencia y costo.

#### 6.9.8.6 Estadísticas de servicios prestados.

Estadísticas en relación con usuarios de servicios, número de alumnos, consultas bibliográficas, préstamo de libros, búsqueda de información en revistas, bancos de datos, etc. en el último año.

#### 6.9.8.7 Inventarios

Inventarios actualizados de acervo, suscripciones a publicaciones periódicas y otros materiales educativos.



### ***Cómputo***

Número de computadoras y tipo, para uso administrativo y para uso de profesores y alumnos. Centro de cómputo: capacidad, conexión a correo electrónico, conexión a Internet. Paquetes utilizados.

### ***Equipo de apoyo para cómputo***

Número, características, modelos, capacidad de almacenaje y de impresión; distribución por departamentos, usos escolares, investigación, áreas de capacitación, áreas de uso colectivo, etc. Inventario actualizado. Registros de servicios prestados.

### ***Recursos audiovisuales***

Número y tipo de materiales y equipos. Uso que se les da en el programa

### ***Personal de apoyo***

Relación de personal administrativo y funciones

## **✓ FINANZAS**

### ***Presupuesto anual ejercido en el último año, desglosado por partidas.***

Señalar los gastos de los últimos años a cargo de la administración en funciones, de acuerdo con el desglose de partidas definidas por la institución. Hacer una diferencia clara entre el ejercicio del presupuesto institucional y el ejercicio de recursos adicionales, incluyendo los que generan con sus servicios (clínicas, postas, venta de productos, etc.)

### ***Fuentes de financiamiento***

(Institucional, Gobierno Federal, Gobierno Estatal, ingresos propios, otros).

Señalar las fuentes de ingreso de los últimos 3 años. Ejemplo:

- \* Presupuesto institucional
- \* Presupuesto federal
- \* Presupuesto estatal
- \* Aportaciones y donaciones de grupos privados

- \* Contratos y subvenciones
- \* Venta de servicios y de productos
- \* Matrícula, cuotas y otros pagos por alumno.

### ***Políticas para el ejercicio presupuestal***

Comentarios sobre la suficiencia o insuficiencia de los recursos a disposición de la escuela y del programa y los mecanismos para su ejercicio. Comentarios sobre cambios en las finanzas durante los últimos 3 años.

## **✓ VINCULACIÓN Y SERVICIOS A LA COMUNIDAD**

### ***Convenios.***

Relación de convenios con organismos públicos y privados, nacionales o extranjeros, incluyendo vigencia, propósitos, participación de profesores y alumnos, fuentes de financiamiento y monto.

### ***Servicios que se ofrecen***

Tipo, número, beneficiarios internos y externos. Mecanismos para el control de calidad de los servicios.

### ***Vínculos con empleadores***

Descripción puntual de empleadores con los que se promueve la educación continua, asistencia técnica, proyectos o convenios y otras labores de extensión de la escuela en su entorno.

### ***Actividades de consultoría con los sectores oficiales y privados, ONG.s.***

Participaciones de la escuela durante los últimos 2 años en servicios de apoyo diagnóstico, realización de campañas zoosanitarias (vacunación, desparasitación, saneamiento, etc.). Elaborar un listado incluyendo acciones y fechas.

### ***Relación con egresados y empleadores***

Mecanismos de comunicación con los egresados y con los empleadores. Indicar los trabajos realizados, los resultados obtenidos y en qué forma éstos han impactado o han sido incorporados al programa. Indicar si existe agrupación de ex alumnos, funcionamiento, relación con el programa.

### ***Intercambio académico***

Relación de convenios para intercambio académico. Acciones realizadas. Participación de profesores y estudiantes.

### ***Resultados, logros e impacto del programa a nivel regional y nacional.***

Demostrar con documentos probatorios, tales como convenios, reconocimientos, reportajes, testimonios, cartas de agradecimiento, etc., donde se incluya dirección y teléfono de quien emite los documentos.

- ***Selección de evaluadores:*** Para la integración de los grupos de evaluadores, el CONEVET ha solicitado candidatos a la Federación de Colegios y Asociaciones de Médicos Veterinarios Zootecnistas de México, a la Asociación Mexicana de Escuelas y Facultades de Medicina Veterinaria y Zootecnia y a las asociaciones de especialistas

Estas organizaciones deberán someter la candidatura incluyendo documentos referentes a:

- Respaldo institucional para realizar este trabajo.
- Currículum Vitae *in extenso*, sin comprobantes.
- Carta de aceptación del candidato, indicando su disponibilidad de viajar.
- El perfil del evaluador deberá incluir:
- Tener experiencia docente y reconocimiento académico, o experiencia y reconocimiento profesional.
- En ambos casos, es recomendable tener estudios de posgrado.
- Los evaluadores serán propuestos por el COACRE y ratificados por el Consejo Directivo del CONEVET

de visita, considerando que uno de los integrantes sea miembro del Comité de Acreditación; se incluirá un evaluador propuesto por el CCA. Es recomendable que en dicho grupo haya miembros con experiencia clínica, con experiencia zootécnica y con experiencia en medicina preventiva y salud pública, así como un analista de información, quien elaborará el reporte final. El grupo podrá incluir únicamente un miembro que no sea MVZ.

El CONEVET se asegurará previamente de que no se presenten conflictos de interés real o potenciales, al seleccionar el grupo de visita. Esto será respaldado por escrito, por cada uno de los evaluadores. Los miembros deberán ser elegibles bajo los siguientes criterios:

- No ser ni haber sido profesor o funcionario de la escuela a acreditar.
- No haber sido alumno o egresado de la escuela.
- No haber sido candidato a ocupar un puesto en la escuela.
- No haber tenido nexos con la escuela que pudieran resultar en un conflicto de interés.
- No ser director de escuela o facultad de MVZ, ni coordinador de carrera.
- No tener problemas personales específicos con cualquier integrante del programa.

Los evaluadores, además de la capacitación previa recibida, deberán ser informados sobre el programa en particular y contar con el manual de procedimientos y el auto estudio. Se dará especial atención a los aspectos que el CONEVET considere relevantes en cada caso.

Para integrar el equipo de evaluadores del CONEVET, se dará preferencia a los que formen parte de programas acreditados, y sólo en caso de no disponer de ellos, se solicitarán a los programas que hayan realizado la evaluación de seguimiento hacia la acreditación (ESA). Además, a juicio del CD se invitarán como observadores a miembros de la American Veterinary Medical Association (AVMA), de la European Association of Establishments for Veterinary Education (EAEVE) y del Consejo Panamericano para la Educación

Veterinaria (COPEVET). Sus observaciones serán incorporadas con miras a internacionalizar la calidad de proceso de acreditación y de los programas de MVZ. Si el director de una escuela de MVZ desea participar en una visita de evaluación de acreditación, deberá solicitarlo al COACRE y de ser aceptado, se integrará al equipo y tomará parte en el proceso; sin embargo las calificaciones que él asigne no se tomarán en cuenta para obtener las calificaciones finales.

### **3.6 Indicadores para la evaluación**

#### ***Origen y actualización***

Los primeros indicadores para la acreditación fueron generados a partir de propuestas emitidas en el seno de la Asociación Mexicana de Facultades y Escuelas de Medicina Veterinaria y Zootecnia (AMFEMVZ) y de la Federación de Colegios y Asociaciones de Médicos Veterinarios Zootecnistas, que fueron los primeros integrantes de la asamblea del CONEVET.

En forma paralela, se revisaron los indicadores utilizados por la Asociación Europea de Escuelas de Veterinaria (EAEVE) en las evaluaciones de los países europeos, y por la Asociación Americana de Médicos Veterinarios (AVMA) en las acreditaciones que se realizan en EUA y Canadá. Con toda esa información se hizo una primera revisión de los indicadores, para modificar aquellos que no estuviesen claros o que fueran repetitivos. Los que tenían criterios similares sobre el mismo aspecto, pero con niveles de exigencia distintos, fueron conservados a fin de tener discusiones futuras. La lista de indicadores obtenida fue separada por capítulos (categorías de análisis), para ser comparada después con el Marco de Referencia para la Evaluación Diagnóstica del Comité de Ciencias Agropecuarias de los CIEES. De esta manera, se incluyeron indicadores que no se habían considerado en los pasos anteriores, de manera tal que todos los aspectos de dicho marco de referencia estuvieran incluidos.

La revisión fue realizada por el Comité de Acreditación y por el Consejo Directivo de CONEVET. El documento fue enviado a las escuelas y facultades

de MVZ y a la Federación de Colegios y Asociaciones de MVZ, para posteriormente ser discutido dos meses después en una sesión extraordinaria de la Asamblea General del CONEVET. Esta asamblea se llevó a cabo el día 1□□de diciembre de 1995 en la ciudad de Puebla y las modificaciones o precisiones fueron aprobadas para tener así el primer marco de referencia del CONEVET.

A partir de esa aprobación, el instrumento ha sido actualizado en revisiones que se realizan después de cada acreditación, considerando las opiniones de los evaluadores. Estas modificaciones se llevan a cabo después de la discusión en el seno del Comité de Acreditación, quien recomienda los cambios al Consejo Directivo y éste, a su vez, lo envía a las instituciones, colegios y asociaciones para su discusión y aprobación en asamblea citada para el efecto. Se han realizado modificaciones a los indicadores en la Asamblea General del 20 de mayo del 2000, en la ciudad de Durango, y en las reuniones del COACRE del 20 de febrero y del 26 de agosto del 2002.

Tanto en la formulación del primer marco como en la de los indicadores, ha participado la comunidad veterinaria nacional, ya sea por parte de las instituciones de educación, de los colegios profesionales y las asociaciones de especialistas y de los empleadores (estos últimos, en forma directa a través de las cámaras respectivas y en forma indirecta por la asociación o colegio en donde se encuentran afiliados).

### **3.7 Aseguramiento de la calidad del proceso de educación**

Con el fin de asegurar una evaluación justa y honesta, y de acuerdo con el marco de los indicadores de calidad, el CONEVET realiza diferentes acciones.

1.- Los indicadores de calidad están publicados y pueden ser modificados.

2.- La selección inicial de los posibles evaluadores incluye su análisis curricular y su compromiso para adaptarse a las intensas exigencias de horario y resultados. Antes de que un evaluador participe en un proceso de acreditación, se le impartirá un curso-taller o bien se le explicará claramente el proceso y la documentación que debe conocer (Metodología, Código de ética, etc.). En la selección del grupo de evaluadores se verifica que no exista conflicto de interés con la institución que se va a evaluar.

3.- Las calificaciones otorgadas por los evaluadores son individuales. Es el Comité de Acreditación quien revisa las calificaciones y las sugerencias a fin de detectar discrepancias entre ellos. En caso de ser así, se contacta a los evaluadores involucrados para ampliar su juicio y así poder asignar la calificación correspondiente al indicador en cuestión.

4.-Se invita a las acreditaciones a un representante del CCA-CIEES a fin de que califique los indicadores en forma independiente de los evaluadores oficiales; las calificaciones así obtenidas sirven de patrón de comparación.

5.- En forma similar, se invita a participar a un representante de los comités de evaluación de la European Association of Establishments for Veterinary Education (EAEVE) y la Asociación Americana de Medicina Veterinaria (AVMA), así como del Consejo Panamericano de Educación Veterinaria (COPEVET). Las calificaciones de los invitados son individuales y posteriormente son comparadas con las de los evaluadores, para hacer cualquier aclaración si existen discrepancias, pero no se utilizan para obtener la calificación final.

6.- Si el Comité de Acreditación encuentra discrepancias graves en las calificaciones, el coordinador o un miembro de dicho comité realizará otra revisión para cotejar puntualmente los indicadores en conflicto.

7.-Existe un procedimiento por el cual la institución evaluada puede solicitar una reevaluación o bien, para apelar el dictamen. De suceder esto, el procedimiento de acreditación se repetirá en parte o en su totalidad, de acuerdo con la metodología publicada

### ***Cambio inclusión o supresión de indicadores***

Esto podrá realizarse:

- 1) A solicitud de la Federación de Colegios y Asociaciones de Médicos Veterinarios Zootecnistas.
- 2) A solicitud de la Asociación Mexicana de Facultades y Escuelas de Medicina Veterinaria y Zootecnia (AMFEMVZ).
- 3) A solicitud de los evaluadores.
- 4) A solicitud de los integrantes del programa evaluado.
- 5) A solicitud del COPAES y de los CIEES

La solicitud de cambio, inclusión o supresión de indicadores deberá realizarse por escrito usando la técnica de compulsas, que consiste en señalar lo que dice el indicador, luego o que debería decir y el por qué; esto es para los indicadores existentes, que pueden modificarse en cuanto a la redacción o la conceptualización, o fraccionarse para su mejor comprensión.

En el caso de proponer la inclusión de nuevos indicadores o supresión de los existentes, indicar los motivos de la manera más detallada posible. Una de las posibles causas de la inclusión será la búsqueda de concordancia con las



políticas de financiamiento de la SEP, diseñadas para evaluar la calidad de los programas académicos y asignar fondos especiales tales como el PIFI, PIFOP, FIUPEA, FOMES, PROADU, y otros que eventualmente se realicen.

Los cambios propuestos serán analizados en primera instancia por el COACRE, quien en su caso, propondrá las modificaciones pertinentes a la asamblea, para su aprobación.

## TIPOS DE INDICADORES

Los 104 indicadores han sido clasificados como:

- **Esenciales:** aquellos cuyo cumplimiento es indispensable, ya que garantiza la calidad del programa. Son 68.
- **Necesarios:** los que sin ser determinantes, influyen en el desarrollo del programa. Son 30.
- **Deseables:** consideran aspectos que sería conveniente que existieran, pues coadyuvan al funcionamiento del programa. Son 6.

De acuerdo con la distribución por categoría de análisis, se numeran a continuación:

CATEGORÍA DE ANÁLISIS		TIPO DE INDICADOR			
		ESE	NEC	DES	TOTAL
1	Fundamentación del programa	3	0	0	3
2	Los objetos genéricos de estudio	4	0	0	4
3	Organización del programa	4	0	0	4
4	Proceso educativo	12	3	0	15
5	Alumnos	7	4	2	13
6	Profesores	9	8	1	18
7	Educación Continua	2	2	9	4
8	Investigación	8	1	1	10
9	Infraestructura				
9.1	Instalaciones y Rec. Físicos	6	2	1	9
9.2	Rec. Clínicos y Zootec.	3	1	0	4
9.3	Materiales y Equipos Educativos (Biblioteca Cómputo-Audiovisual)	2	1	0	3
9.4	Rec. Humanos Aux.	0	1	0	1
10	Finanzas	2	3	0	5
11	Vinculación y serv. a la comunidad	6	4	1	11
	Totales	68	30	6	104

## INDICADORES

### 1.- Fundamentación del programa.

1.- La escuela o facultad que alberga al programa debe tener una reseña histórica del programa desde su fundación; cambios de planes de estudios, huelgas, firma de convenios, desarrollo de infraestructura, políticas de formación de profesores, y otros aspectos relevantes que permitan entender los antecedentes institucionales, incluyendo un análisis de los objetivos que se pretendían alcanzar cuando se fundó el programa y si éstos se han logrado, comparándolos, si son diferentes, con los objetivos actuales, la misión y la visión.	<b>ESE</b>
2.- El programa de licenciatura debe estar sustentado por un análisis socio económico y gremial respecto de su ubicación en los ámbitos regional y nacional, incluyendo indicadores como población humana, población animal, programas pecuarios (presentes y futuros) describiendo sus alcances ante el conocimiento científico, tecnológico y humanístico, y la forma como dichos conocimientos se incorporan en el currículum.	<b>ESE</b>
3.- El programa debe indicar las teorías o metodologías del proceso educativo en que se fundamenta el programa, en un documento sancionado por un cuerpo colegiado.	<b>ESE</b>

### 2. Los Objetos Genéricos de Estudio.

El programa deberá identificar con toda precisión en su mapa curricular, cuáles de sus contenidos se relacionan con los siguientes ejes académicos:	
1.-Objeto 1.- Medicina y salud animal.	<b>ESE</b>
2.-Objeto 2.-Producción y Economía Pecuaria	<b>ESE</b>
3.-Objeto 3.-Tecnología y Calidad Sanitaria de los alimentos de origen animal.	<b>ESE</b>
4.-Objeto 4.-Salud Pública, relacionada con el quehacer veterinario.	<b>ESE</b>

### 3. Organización

1.- La escuela o facultad donde se inscribe el programa debe contar con un plan de desarrollo vigente y aprobado por un cuerpo colegiado, que considere el futuro desarrollo del programa mismo, un programa de formación de recursos humanos, y un programa de desarrollo de los cuerpos académicos.	<b>ESE</b>
---	------------

2.-Debe tener cuerpos colegiados, con calendario de sesiones, con reglamento de ingreso y permanencia, donde se especifiquen las funciones.	<b>ESE</b>
3.- El programa debe contar con un manual de procedimientos académico administrativos donde se consigne con claridad: a) Organigrama integrado desde la administración central hasta el programa de licenciatura, incluyendo laboratorios, talleres, postas zootécnicas, servicios generales y los cuerpos colegiados. b) Descripción de puestos, autoridad y responsabilidad de las áreas funcionales que lo constituyen. c) Descripción de funciones, políticas, autoridad y responsabilidad de los cuerpos colegiados involucrados en la toma de decisiones.	<b>ESE</b>
4.-El programa debe estar dirigido por un médico veterinario zootecnista titulado.	<b>ESE</b>

#### **4. Proceso educativo**

1.-La propuesta curricular debe tener claramente explícito el perfil del egresado en términos de habilidades, conocimientos, aptitudes, destrezas y valores, en congruencia con las competencias profesionales que se espera desempeñe en la práctica profesional, y con la misión y objetivos del programa.	<b>ESE</b>
2.-El programa debe contar con un mecanismo de seguimiento y realimentación, a fin de verificar el cumplimiento del perfil.	<b>ESE</b>
3.-El programa debe tener un plan de estudios con la arquitectura mínima requerida para lograr el perfil, que incluya la estructuración de los conocimientos y la organización de las experiencias de aprendizaje	<b>ESE</b>
4.-El plan de estudios debe tener armonía disciplinaria y plantear claramente la secuencia y relaciones de sus diferentes partes, a través de mapas conceptuales acordes con el modelo de enseñanza-aprendizaje	<b>ESE</b>
5.-Las primeras UEAS del programa no deben ser una repetición de contenidos educativos del bachillerato	<b>ESE</b>
6.-En caso de tener unidades de enseñanza-aprendizaje (asignaturas, módulos, etc.) en tronco común con otras carreras, la orientación debe estar dada por los conocimientos básicos requeridos para la formación veterinaria.	<b>ESE</b>
7.-El programa debe contar con la totalidad de los temarios de las UEA.s previstas en el plan de estudios, donde se especifiquen las habilidades,	<b>ESE</b>

conocimientos, aptitudes, destrezas, valores y competencias laborales que adquirirá el estudiante y la manera en que esto se logrará. Deberán además describir claramente: objetivos generales, cronograma tentativo, actividades de enseñanza y aprendizaje, evaluación, recursos necesarios, indicaciones especiales y bibliografía, y deberán ser entregados a los estudiantes al inicio del curso	
8.- Para la enseñanza práctica el programa debe considerar diversas modalidades, organizadas de tal manera que formen parte de un todo integral y sistematizado.	<b>ESE</b>
9.-El programa debe prever diferentes mecanismos y periodos de evaluación del aprendizaje que en conjunto constituyan un sistema que cubra diferentes facetas de la evaluación, una de las cuales sería asignar calificaciones, así como constatar el desarrollo del perfil de egreso.	<b>ESE</b>
10.-El programa, ya sea en plan de asignaturas o modular, debe tener una carga mínima de 4,500 horas. Asimismo, dicha carga habrá de cumplirse en un período no menor de 4 años y medio.	<b>ESE</b>
11.-El programa debe responder a interrogantes sobre el contexto social, económico, científico-tecnológico, político, que enmarcan la misión y la visión, justificado en función de los propósitos, contenidos, formas de enseñar y evaluar; en una posición definida respecto del campo profesional, considerando lo ambiental, la internacionalización y lo autóctono.	<b>NEC</b>
12.-Cada 5 años (al menos) debe hacerse una autoevaluación integral y en su caso, una actualización del plan, donde participen una instancia colegiada y representantes de los empleadores y egresados	<b>NEC</b>
13.-El programa debe tener claramente definido el perfil deseable para el alumno que ingresa en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, incluyendo los requisitos de escolaridad, así como la forma como éstos serán evaluados antes del ingreso.	<b>NEC</b>
14.-El programa debe incluir un fuerte componente de conocimientos básicos y esenciales, dejando para etapas posteriores la especialización profesional	<b>ESE</b>
15.- Un mínimo del 10% de los egresados del programa debe comprobar su competencia en el examen de calidad profesional del CONEVET y/o CENEVAL.	<b>ESE</b>

## 5. Alumnos

1.-El programa debe tener y aplicar reglamentación para el ingreso,	<b>ESE</b>
---	------------

permanencia, exámenes y sanciones disciplinarias de los estudiantes	
2.-El programa debe contar con el expediente debidamente integrado de todos los estudiantes inscritos desde el inicio del programa, de acuerdo con la legislación vigente e incluyendo normas que regulen su disponibilidad.	<b>ESE</b>
3.-El programa debe contar con estadísticas sistematizadas sobre deserción, rezago escolar, eficiencia terminal, asistencia de alumnos y calificación promedio de la masa de estudiantes.	<b>ESE</b>
4.-El programa debe tener reglamentación que fundamente y explique claramente los requisitos, opciones y tiempo máximo para titularse después de cubrir los créditos del plan de estudios.	<b>ESE</b>
5.-El programa debe tener como mínimo titulado el 50% de sus egresados	<b>ESE</b>
6.-Los alumnos inscritos deben cumplir con un 80% de asistencia a clases y a prácticas.	<b>ESE</b>
7.-El 100% de los aspirantes a ingresar deben presentar un examen de selección y/o admisión, el cual debe garantizar el cumplimiento del perfil de ingreso	<b>NEC</b>
8.-Los resultados del examen de admisión deben usarse como indicadores diagnósticos, para la preparación de cursos, seminarios o materiales, propedéuticos o remediales, de apoyo a los estudiantes.	<b>ESE</b>
9.-La relación global entre el número total de profesores y alumnos debe ser al menos de 1:10; y con profesores de tiempo completo, de 1:20.	<b>NEC</b>
10.-El programa debe contar con un sistema de becas y el reglamento correspondiente.	<b>NEC</b>
11.-El programa debe tener menos del 10% de deserción estudiantil promedio al año.	<b>NEC</b>
12.- El programa debe contar con los siguientes servicios para los alumnos: orientación, bolsa de trabajo, cafetería, teléfono, librería, facilidades para actividades deportivas y culturales.	<b>DES</b>
13.- El programa debe contar con mecanismos explícitos para estimular a los buenos alumnos; políticas y reglas de operación claras y difundidas.	<b>DES</b>

## 6. Profesores

1.-El programa debe contar con información actualizada, confiable y disponible sobre los diferentes aspectos que tienen que ver con el personal académico (antecedentes académicos, curriculum, desempeño en la institución, contribución a la profesión).	<b>ESE</b>
--	------------

2.-Todas las asignaturas profesionalizantes o de ejercicio profesional directo debe ser impartidas por médicos veterinarios zootecnistas en ejercicio profesional	<b>ESE</b>
3.- El programa debe contar con procedimientos bien definidos y elaborados por cuerpos colegiados para: Ingreso ( ) Estímulos ( ) Promoción ( ) Permanencia ( ) Incorporación a cuerpos académicos ( )	<b>ESE</b>
4.-El programa debe contar con mecanismos claros y expeditos para verificar el cumplimiento de las responsabilidades cotidianas de los profesores.	<b>ESE</b>
5.-El programa debe tener mecanismos específicos con la participación de cuerpos colegiados, para realizar una evaluación de todo el personal académico por lo menos cada 3 años.	<b>ESE</b>
6.-Como mínimo, el 50% de los profesores de tiempo completo debe participar anualmente en por lo menos un curso o congreso de su especialidad en calidad de ponente.	<b>NEC</b>
7.-Al menos el 25% de los profesores por horas deben participar en un curso o congreso de su especialidad al año.	<b>ESE</b>
8.-Todos los profesores deben entregar un informe anual de sus actividades, de acuerdo con su tipo de contratación, el cual debe ser evaluado por la instancia correspondiente	<b>ESE</b>
9.-Por lo menos el 50% del total de horas del programa de estudios debe ser impartido por profesores de tiempo completo	<b>NEC</b>
10.- Al menos el 40% de los profesores del programa debe ser de tiempo completo	<b>NEC</b>
11.- El programa debe verificar anualmente la participación de los docentes en programas de superación pedagógica y actualización profesional.	<b>NEC</b>
12.- El porcentaje de asistencia de los profesores a la institución y a clases o sesiones modulares, debe ser al menos del 80%.	<b>ESE</b>
13.- Según sus grados, la planta magisterial del programa debe estar constituida por las siguientes proporciones relativas mínimas: licenciatura 30%; especialidad o maestría, 50% y doctorado, 20%. Todos los profesores deberán contar con el grado correspondiente	<b>NEC</b>
14.-El programa debe tener normas y procedimientos para la realización de posgrados, estancias, años sabáticos, formación de docentes, etc.	<b>ESE</b>
15.-Al menos el 5% del personal académico de tiempo completo del programa	<b>NEC</b>

debe pertenecer al Sistema Nacional de Investigadores (SNI	
16.-Los profesores de tiempo completo deben tener distribuidas preponderantemente sus actividades semanales como sigue: 10 hs/sem en docencia, 15 hs/sem asesoría y 15 hs/sem en investigación, extensión y superación. El máximo de horas clase debe ser de 20 a la semana	<b>NEC</b>
17.-Debe existir al menos un estímulo anual de la institución para los profesores que lo merezcan de acuerdo con las evaluaciones realizadas	<b>DES</b>
18.-Los profesores de las áreas terminales profesionalizantes terminales deben estar certificados por el CONEVET en las áreas de su especialización.	<b>NEC</b>

## 7. Educación Continua

1.-El programa debe tener dentro de su estructura orgánica, un área de educación continua.	<b>ESE</b>
2.-Debe promover actividades de educación continua, las cuales deben ser evaluadas formal e integralmente	<b>ESE</b>
3.-Debe contar con convenios y vínculos externos con los sectores público y privado para el desarrollo de programas de educación continua	<b>NEC</b>
4.- Debe ofrecer cursos en áreas que demanda el mercado profesional conocidas a través de foros de consulta permanentes con empresarios y egresados	<b>NEC</b>

## 8. Investigación

1.-Deben estar claramente definidas las políticas, líneas, programas y normas operativas de la investigación, elaboradas por cuerpos colegiados en donde participen los investigadores y profesores	<b>ESE</b>
2.-Los profesores deben tener una formación académica y experiencia congruente con el área y sub área de los programas de investigación y docencia en los que participan y pertenecer a un cuerpo académico relacionado con el tema	<b>ESE</b>
3.-El programa debe contar formalmente con programas y proyectos específicos de investigación, a través de cuerpos académicos, en los que participen profesores y alumnos	<b>ESE</b>
4.-Las líneas de investigación deben estar registradas y aprobadas ante un órgano colegiado, y tener resultados verificables (financiamiento, productos, artículos, patentes, etc.).	<b>ESE</b>
5.- Los proyectos con financiamiento externo se considerarán de aprobación y	<b>ESE</b>



registro prioritario, siempre y cuando contribuyan a fortalecer los recursos y el proceso educativo del programa	
6.-Un mínimo del 30% de los profesores de tiempo completo deben estar participando en líneas de investigación registradas y aprobadas, e incluir la participación de alumnos en los proyectos y en las publicaciones	<b>ESE</b>
7.-La pertinencia de las líneas de investigación debe estar planteada en su marco de referencia o en algún documento específico	<b>ESE</b>
8.-El plan de investigación debe contar con una evaluación periódica de sus avances y principales resultados.	<b>ESE</b>
9.-Los programas de investigación deben contar con convenios e intercambios con instituciones o agrupaciones de empleadores	<b>NEC</b>
10.-El programa debe organizar al menos un evento científico local al año y uno nacional cada 5 años y contar con la participación del cuerpo colegiado que lo promueve.	<b>DES</b>

## 9. Infraestructura

<b><i>Instalaciones y recursos físico</i></b>	
1.-Como mínimo el programa debe contar con campos para uso experimental y productivo, bodega de maquinaria, implementos y equipo agrícola suficiente, y talleres de mantenimiento. De lo contrario, deberá tener convenios firmados para la completa realización de las prácticas correspondientes a las UEA.s.	<b>ESE</b>
2.-Se debe contar con equipo, materiales y reactivos requeridos para el cumplimiento del programa y sus prácticas, tanto de campo como de laboratorio	<b>ESE</b>
3.- El programa debe tener aulas en cantidad suficiente para atender la impartición de los cursos, con las siguientes características: a) Cada aula debe tener consignados los índices de uso por hora de acuerdo con el modelo de enseñanza. b) Cada aula debe tener espacio a razón de un mínimo de 1.2 m <sup>2</sup> por alumno. c) Iluminación controlada, y suficiente. d) Ventilación adecuada. e) Mobiliario en cantidad suficiente y en buen estado. f) Condiciones generales de mantenimiento y limpieza adecuadas a su función	<b>ESE</b>
4. El programa debe tener acceso a un auditorio confortable y con equipo audiovisual, con capacidad suficiente para el desarrollo de las actividades académicas del programa	<b>ESE</b>

5.-Los profesores de tiempo completo y medio tiempo deben disponer de cubículos individuales o compartidos	<b>ESE</b>
6.-Los profesores por horas deben contar con un lugar apropiado para asesoría y/o preparación de materiales académicos	<b>NEC</b>
7.- El programa debe contar con laboratorios especializados y talleres de preparación de alimentos de origen animal en correspondencia con su plan de estudios, con las siguientes características: a) Espacio, mobiliario, equipo y materiales en cantidad suficiente para atender a los grupos de alumnos. b) Áreas adyacentes para la preparación de material y reactivos, con bodega controlada. c) Observancia de las Normas Oficiales Mexicanas de seguridad y bioseguridad aplicables. d) Manual de procedimientos donde se consignen los relacionados con prevención y contención de accidentes y bioseguridad, con las normas aplicables impresas, en extenso. e) Deben presentar la señalización, dispositivos de contención y reglamentos que son consignados en las Normas Oficiales Mexicanas aplicables y en coherencia con su manual de procedimientos. f) Deben estar presentes los manuales relativos a las prácticas que se realizan en cada laboratorio y taller.	<b>ESE</b>
8.-En caso de contar con bioterio, éste debe: a) Cumplir con las normas internacionales relativas al bienestar animal. b) Cumplir con las Normas Oficiales Mexicanas relativas a su función. c) Tener manuales de operación d) Tener manuales de manejo y profilaxis por especie producto. e) Tener bitácora de docencia.	<b>DES</b>
9.-Debe contar con equipo aprobado para el manejo de desechos (incinerador, contenedores para desechos biológicos y radioactivos) o contratos con empresas que realizan esta actividad.	<b>ESE</b>

<b>Recursos Clínicos y Zootécnicos</b>	
1.- El programa debe contar con hospital o clínica propia, o convenios con clínicas y hospitales privados, para la enseñanza de la medicina de pequeñas especies, que cumplan con las siguientes características:	<b>ESE</b>

<p>a) Espacio, mobiliario, equipamiento y materiales en cantidad suficiente para albergar a los grupos de alumnos.</p> <p>b) Observancia de seguridad y bioseguridad de acuerdo con las Normas Oficiales Mexicanas aplicables.</p> <p>c) Manual de procedimientos donde se consignent los relacionados con prevención y contención de accidentes y bioseguridad, con las normas aplicables impresas, en extenso.</p> <p>d) Deben presentar la señalización, dispositivos de contención y reglamentos que son consignados en las Normas Oficiales Mexicanas aplicables, en coherencia con su manual de procedimientos.</p> <p>e) Debe cumplir adicionalmente con los estándares internacionales en materia de respeto al bienestar animal.</p> <p>f) Deben estar presentes los manuales relativos a las prácticas que se realizan en la clínica.</p> <p>g) Debe contar con áreas de aislamiento para casos infectocontagiosos.</p> <p>h) Las áreas de trabajo con rayos X, radio isótopos o materiales peligrosos deben contar con todas las medidas de protección y aislamiento, según las normas aplicables.</p> <p>i) Debe contar con un programa de servicios clínicos ambulatorios.</p>	
<p>2.- El programa debe contar con hospital o clínica propia o convenios con clínicas y hospitales privados para la enseñanza de la medicina de grandes especies, que cumplan con las siguientes características:</p> <p>a) Espacio, mobiliario, equipamiento y materiales en cantidad suficiente para albergar a los grupos de alumnos.</p> <p>b) Observancia de las NOM's de seguridad y bioseguridad.</p> <p>c) Manual de procedimientos donde se consignent los relacionados con prevención y contención de accidentes y bioseguridad, con las normas aplicables impresas, en extenso.</p> <p>d) Deben presentar la señalización, dispositivos de contención y reglamentos que son consignados en las Normas Oficiales Mexicanas aplicables, en coherencia con su manual de procedimientos.</p> <p>e) Debe cumplir con los estándares internacionales en materia de respeto al bienestar animal.</p> <p>f) Deben estar presentes los manuales relativos a las prácticas que se realizan en la clínica.</p> <p>g) Debe contar con áreas de aislamiento para casos infectocontagiosos.</p>	<b>ESE</b>

h) Debe contar con un programa de servicios clínicos ambulatorios.	
3.-El programa debe contar con posta zootécnica en pleno funcionamiento y acorde con el plan de estudios, para impartir docencia, realizar investigación y producción para venta externa, de lo contrario, deberá tener convenios firmados para la completa realización de las prácticas correspondientes a las UEA.s. a) Cada unidad de producción debe tener registros médicos y zootécnicos actualizados. b) La posta debe tener un manual de procedimientos, de seguridad y bioseguridad basado en un diagnóstico, identificando los vectores y su forma de control, manejo de aguas servidas y otros elementos de tipo ambiental. c) Debe contar con manuales de manejo y profilaxis por especie producto.	<b>ESE</b>
4.-El programa debe contar con campo para producción de alimento animal, fábrica de alimento, bodega de maquinaria, equipo e implementos agrícolas suficientes y taller de mantenimiento.	<b>NEC</b>

<b><i>Materiales y Equipos Educativos (Biblioteca. Cómputo. Recursos Audiovisuales)</i></b>	
1.-La biblioteca debe: a) Ser funcional, con todos los servicios, y tener un acervo completo y actualizado. b) Contar con bancos de información, al menos CAB abstracts y Med LINE. c) Llevar registro actualizado de los servicios prestados y usuarios atendidos. d) Contar con servicios de fotocopiado.	<b>ESE</b>
2.-El programa debe contar con servicios de cómputo: a) El número debe ser suficiente para atender a los estudiantes (por lo menos una computadora por cada 5 alumnos) y profesores. b) Debe contar con el software de soporte requerido por las UEA's. c) Debe contar con servicios de internet accesibles a todos los maestros y alumnos. d) Debe contar con servicio de impresión, escaneo y grabado de CD. e) Se debe llevar registro actualizado de los servicios de cómputo prestados y usuarios atendidos	<b>ESE</b>
3. Se debe contar con equipo audiovisual suficiente en relación con el tamaño del programa (proyectores de acetatos, transparencias, cañón, lap top, pantallas, etc.) para uso ambulatorio en aulas y laboratorios	<b>NEC</b>

<b>Recursos Humanos Auxiliares</b>	
1.-El programa debe contar con suficientes recursos humanos auxiliares, para el buen desempeño de sus actividades administrativas y en apoyo a las académicas y tecnológicas	<b>NEC</b>

## 10. Finanzas

1.-El programa debe tener presupuesto definido y tener políticas definidas para la aplicación de los recursos	<b>ESE</b>
2.-El programa debe incluir presupuesto para operación, mantenimiento y crecimiento de talleres y laboratorios. <i>Presupuesto Talleres Laboratorios</i> Operación ( ) ( ) Mantenimiento ( ) ( ) Crecimiento ( ) ( )	<b>ESE</b>
3.-El programa debe operar un plan para obtener financiamiento independiente al asignado por la institución	<b>NEC</b>
4.- El programa debe tener un plan presupuestal claro, acorde con las necesidades de operación y crecimiento.	<b>NEC</b>
5.- El programa debe tener claramente definidas sus disponibilidades de presupuesto para: Sueldos y salarios ( ) Compra de equipos ( ) Gastos de operación ( ) Compra de materiales y reactivos ( ) Compra de bancos de datos ( ) Compra de libros y revistas ( )	<b>NEC</b>

## 11. Vinculación y Servicios a la Comunidad

1.-Deben existir instancias oficiales encargadas de gestionar proyectos y/o convenios de colaboración y participación con instituciones y empresas relacionadas con el área	<b>ESE</b>
2.-Deben ofrecerse servicios de diagnóstico, constatación, asesoría y capacitación.	<b>ESE</b>
3.-Deben existir mecanismos institucionales para el control de la calidad de los servicios.	<b>NEC</b>
4.-El programa debe contar con convenios con productores para acciones de servicio, docencia e investigación.	<b>ESE</b>
5.-El programa debe tener laboratorios certificados para el apoyo a las campañas zoonosanitarias oficiales	<b>NEC</b>

6.-El programa debe tener contactos con los empleadores para conocer sus opiniones sobre el desempeño de sus egresados, así como programas de seguimiento de los mismos.	<b>ESE</b>
7.-El programa debe participar en actividades de intercambio académico con otras instituciones	<b>NEC</b>
8.-El programa debe colaborar con organismos, comités o comisiones de los sectores público y privado.	<b>NEC</b>
9.-Los procesos de planeación y desarrollo de los programas de vinculación, deben fundamentarse en las opiniones del sector productivo, social o académico, a través de foros permanentes de consulta	<b>ESE</b>
10.-Se debe participar en la realización de campañas sanitarias, así como actividades de servicio asistencial a grupos socialmente vulnerables.	<b>ESE</b>
11.-El programa debe contar con una asociación de ex alumnos, que apoye y participe en sus diferentes proyectos	<b>DES</b>

## **3.8 Visita de evaluación**

### **Procedimiento de la Visita**

Las autoridades de la institución y la comunidad académica de la escuela (directivos, profesores, alumnos, personal administrativo, etc.), deberán estar enteradas de las características de los diversos niveles de acreditación y de la importancia que revisten los requisitos esenciales y la necesidad de alcanzar niveles óptimos.

Una vez recibida la documentación de inicio y seleccionado el equipo de visita, el coordinador del COACRE acordará con el responsable del programa, las fechas en que se llevará a cabo la visita, considerando que debe realizarse durante períodos de actividad académica.

El responsable por parte del programa a evaluarse, cuyo nombre, teléfono, fax, dirección electrónica y horario de atención aparecerán en la solicitud de acreditación, será la persona con la cual el CONEVET y el CCA-CIEES podrán hacer aclaraciones, solicitar información complementaria y establecer contacto directo y ágil en relación con la visita.

La institución debe habilitar el número de oficinas privadas (incluyendo llave de las mismas) solicitadas por el CONEVET en las que se incluya computadoras, teléfono, fax, conexión a Internet y servicio de café y refrescos.

La interacción del grupo de visita y la institución a evaluar deberá realizarse en un plano académico y basarse en la voluntad mutua de buscar un entendimiento pleno para la superación del programa.

La fecha, duración y programa de visita serán establecidos por el CONEVET y el programa. El grupo de evaluadores se reunirá antes de que inicie la misma para discutir detalladamente el procedimiento a seguir. El grupo deberá estar

integrado por lo menos con 4 evaluadores nacionales, además de los observadores nacionales y/o extranjeros.

Durante la visita los evaluadores examinarán el programa educativo mediante entrevistas con el director o coordinador, personal de administración, jefes de departamento, profesores, estudiantes, responsables de biblioteca, hospital o clínica, posta zootécnica, educación continua, centro de cómputo, etc. El grupo de evaluación podrá decidir la metodología para entrevistarse con profesores y alumnos, cuerpos colegiados y otros grupos organizados ligados al programa. Tanto los evaluadores como los responsables de cada área en la institución, deberán portar gafete con su nombre y cargo.

Los evaluadores se dividirán en dos equipos, cada uno de los cuales estará a cargo de un líder, designado por el coordinador del COACRE. A su vez, cada equipo se dividirá cuando sea necesario para facilitar la inspección simultánea de más de un área, por ejemplo, entrevista o recorridos por la planta física. El líder de equipo asignará a los integrantes las áreas de responsabilidad y recabará la información generada, la cual se entregará al COACRE, cuyos miembros elaborarán un dictamen que remitirán para su rectificación o ratificación al CD, quien comunicará el resultado a la IES.

El equipo de visita deberá tener una serie de reuniones para analizar sus observaciones y comenzar la elaboración del informe. Las calificaciones para cada indicador y sus justificaciones se harán en forma individual por cada evaluador.

Las recomendaciones se basarán en discusiones que aparecerán en el cuerpo del informe y se plantearán lo más específicamente posible.



### **Llenado del cuadernillo de visita**

Durante la visita, los evaluadores deberán llenar un cuadernillo, en el cual se asignará y fundamentará la calificación para cada indicador, especificando las fuentes de información. Cada hoja contiene solamente un indicador. La categoría se señala en negritas y mayúsculas; inmediatamente después, con una subnumeración, aparece el indicador; asimismo, se señala entre paréntesis si éste es Esencial (Ese), Necesario (Nec) o Deseable (Des). Siempre deberá anotarse la fuente de información que le permita al evaluador fundamentar la calificación, aquí deberá indicarse la referencia completa, si se trata de un documento, y el nombre y cargo de la persona en el caso de las entrevistas, así como el nombre completo del área, cuando se hayan obtenido datos en una visita.

A continuación se señalan las fuentes de información y posteriormente, se destinan espacios para asignar la calificación y su fundamentación, así como el nombre del evaluador. El formato reserva también una hoja en el reverso para notas, lo cual puede favorecerle en el momento de su investigación, ya que posteriormente le servirán para emitir la calificación y fundamentarla.

Cuando el indicador se cumpla en su totalidad, la calificación será 10; si su cumplimiento es parcial, la calificación podrá estar en un rango de 1 a 9, dependiendo del grado de cumplimiento y cuando no se cumpla en lo absoluto, la calificación será 0. Es indispensable en todos los casos, explicar por qué se otorgó la calificación.

Los criterios generales a considerar para evaluar los indicadores son los siguientes:

- ❖ *congruencia*: relación armónica entre procesos, políticas, reglamentos y ordenamientos, concatenados secuencialmente, que conduzcan sinérgicamente a la consecución de los objetivos académicos.
- ❖ *existencia*: si el programa educativo o función institucional cuenta con el aspecto a evaluar.

- ❖ *eficacia*: si un aspecto (proceso, disposición, política) cumple el objetivo para el cual fue planteado, en tiempo y forma.
- ❖ *impacto*: grado de influencia interna y externa de un aspecto sobre el desarrollo del programa o de las funciones sustantivas o de apoyo.
- ❖ *observancia*: si las disposiciones escritas son respetadas y aplicadas por la comunidad institucional.
- ❖ *pertinencia*: medida en que los resultados del programa o la institución responden y son congruentes con las expectativas, necesidades, postulados, preceptos, etc, que provienen de la sociedad en su concepción amplia.
- ❖ *suficiencia*: el grado en que la cobertura satisface los requerimientos del programa educativo

Debe insistirse en que el llenado de las hojas correspondientes a los reactivos que hayan sido asignados por el coordinador, debe hacerse el mismo día en que fueron abordados con el objeto de no omitir las observaciones realizadas. También se tiene que considerar que al término de la visita se deberán completar las hojas de reactivos que le asignaron, asimismo revisar minuciosamente que no falte ninguno de los datos solicitados tales como: institución, fuente de información, calificación, fundamentación, nombre y firma del evaluador, y fecha de elaboración.

El evaluador deberá entregar el cuadernillo al término de la visita, para que posteriormente, se integre un reporte final, que sintetice las observaciones e incluya las calificaciones de todos los evaluadores. El coordinador del grupo recogerá los cuadernillos para ser entregados al COACRE

El COACRE y posteriormente el CD serán quienes, con base en el informe de la visita, analizarán la situación de la escuela y deliberarán sobre el dictamen del nivel de acreditación y sobre las recomendaciones a la misma y otros documentos solicitados eventualmente como complemento de la visita.

### 3.9 Niveles de acreditación

Los cuatro niveles de acreditación que otorgará el CONEVET se muestran en el siguiente Cuadro:

NIVELES DE ACREDITACIÓN	CONDICIONES
ACREDITACIÓN POR CINCO AÑOS	<p>En todas las categorías, las calificaciones promedio de los indicadores esenciales son aprobatorias</p> <p>El periodo de la acreditación se otorgará por 5 años, al cabo del cual se deberá solicitar una nueva evaluación.</p> <p>En el caso de tratarse de un proceso de reacreditación, el programa deberá además demostrar que ha atendido las recomendaciones de la acreditación anterior.</p>
ACREDITACIÓN POR DOS AÑOS	<p>En todas las categorías, las calificaciones promedio de los indicadores esenciales son aprobatorias; sin embargo, considerando la naturaleza de los indicadores esenciales faltantes, a juicio del COACRE el periodo de la acreditación se otorgará como máximo por 2 años.</p>
ACREDITACIÓN PROVISIONAL	<p>Para aquellos programas en desarrollo que deberán satisfacer los requisitos esenciales en un plazo no mayor de 5 años y cuyo proceso de desarrollo sea objeto de revisiones anuales.</p> <p>En ese plazo deberá alcanzar otro nivel de acreditación. El concepto de programa en desarrollo se aplicará a las de reciente creación con no más de tres generaciones de egresados.</p>
NO ACREDITADO	<p>En una o más categorías, no son aprobatorias las calificaciones promedio de los indicadores esenciales.</p> <p>No podrán, en un plazo de dos años, solicitar una nueva acreditación.</p>

## ♦ CALIFICACIONES

Las calificaciones se agruparan de la siguiente manera.

- a) Un promedio de las calificaciones de los evaluadores nacionales.
- b) Un promedio de las calificaciones de los observadores extranjeros.

El nivel de acreditación lo determinará el promedio de las calificaciones de los evaluadores nacionales otorgadas a los indicadores esenciales en cada categoría. Los indicadores necesarios y deseables serán considerados áreas de oportunidad para incrementar la calidad, ya que inciden en el mejoramiento de los esenciales. Las calificaciones de los evaluadores extranjeros no determinarán el nivel de acreditación; sin embargo sus observaciones y recomendaciones serán incluidas en el reporte final.

Se considerará que hay discrepancia en la calificación cuando exista una diferencia mayor de 2 puntos entre las asignadas por los evaluadores para un mismo indicador. En este caso, el COACRE revisará las calificaciones y las discrepancias, e identificará la pertinencia y relevancia del indicador, ajustando en caso necesario al contexto general de la calidad académica manifestada por otros indicadores del programa en análisis. En caso de que después de esto, aún persista la duda sobre la calificación del indicador o indicadores en conflicto, se nombrará a un miembro del COACRE para que realice una visita de revalidación de estos indicadores.

Los dictámenes del COACRE serán enviados al CD para su ratificación.

Los costos de los procesos serán propuestos por COACRE y ratificados por el CD

## ♦ DICTAMEN

Una vez terminada la visita, se elaborará el reporte final, con base en los informes individuales entregados por los evaluadores. Éste será sometido al análisis y discusión en el pleno del COACRE, quien emitirá el dictamen y lo

enviará al CD, el cual lo ratificará y elaborará los documentos oficiales correspondientes.

#### ♦ **AUTOEVALUACIÓN DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN**

Se realizará al comparar las calificaciones emitidas por los evaluadores nacionales con las de los extranjeros; las observaciones más relevantes, así como las más frecuentes, serán incorporadas a la revisión permanente de este manual y junto con las emitidas por los programas evaluados y por los evaluadores nacionales serán consideradas para mejorarlo.

#### ♦ **OTORGAMIENTO DEL NIVEL DE ACREDITACIÓN**

Para otorgar la Acreditación por cinco años, es indispensable que el programa obtenga calificación aprobatoria en el promedio de los indicadores esenciales de todas y cada una de las categorías de análisis.

El nivel Acreditación por dos años se otorgará después de que el programa conozca los indicadores en los cuales el CONEVET ha marcado acciones necesarias a fin de suplir las deficiencias.

Posteriormente, el programa entregará cartas compromiso de sus autoridades en donde se indiquen las medidas a tomar, así como los plazos para su cumplimiento, no pudiendo estos ser mayores de dos años. Será hasta entonces cuando se entregue la constancia de Acreditación por dos años al programa, lapso en el que se verificará por parte de CONEVET el cumplimiento de los compromisos adquiridos. Cuando un programa no esté de acuerdo con el nivel de acreditación otorgado, existe el recurso de apelación.

Al concluir el periodo de la acreditación otorgada, de no iniciar el proceso nuevamente, el programa pierde la condición de acreditado, lo cual será comunicado por el CONEVET a las instancias correspondientes y publicadas por los medios que considere pertinentes.

Con la finalidad de mantener y mejorar los estándares de calidad, el COACRE realizará visitas bianuales al programa para constatar el cumplimiento de las recomendaciones emitidas en la acreditación. Si en dichas visitas se observa que no se han realizado acciones efectivas para ello, se definirá un plazo al

término del cual el programa deberá demostrar los avances y de lo contrario, se revocará el dictamen de acreditación emitido previamente. De esta manera se garantizará que el programa mantenga e incremente los estándares de calidad con los que accedió a la acreditación. El financiamiento de esta actividad será realizado por el programa e incluye gastos de transportación, alojamiento y alimentación para dos personas durante tres días.

### **ÉTICA DE LOS EVALUADORES**

Un de los elementos indispensables en la evaluación para la acreditación de un programa, lo constituyen los comentarios realizados por los evaluadores. Son ellos los responsables de conocer y comparar las condiciones del programa con los indicadores establecidos en el marco de referencia del CONEVET.

Los procedimientos para la selección del equipo de evaluadores y para el desarrollo de la visita se encuentran contenidos en esta publicación, la cual debe ser conocida y estudiada por los evaluadores.

Dentro de este proceso -que implica una relación personal entre los evaluadores y los miembros de la comunidad académica del programa a evaluar-, deben considerarse algunos aspectos de comportamiento que favorezcan el desarrollo de la evaluación y eviten conflictos que en ocasiones pueden originarse por la naturaleza misma del proceso.

De ahí, que a partir el “primer concurso para evaluadores” realizado por CONEVET los días 10 y 11 de junio de 1996, se les entregó a los asistentes el “código de ética y de valores del evaluador”, así como un documento con recomendaciones titulado “Imagen del Evaluador”. Con estos documentos como base y con la experiencia desarrollada en las visitas de acreditación realizadas por el CONEVET, se propuso un “Marco General de Desempeño”, que permita servir de guía moral a quienes se compromete con equidad, lealtad y diligencia a cumplir las labores a realizarse en las tareas de evaluación de los programas.

Es importante recordar además de la existencia de un “Código de Ética Profesional del Médico Veterinario Zootecnista en México”, que rige el comportamiento del ejercicio profesional de los MVZ, promovido y aprobado por la Federación de Colegios y Asociaciones de Médicos Veterinarios Zootecnistas de México, A.C.

### **RECOMENDACIONES GENERALES**

La acreditación implica un proceso de evaluación de un programa educativo con el fin de conocer sus logros y deficiencias, y así poder dar testimonio de su nivel de calidad, para orientar las tareas educativas de las instituciones responsables de la formación profesional y contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación en la medicina veterinaria y zootecnia del país.

El proceso consiste en comparar lo que tiene el programa, con un modelo establecido, que incluye lo que el programa debería tener; esto es, comparar con el marco de referencia.

Para realizar la comparación entre los programas y los indicadores contenidos en este manual, la institución elabora un documento de auto evaluación, en el que cada uno de los indicadores es analizado, señalando si se cumple o no y en qué grado, aseveraciones que deberán tener documentos probatorios de soporte, verificables por el evaluador. Así, el evaluador podrá observar si lo que la institución indica, es lo que realmente se encuentra en el programa y es lo requerido por el CONEVET.

Dado que al finalizar la evaluación se deberá llegar a un dictamen (Acreditado, Acreditado Condicional, Acreditado PROVISIONAL o No Acreditado), es necesario que el reporte de cada evaluado califique y justifique la calificación otorgada, incluyendo sugerencias y recomendaciones según el caso,. Estas últimas son incluidas en el reporte final.

Es importante recordar que el dictamen lo propone el Comité de Acreditación al Consejo Directivo de CONEVET y este lo aprueba o lo modifica y lo da a conocer a la institución y a la Asamblea. El comité de Acreditación propondrá el dictamen a partir de las calificaciones y recomendaciones que realice cada evaluador en forma individual e independiente, las que se consigan en el informe de acreditación que se entrega a los miembros del COACRE vía correo electrónico al menos tres días antes de la reunión de dictaminación.

### **CÓDIGO DE ÉTICA DE LOS EVALUADORES**

**Artículo 1.** Pertenecer al comité de acreditación o al grupo de evaluadores que realicen la evaluación de un programa es un honor profesional que conlleva altas responsabilidades. El evaluador es un representante oficial de la institución que lo propuso. Por esta razón, su comportamiento durante la visita y el cumplimiento de su trabajo, debe ser asumido con responsabilidad.

**Artículo 2.** El evaluador debe tener reconocimiento académico, experiencia docente y experiencia profesional. El evaluador debe proporcionar al CONEVET la información comprobatoria.

**Artículo 3.** El evaluador debe asumir el compromiso y la responsabilidad que implica un proceso de evaluación, manteniendo la orientación hacia lograr un beneficio de la institución.

**Artículo 4.** El evaluador debe observar el “Código de Ética Profesional del MVZ en México” de la Federación de Colegios y Asociaciones de MVZ en México, A.C.

**Artículo 5.** Al evaluarse un programa, no deben existir conflictos de intereses entre la institución y el evaluador. En caso de existir, responsabilidad del evaluador hacerlo y saber abstenerse de participar en la evaluación.



Los principales conflictos de interés pueden ser:

1. Ser o haber sido profesor o funcionario del programa acreditar
2. Haber sido alumno o egresado del programa.
3. Haber sido candidato a ocupar un puesto en la institución
4. Ser director de una escuela o facultad o coordinador de carrera de otra institución del nivel del país.
5. haber tenido nexos con la escuela o facultad, que pudieses resultar en un conflicto.
6. problemas personales específicos.

**Artículo 6.** El evaluador debe estar preparado para la visita; esto implica conocer la documentación y asistir a las reuniones previas.

**Artículo 7.** Debe asistir con puntualidad a todas las reuniones que le indique el coordinador del grupo de Acreditación.

**Artículo 8.** Antes de la visita de evaluación, el grupo debe reunirse a fin de definir las áreas de trabajo de cada uno de los evaluadores y discutir con el coordinador del equipo el desarrollo del proceso. Asimismo, firmar una carta compromiso de secrecía y confidencialidad

**Artículo 9.** Es importante vigilar el cumplimiento de los tiempos preestablecidos a fin de poder entregar el dictamen oportunamente.

**Artículo 10.** SE debe planear el trabajo de tal manera que se asegure que los resultados reflejen la realidad de la visita. Se requiere fijar una agenda de trabajo y respetarla.

**Artículo 11.** Durante el proceso y en sus evaluaciones, el evaluador deberá mantener la objetividad e integridad, siendo indispensable actuar en forma imparcial y justa.

**Artículo 12.** Mantener siempre una independencia de criterio sin asumir posturas de grupos con intereses particulares o partidarios ajenos a la evaluación. Mantener una posición modesta evitando pretender demostrar superioridad o prepotencia.

**Artículo 13.** Durante la visita, debe abstenerse de hacer comentarios fuera de los estrictamente necesarios para la evaluación del programa. Debe evitar comentarios referentes a otra evaluación, sobre el CONEVET o de cualquier otra situación no acorde con el proceso y que pueda afectar intereses personales o institucionales.

**Artículo 14.** Evitar comentarios lesivos, comparativos, o que de alguna manera se relacionen o afecten los procesos de evaluación de otras instituciones o del CONEVET. Todas las críticas al procedimiento deberán hacerse al Consejo Directivo del CONEVET para que sea ahí donde se discutan o realicen las modificaciones pertinentes.

**Artículo 15.** Evitar comentarios hostigadores, de burla, de doble sentido, chismes o trato ofensivos.

**Artículo 16.** Evitar contradicciones, y no generar polémicas con otro evaluador frente a los miembros de la institución. Existen sitios y ocasiones para que esto pueda ocurrir.

**Artículo 17.** Ser discreto y prudente. Comete una falta grave quien directa o indirectamente intervenga o acepte arreglos, negociaciones o prerrogativas ajenas a los asuntos involucrados en el proceso de acreditación.

**Artículo 18.** Al terminar la visita, el evaluador entregará las observaciones, calificaciones, sugerencias y recomendaciones que haya detectado o que asigne a cada indicador.

**Artículo 19.** Evitar "personalizar" la evaluación, haciendo comparaciones ajenas a las mostradas por el marco de referencia y los indicadores aprobado por el CONEVET.

**Artículo 20.** Emitir los juicios de valor en forma libre y justa, al terminar la visita, de acuerdo con la calendarización establecida. Los informes deberán realizarse en un marco de rigor metodológico, justicia y objetividad dentro del marco de respeto profesional entre pares.

**Artículo 21.** Evitar críticas abiertas a personas o procedimientos de la institución. Estas podrán hacerse en el reporte de evaluación sin tener que generar situaciones tensas. Es más importante preguntar y anotar a fin de realizar las críticas en los lugares y momentos oportunos.

**Artículo 22.** No involucrarse en problemas institucionales ni entre personas de la institución. Evitar tomar partido o postura ante diferentes problemas de distintos grupos. Tratar diplomáticamente cualquier aversión personal o rechazo al proceso, que manifiesten los integrantes del programa a evaluar.

### **IMAGEN DEL EVALUADOR**

La imagen de evaluador debe ser siempre de amabilidad, eficiencia y compromiso. Debe siempre actuar en forma seria, objetiva, honesta, responsable y prudente. Debe ser puntual en todas las labores encomendadas cumpliendo con la programación establecida.

Debe siempre aplicar la comunicación verbal en forma positiva con sus interlocutores, ya sean miembros del comité o de la institución evaluada.

No llevar acompañantes ajenos al trabajo que se va a realizar.

No abusar de la hospitalidad de personas o de la institución, solicitando o aceptando condiciones especiales no otorgadas a otros miembros del comité de visita.

En las sesiones de apertura y cierre, así como en las reuniones protocolarias, los evaluadores usaran ropa formal, acorde con las costumbres de la localidad y la institución. Para el resto de las actividades, se puede usar ropa casual, cuidando ser pulcro. Cumplir con las restricciones de las áreas que visten.

## **Capítulo 4**

### **Investigación de campo en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la UMSNH.**

4.1 Objetivo de la investigación

4.2 Universo de estudio

4.3 Cuestionario aplicado

4.5 Resultados, análisis e interpretación

#### **4.1 Objetivo de la investigación**

Conocer el grado y el tipo de relaciones interpersonales entre el personal académico y administrativo de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la UMSNH, detectando la identificación de las actividades cotidianas con los objetivos institucionales, así como la forma y estilo de realizar el trabajo en equipo, descifrando la influencia del estilo de liderazgo en la toma de decisiones; para lograr una evaluación académica que permita ubicar el grado de resultados académicos para la acreditación por medio del trabajo en equipo.

## **4.2 Universo de estudio**

La población objeto de estudio de la investigación de campo es el total de 115 personas que componen el universo de personal docente y administrativo de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la UMSNH clasificado por 88 docentes y 27 administrativos.

### **4.3 Cuestionario**

Para poder a llegar a definir el cuestionario final que nos proporcionará la información para comprobar la hipótesis, primeramente se diseño un cuestionario piloto con preguntas abiertas, cerradas y mixtas.

El cuestionario piloto nos brindo la información que; las preguntas abiertas provocaban problemas de síntesis y conclusión al momento de hacer el análisis y la interpretación, por lo que se opto por presentar en el cuestionario final únicamente preguntas cerradas, además se detecto que las preguntas causaban confusión en su respuestas, mismas que no se orientaban a lograr el objetivo de la investigación; motivo por los cuales, se opto por presentar un cuestionario final con 13 preguntas cerradas y 1 abierta para conocer la opinión generalizada del encuestado.



## 4.4 Cuestionario Final

### DIAGNOSTICO SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO EN FACULTADES ACREDITADAS “CASO FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA”

**OBJETIVO:** Conocer y analizar el grado de actitud que se tiene hacia el trabajo en equipo para mejorar los procesos administrativos y académicos y detectar los factores que intervienen en la formación y consolidación de los equipos de trabajo en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.

---

**INSTRUCCION.-** Marcar con una (X) la opción que considere adecuada o complemente la información solicitada.

**Toda la información que se recopile será estrictamente confidencial y para uso exclusivo de la elaboración de tesis para examen de grado.**

#### Información General.

Edad 25 a 30 Años (20)    30 a 40 Años (38)    40 a 50 Años (15)    50 a 60 Años (10)  
Más de 60 (5)

#### Tipo de relación laboral docente.

Profesores de base (42)    Contratados (34)    Comisionados (7)    Jubilados (5)

**Sexo:** Masculino (61)    Femenino (27)

#### Tipo de relación laboral administrativa.

Personal de base (25)    Contratados (2)

#### Objetivos e Identificación.

1.- ¿Tiene bien identificado como su actividad cotidiana contribuye para lograr los objetivos de la mejora en los procesos administrativos y académicos?

a) Muy bien ( )    b) bien ( )    c) regular (16)    d) poco (88)    e) nada (11)

2.- ¿Sus demás compañeros de trabajo tienen identificado como sus actividades contribuyen para lograr los objetivos de la mejora en los procesos administrativos y académicos?

a) Muy bien ( )    b) bien ( )    c) regular (14)    d) poco (90)    e) nada (13)

3.- ¿Considera que el personal docente y administrativo tiene identificado los objetivos del trabajo en equipo para mejorar los procesos administrativos y académicos?

a) Muy bien ( ) b) bien ( ) c) regular (10) d) poco (25) e) nada (80)

4.- ¿Especifique cuales son las variables para que los miembros de un equipo de trabajo funcione correctamente? *Enumere una sola prioridad.*

1. Comunicación (81)
2. Reuniones de trabajo (7)
3. Circulares (3)
4. Folletería (2)
5. Capacitación (11)
6. Motivación (9)
7. Incentivos (2)

### **Reuniones de trabajo**

5.- ¿Existen reuniones de trabajo de planeación y evaluación con día, horario, temática y compromisos a desarrollar, para mejorar los procesos administrativos y académicos?

a) Siempre ( ) b) casi siempre ( ) c) regularmente (9) d) casi nunca (14)  
e) nunca (92)

6.- ¿En las reuniones de trabajo existe la retroalimentación necesaria y apertura para recibir sugerencias de mejora en los procesos administrativos y académicos?

a) Siempre ( ) b) casi siempre ( ) c) regularmente (5) d) casi nunca (15)  
e) nunca (95)

7.- ¿Que variables se deben considerar para que las reuniones de trabajo sirvan para enriquecer la cultura de trabajo en equipo? *Enumere una sola prioridad.*

1. Tolerancia (42)
2. Empatía en la participación (12)
3. Fomento de la participación (6)
4. Puntualidad (10)
5. Responsabilidad en los compromisos (15)
6. Respeto (15)
7. Saber escuchar (15)

## **Toma de decisiones del trabajo en equipo.**

8.- ¿Para tomar un acuerdo en las reuniones de trabajo se consideran las siguientes variables?

a) Acuerdo por mayoría (85) b) Acuerdo por consenso (15) b) Acuerdo por imposición (9) c) Otros (6 )

9.- Los acuerdos tomados en las reuniones de trabajo para mejorar los procesos administrativos y académicos, se respetan tal como fueron tomados.

a) Siempre ( ) b) casi siempre ( ) c) regularmente (15) d) casi nunca (75)  
e) nunca (25)

10.- Que factores considera se deben de tomar en cuenta para formar la cultura de trabajo en equipo y mejorar los procesos administrativos y académicos.  
*Enumere una sola prioridad.*

1. Comunicación franca y honesta (42)
2. Conciencia del trabajo (18)
3. Compromiso con la Institución (15)
4. Responsabilidad en el trabajo (15)
5. Lealtad al equipo de trabajo (5)
6. Liderazgo en el equipo de trabajo (20)

11.- ¿Considera que existen conflictos de personas en el equipo de trabajo para lograr la mejorar los procesos administrativos y académicos?

a) Siempre (12) b) casi siempre (85) c) regularmente (16) d) casi nunca (2)  
e) nunca ( )

12.- ¿Debe existir un líder en cada equipo de trabajo para mejorar los procesos administrativos y académicos?

a) Siempre (25) b) casi siempre (85) c) regularmente (5) d) casi nunca ( )  
e) nunca ( )

13.- ¿Como considera que debe ser el estilo de liderazgo para formar una cultura de equipos de trabajo efectivos y lograr la mejorar los procesos administrativos y académicos?

a) Democrático (15) b) Colaborativo (80)c) Autoritario d) Cooperativo (20)

14.- ¿Desea hacer alguna sugerencia o recomendación para lograr el objetivo del cuestionario?

---

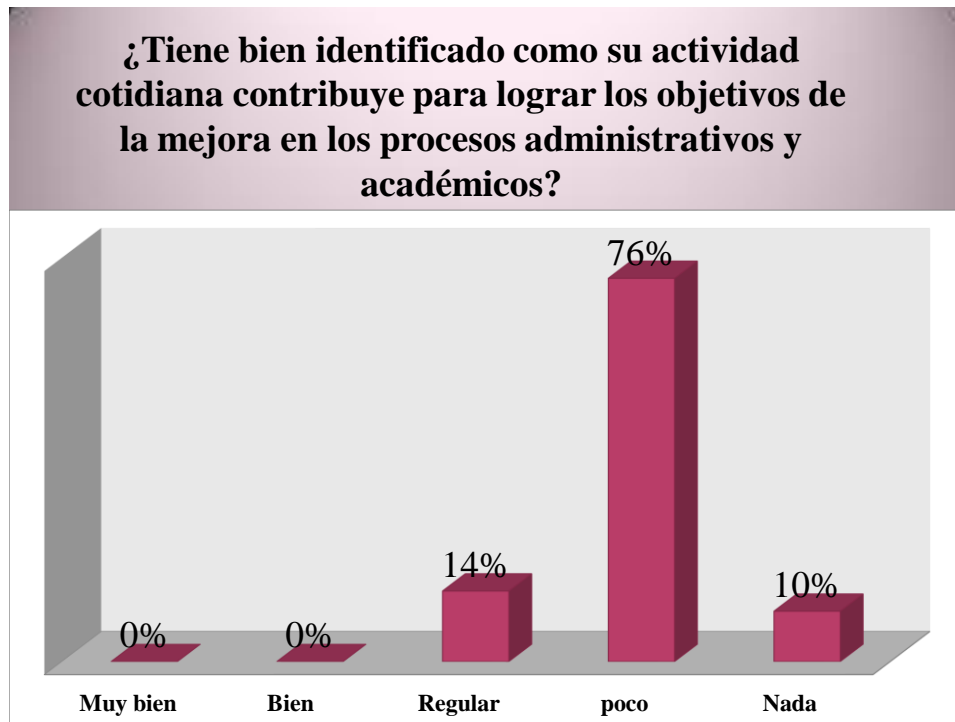
---

---

---

## 4.5 Resultados, análisis e interpretación

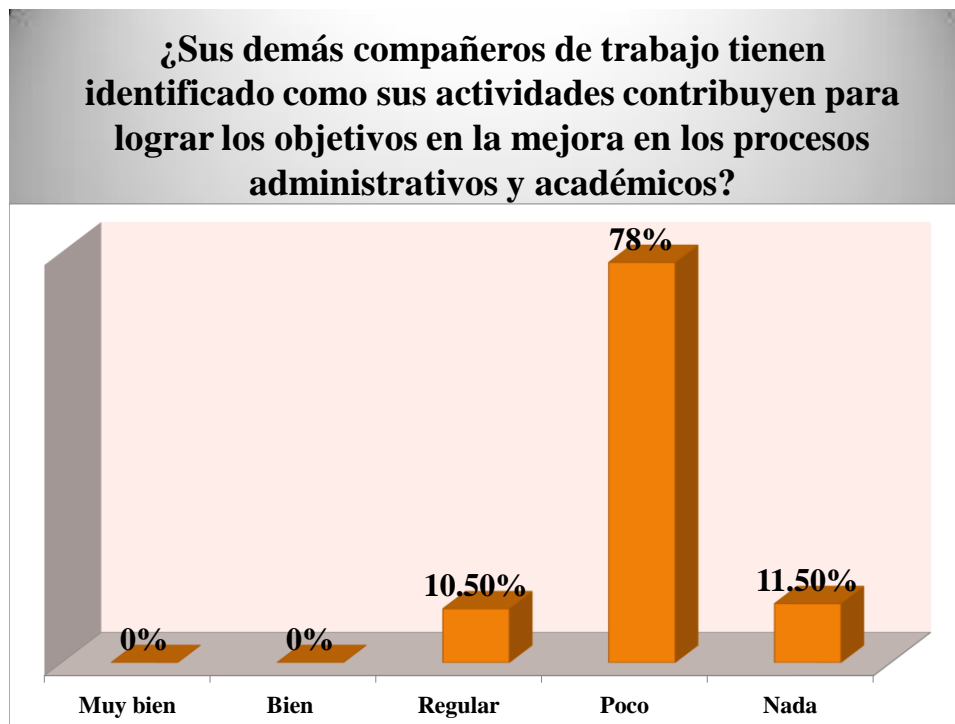
### Pregunta 1



### Análisis e interpretación

La percepción que se tiene resulta ser poca, así lo consideran tres cuartas partes del personal y como muy bien o bien no lo considera nadie por lo que el análisis de la información permite interpretar que es necesario reforzar el compromiso del personal para lograr los objetivos en la mejora de los procesos en las actividades que realiza cotidianamente.

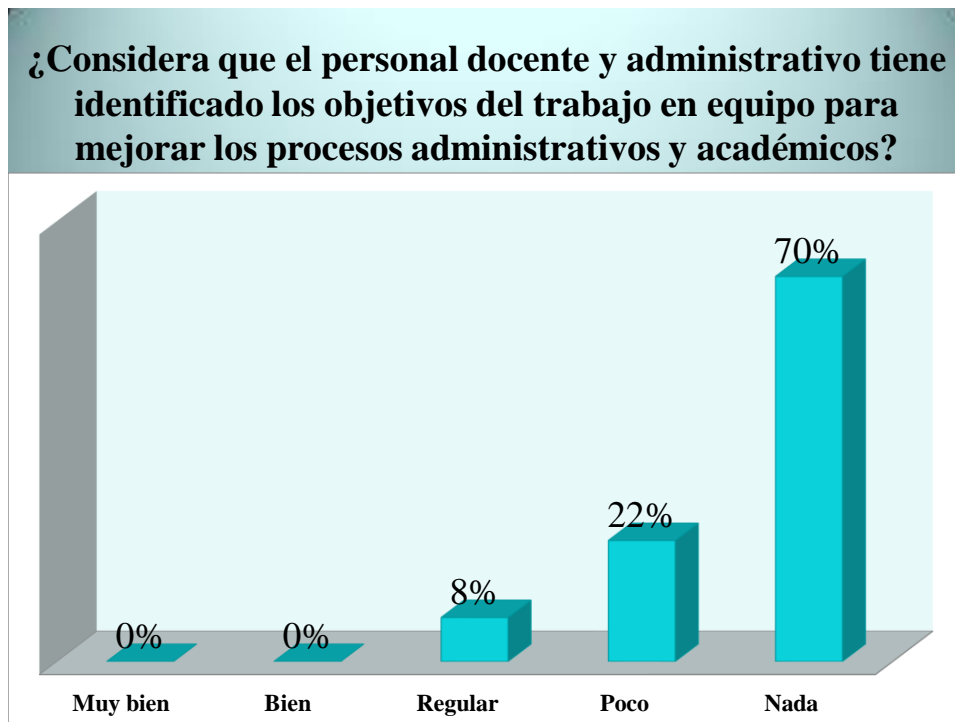
## Pregunta 2



### Análisis e interpretación

Los resultados proporcionan la información donde la tendencia se sigue comportando a que mas de tres cuartas partes conocen poco la contribución que tienen las actividades de sus compañeros en el logro de los objetivos de la mejora y que nadie conoce bien o muy bien el grado de impacto de su actividad cotidiana, de la información obtenida se interpreta que es mas urgente que se fortalezcan las relaciones interpersonales y de trabajo en equipo para compartir la información y el grado de compromiso entre todos los integrantes.

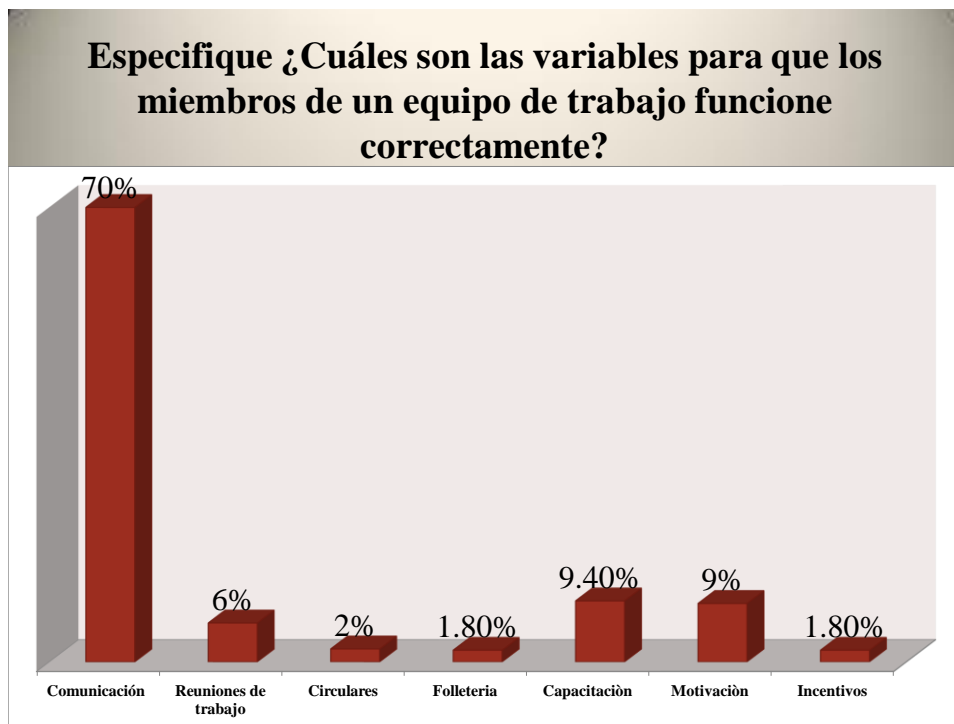
### Pregunta 3



### Análisis e interpretación

El análisis muestra que la percepción del trabajo en equipo es casi nula ya que el 70% manifiesta que no existe y apenas un 8% y el 22% consideran que existe de manera regular o poco, por lo que es de interpretar que existe una gran necesidad de desarrollar programas de sensibilización de trabajo en equipo en todo el personal para realizar la mejora de los procesos administrativos y académicos de la Facultad.

#### Pregunta 4

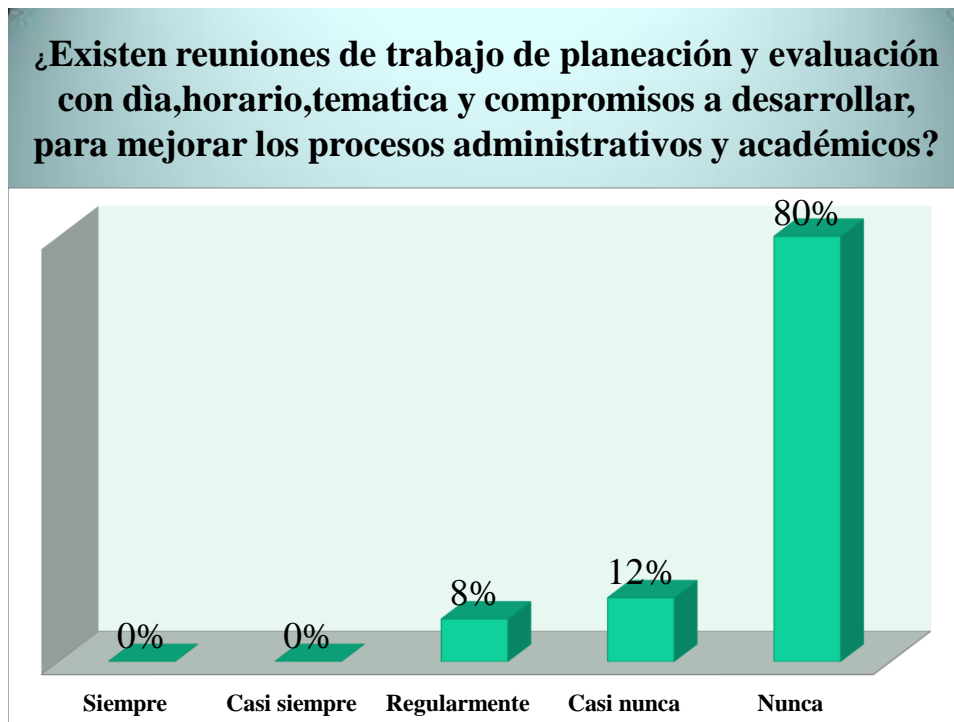


#### Análisis e interpretación

La información recopilada refleja que una gran mayoría, el 81%, considera que la comunicación es la principal variable para que un equipo de trabajo funcione correctamente, además que la capacitación y la motivación juegan un papel importante en el trabajo conjunto, por lo que el análisis de la información nos permite interpretar que la comunicación en sus diversos sentidos y tipos, es la esencia del trabajo en equipo y debe ser la principal variante para brindar capacitación y motivación a los miembros de la dependencia educativa.



### Pregunta 5



### Análisis e interpretación

La información resultante refleja que un 80% considera que nunca se planea ni evalúan las reuniones de trabajo, por lo que se interpreta que las mismas no se prevén con día, horario, temas y compromisos a desarrollar para mejorar los procesos y por lo tanto no se pueden evaluar los resultados de las mismas.

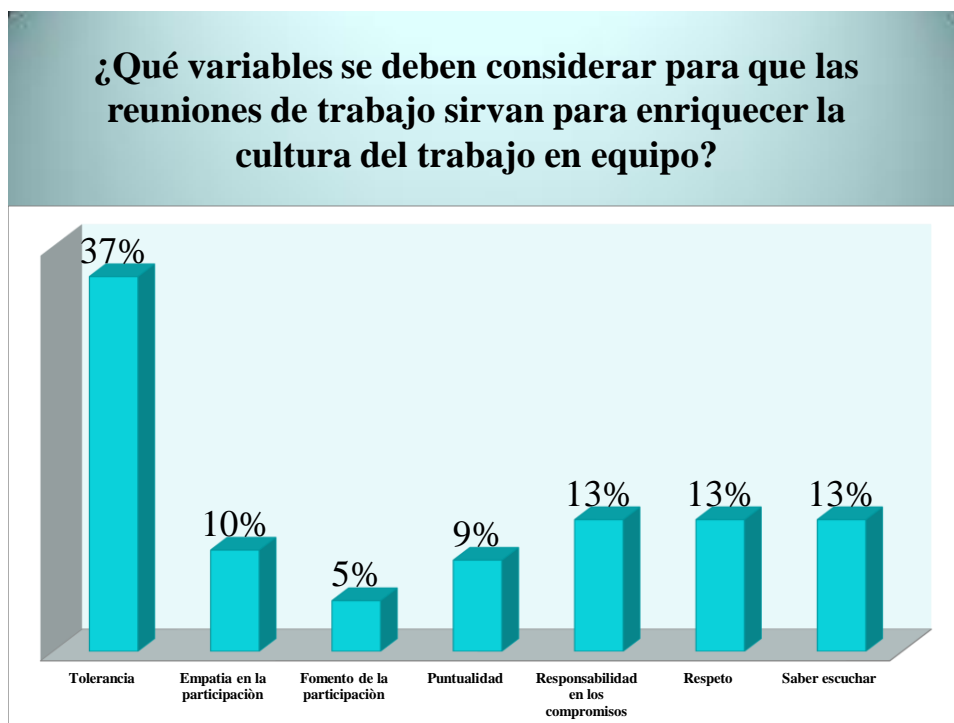
#### Pregunta 6



#### Análisis e interpretación

El 82% considera que nunca ha existido la retroalimentación para mejorar los procesos administrativos y académicos y no existen opiniones favorables para la opción de siempre o casi siempre, por lo que se interpreta que no existe la cultura del aprendizaje interpersonal como variante de mejora y del trabajo en equipo.

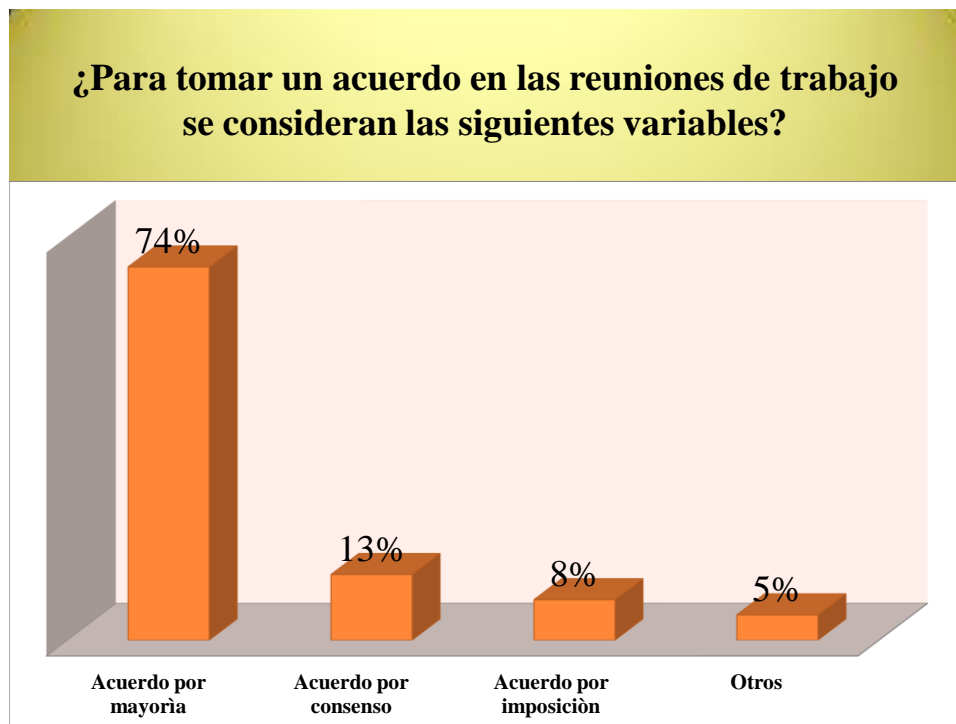
## Pregunta 7



## Análisis e interpretación

De 7 opciones que se presentaron la predominante resultó ser la variante de tolerancia con un 37% y de manera similar se presentaron las variables de saber escuchar, respeto y irresponsabilidad en los compromisos con un 13%, continuando en menor grado la empatía en la participación con un 12% y por ultimo con un 5% la variable de fomento a la participación; la interpretación se concentra mayormente en la necesidad de saber escuchar y ser tolerantes con las opiniones de los participante en los equipos de trabajo, además de respetar las opiniones de los demás y ser corresponsales en los compromisos que se adquieren para lograr la cultura del trabajo en equipo.

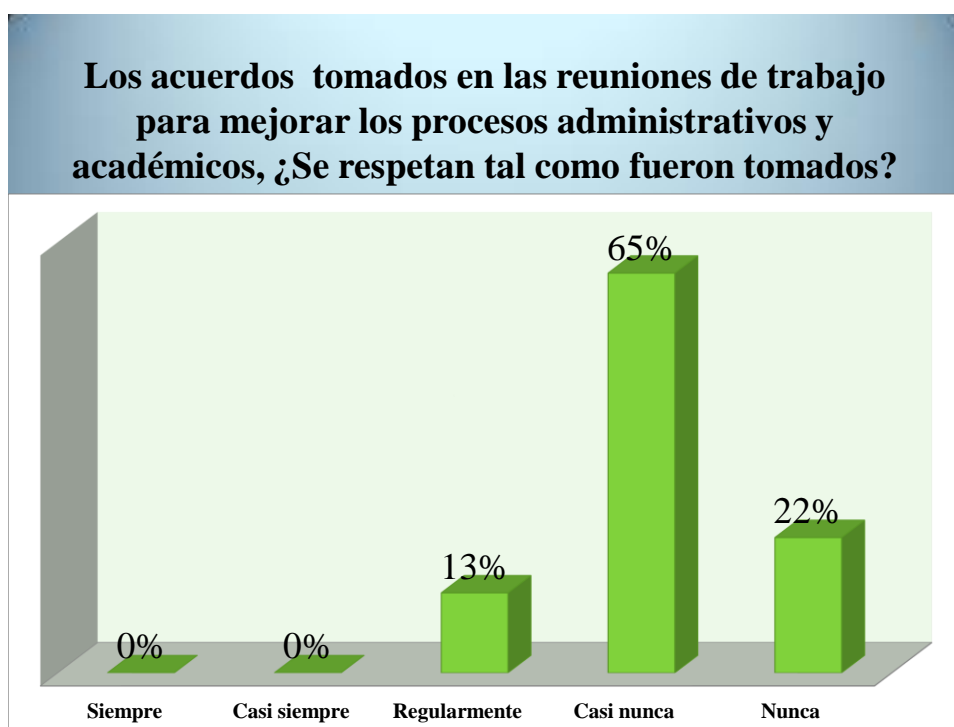
### Pregunta 8



### Análisis e interpretación

La información deduce que un 74% considera que en las reuniones de trabajo se deben tomar los acuerdos por mayoría y un 13% opina que deben ser acuerdos por consensos y únicamente un 8% opina que deben ser acuerdos por imposición, el análisis de la información permite interpretar que tres cuartas partes tienen la costumbre de tomar acuerdos por mayoría en sus reuniones de trabajo y a penas un 13% considera que realizan acuerdos por consenso.

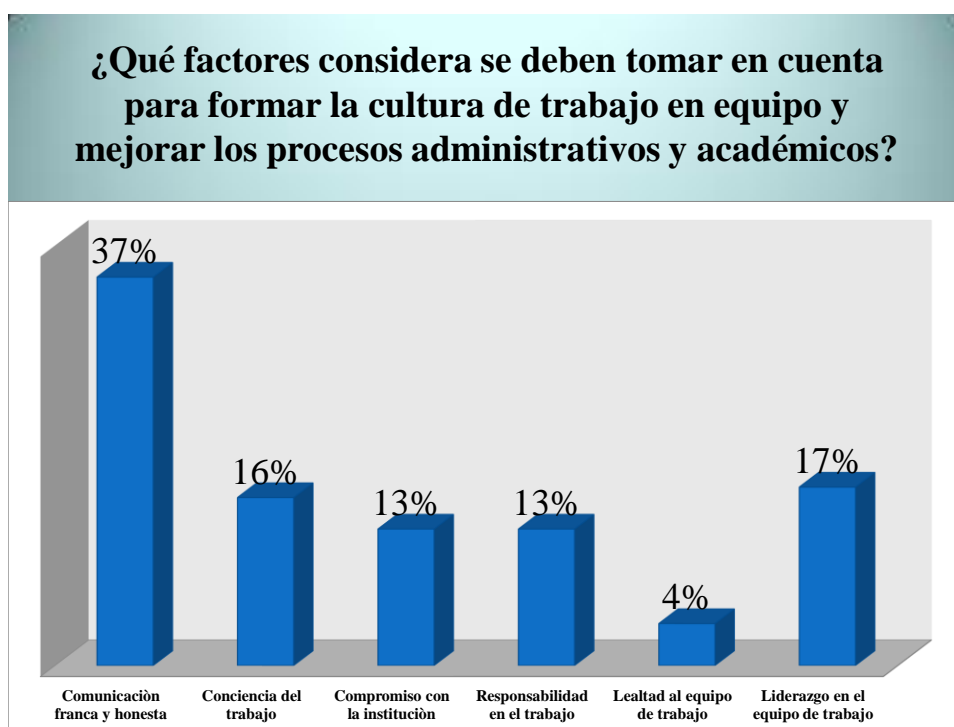
### Pregunta 9



### Análisis e interpretación

En 65% los encuestados consideran que casi nunca son respetados los acuerdos tomados en las reuniones de trabajo y junto con la variable de nunca en un 22% arrojan un 87% de que los acuerdos no son respetados y apenas un 15% considera que regularmente los acuerdos se respetan tal y como fueron tomados, por lo que se interpreta que no existe seguimiento y evaluación precisa de los acuerdos tomados así como una comunicación efectiva en los resultados de los mismos, para que se logre la mejora en los procesos administrativos y académicos.

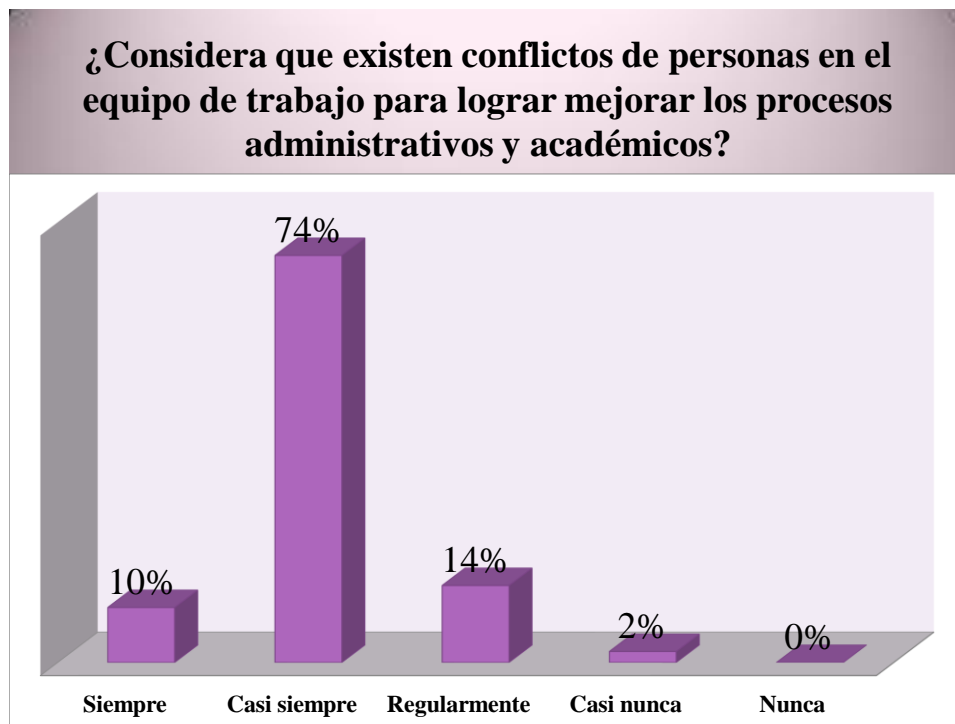
## Pregunta 10



## Análisis e interpretación

De la información resultante de 6 variantes que se presentaron al encuestado se refleja que la de comunicación franca y honesta es la principal con un 37% para formar la cultura de trabajo en equipo y que el liderazgo en el equipo de trabajo es la segunda en su percepción con un 17%, además de que la conciencia en el trabajo la consideran importante en un 16% y con un 13% se clasifica a quienes opinan que la variable compromiso con la institución y responsabilidad en el trabajo es el grado que influye en la formación de equipos de trabajo, por lo que se interpreta que la comunicación franca y honesta es la principal variable a consolidar para desarrollar la cultura de trabajo en equipo.

### Pregunta 11



### Análisis e interpretación

De 5 variables presentadas a los encuestados para conocer el grado de conflictos interpersonales se arrojó en la información que la variable casi siempre con un 74% es la que mayor opinión tiene, y con un 2% se ubica a la variable casi nunca, en una media se encuentran las variables siempre con un 10% y la de regularmente con un 14%, la interpretación permite afirmar que en los equipos de trabajo existen conflictos interpersonales y que es excepcional que casi nunca se presenten los mismos.

## Pregunta 12

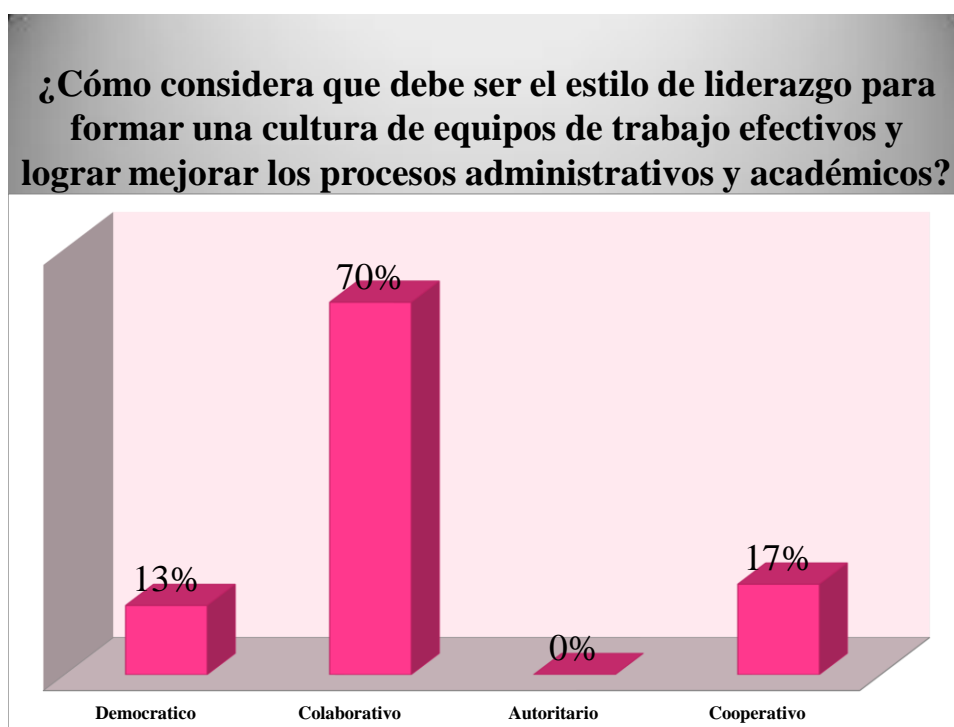


## Análisis e interpretación

La información proporcionada por los encuestados refleja en un 74% que casi siempre debe de existir un líder en cada equipo de trabajo y que un 22% considera que siempre debe existir; juntas las dos variables arrojan un 96% de aprobación de la existencia de un líder en los equipos de trabajo y en el extremo opinan que nunca o casi nunca debe dejar de existir, por lo que se interpreta que casi todos reconocen la necesidad de la existencia de un líder en los equipos de trabajo para mejorar los procesos, lo cual se cruza con la pregunta 11 en donde existen en un 74% casi siempre conflictos por falta de un líder.



### Pregunta 13



### Análisis e interpretación

En 70% se considera que el estilo de liderazgo debe ser colaborativo seguido en un 17% del cooperativo y a penas un 13% considera que debe ser democrático y de los encuestados nadie opina que el estilo de liderazgo debe ser autoritario, por lo que se interpreta que el estilo de liderazgo colaborativo es la opción mas aceptada para formar la cultura de trabajo en equipo y lograr la mejora en los procesos administrativos y académicos.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Utilizando el enfoque de integración de equipos de alto rendimiento y alto desempeño en el análisis de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la UMSNH se concluye que el trabajar en equipo no es algo espontáneo, sino que es necesario construirlo mediante voluntades y una firme decisión de la estructura de liderazgo de las instituciones educativas, sin embargo en cualquier organización social es recomendable que se desarrolle la actitud de trabajo en equipo.

En la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la UMSNH, también es necesario desarrollar la cultura del trabajo en equipo, así no lo demuestra la investigación de campo realizada, con la cual se comprueba la hipótesis de “El trabajo en equipo es una herramienta administrativa que garantiza la excelencia en los procesos administrativos y de enseñanza – aprendizaje para mantener la acreditación en Instituciones de Educación Superior”.

El hombre, el personal docente y administrativo no es alguien configurado para desarrollar tareas junto a los demás sin reservas; y de ello se deriva la necesidad de pensar esto como un objetivo a alcanzar, y no como una moda a la que es necesario sumarse sin reparos, el trabajo en equipo es una herramienta administrativa que se debe desarrollar como una habilidad principal para lograr los objetivos de la mejora continua en los programas educativos de la dependencia.

Para llegar a la comprobación de la hipótesis se considera la información que resulto de la investigación de campo y que arroja las siguientes conclusiones:

1. De las primeras cuatro preguntas se concluye que la relación interpersonal y grupal no tiene bien identificado el impacto que tienen sus

actividades cotidianas en el logro de los objetivos del trabajo en equipo y en la mejora en los procesos administrativos y académicos, sin embargo todo el personal considera que para trabajar en equipo y lograr una mejora se requiere de una comunicación efectiva para informar con claridad, objetividad y realismo los objetivos de la acreditación y mejora continua de los procesos de la dependencia académica. El diagnostico permite concluir que existe la oportunidad de establecer un modelo de trabajo en equipo para lograr las metas y estrategias de la acreditación, al estar consientes todo el personal de que existe nada o poca identificación con los objetivos del trabajo en equipo y de ahí surge la posibilidad de aprender y atender las debilidades para convertirlas en oportunidades de mejora.

2. La efectividad de las reuniones de trabajo requieren de una buena administración del tiempo y de una previsión y planeación para optimizar el tiempo, realizando reuniones de trabajo con cumplimiento de los objetivos y metas bien precisas y otorgando un seguimiento a todos los acuerdos, para verificar su cumplimiento y estar en condiciones de evaluar el avance de las actividades planeadas para mejorar los procesos administrativos y académicos.

3. Para formar y desarrollar el trabajo en equipo se requiere de tolerancia, retroalimentación, apertura y motivación para que todos los participantes en las reuniones de trabajo escuchen con empatía, propongan con libertad y reciban retroalimentación sobre las actividades necesarias a realizar para lograr una mejora continua en los procesos administrativos y académicos.

4. Las creencias y la cultura del personal docente y administrativo de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, considera que la tolerancia, saber escuchar, respetar y tener responsabilidad en los compromisos son las variables que se deben atender y desarrollar en los integrantes de los equipos de trabajo de la dependencia para formar y mantener la cultura del trabajo en equipo.

5. Los acuerdos por mayoría es una variable que se deben fortalecer como una herramienta administrativa cotidiana de trabajo tanto para planear, dar seguimiento, evaluar y controlar los compromisos que contrae el personal docente y administrativo en las reuniones de trabajo, ya que el personal docente y administrativo visualiza que los acuerdos tomados en las reuniones de trabajo casi nunca se respetan.

6. La formación de la cultura de trabajo en equipo debe de considerarse como una de las herramientas esenciales para garantizar la mejora continua en los procesos, en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia es aplicable la herramienta administrativa de desarrollar la comunicación con un modelo de 360 oC y un liderazgo basado en el trabajo en equipo, para que junto con las variables de conciencia de la importancia del trabajo que se realiza así como el compromiso y responsabilidad con los objetivos de la Institución se logre la conformación de una cultura de trabajo que involucre a todos los integrantes.

7. En relación a los conflictos interpersonales que existen en los equipos de trabajo en la dependencia académica se presenta la oportunidad de aprender de los mismos ya que la existencia de diferentes puntos de vista y opiniones encontradas provocan nuevos aprendizajes, en la divergencia de opiniones se encuentran nuevos conocimientos, por lo que es necesario que el liderazgo enfocado al trabajo en equipo logre concentrar las opiniones distintas en los objetivos y metas de los procesos de mejora continua.

8. En Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, el personal docente y administrativo considera que debe existir un líder en cada equipo por lo que se presenta la oportunidad de desarrollar un liderazgo basado en equipos de trabajo para que logre concentrar, motivar e involucrar las opiniones de todos y desarrolle herramientas de planeación y evaluación de las acciones acordadas para lograr la mejora de los procesos administrativos y académicos.

9. El interés por lograr mejoras continuas en los diferentes procesos que se desarrollan en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, por parte del

personal docente y administrativo sugieren la existencia de un estilo de liderazgo colaborativo en donde se estimule la participación y el compromiso de los integrantes al involucrarlos en el planteamiento de un problema, encontrar alternativas de solución por acuerdos mayoritarios, otorgar las herramientas de trabajo necesarias, supervisar y evaluar la operación de las alternativas, aprender del error – beneficio y lograr una retroalimentación para lograr una mejora continua en las actividades que plantearon para solucionar los problemas existentes surgidos de la operación o de la innovación que requiere un proceso.

Es evidente que la información en los equipos de trabajo ha ido más allá de simplemente ver las relaciones entre los individuos y proporcionar retroalimentación a las personas, son una fuente de enriquecimiento y profundidad en la obtención de información si se componen de personas con diversas formación, las opciones producidas serán más amplias y el análisis más crítico.

Lo que implica un mejor y aumento de la participación de los integrantes del equipo en el trabajo, hacia la dependencia académica, le crea una manera de compromiso y lo motiva a ser más y mejor en su desempeño.

Los grupos normalmente tienden a tener muchos puntos en común: objetivos de grupos, diferenciación de funciones, sistemas de valores, normas de comportamiento, niveles de poder, influencia y grados de cohesión.

Se desarrollaran mejores relaciones interpersonales, si se satisfacen las metas personales y se producen otros dividendos positivos. Todo ello para logros personales y de la dependencia académica simultáneamente, en donde se comparta la visión ganar – ganar, gana el personal y gana la Institución.

Actualmente los equipos de trabajo (o teamwork) son considerados imprescindibles para generar nuevas ideas y mejores soluciones, especialmente en los niveles de supervisión, y de dirección.

## Glosario

**ACREDITACION:** Es el reconocimiento formal que hace una tercera parte de que un organismo cumple con los requisitos especificados y es competente para desarrollar tareas específicas de evaluación de la conformidad. Significa haber cumplido un modelo, ser revisado por una organización que verifica el cumplimiento del modelo, estar conforme en la implantación del mismo y el logro de los objetivos planteados.

**AVMA.** Asociación Americana de Medicina Veterinaria

**CCA.** Comité de Ciencias Agropecuarias.

**CIEES.** Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior

**COACRE.** Comité de acreditación.

**CONEVET.** El Consejo Nacional de Educación de la Medicina Veterinaria y Zootecnia, A.C.

**COPAES.** Consejo Para la Acreditación de la Educación Superior A. C.

**COPEVET.** Consejo Panamericano de Educación Veterinaria.

**EMPOWERMENT.** Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

## Bibliografía

Blanchard K., Zigarmi P, Zigarmi D. (1986). *El líder ejecutivo al minuto*. Grijalbo. Barcelona.

Cornejo Martínez J. B., González Santoyo F., Tenorio González A. L. (2013). *Propuesta de un modelo de gestión de calidad, apoyado en los recursos humanos de alto rendimiento: caso municipio de Morelia*. Publicado en: González S.F., Flores R. B. (2013) coordinadores. *Herramientas para la Mejora de las Organizaciones del Siglo XXI*. IAIDRES 2013. Morelia México.

Covey, S.R. (2004). *Los siete hábitos de la gente eficaz*. Barcelona:

Chandezon Gerard. (2003) *Dirija su Equipo*. Vergara- Granica

Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humano*. Columbia:

Chiavenato, Idalberto (2009) *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mc Graw Hill.

Daft Richard L. Marcic Dorothy. ((2009). *Introducción a la Administración* Cengage Learning, México

González Santoyo F., Flores Romero B., (2012). *Teoría de calidad y competitividad empresarial*. Ilustre Academia Iberoamericana de Doctores. Morelia México.

Stephen P. Robbins (2004). *Comportamiento organizacional*. EE.UU: Prentice Hall.

Palomo Vadillo M. T. (2012). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Alfaomega- ESIC. México.

Riaz Khadem, Ph.D. (2009). *Alineación Total*. México: Norma

### Páginas Web.

<http://www.fmvz.unam.mx/conevet>