

Las "Reglas Deming" para la gestión de calidad judicial

Maraniello, Patricio Alejandro

Voces

ADMINISTRACION DE JUSTICIA ~ CONSTITUCION NACIONAL ~
CAPACITACION
LABORAL ~ ESTADISTICA ~ JUEZ ~ FUNCIONARIO JUDICIAL ~ EMPLEADO
DEL
PODER JUDICIAL

Título: las "Reglas Deming" para la gestión de calidad judicial

Autor: Maraniello, Patricio Alejandro

Publicado en: Sup. Act. 12/04/2011, 1

Sumario: Introducción. — I. Génesis de la gestión de calidad. — II. Definición y elementos esenciales. — III. La ciencia estadística. — IV. Los catorce puntos de Deming. — V. La gestión de calidad en la justicia. — VI. Implementación de las Reglas Deming para la justicia. — VII. A modo de conclusión.

Introducción

Mucho se ha hablado sobre gestión de calidad, hasta llegar al punto de ser pregunta obligada en todo concurso judicial o administrativo. Lo mismo se observa en el ámbito académico cuando se interrogan a los concursantes -para la categoría de titular o de adjunto- acerca del modo en que se desarrollará la cátedra o comisión concursada en relación con los criterios de gestión.

Sin embargo, a priori, no podría decirse con certeza si realmente la llamada gestión de calidad resulta adecuada para la totalidad de los ámbitos imaginables, sean éstos de índole académica, judicial, político o social. Es decir, parecería quedar planteada la alternativa de que pudieran existir organizaciones en la cuales no sea pertinente su aplicación, por resultar de cumplimiento imposible o de muy difícil puesta en práctica.

Y en ese camino, resulta de suma importancia preguntarnos si la gestión de calidad puede implementarse en la Justicia con las mismas exigencias y expectativas que las normalmente utilizadas en el ámbito de una empresa, o si necesita una indispensable adaptación creando una gestión autónoma que podríamos denominar aquí gestión de calidad judicial.

I. Génesis de la gestión de calidad

William Edwards Deming (2) fue físico, ingeniero, matemático, estadístico, profesor, y un pionero de la Calidad Total (TQM - Total Quality Management) (3).

Durante la Segunda Guerra Mundial, Deming enseñó a los técnicos e ingenieros estadounidenses una serie de técnicas estadísticas que pudieran mejorar la calidad de los materiales de guerra (4). Fue este trabajo el que atrajo la atención de los japoneses.

Después del desgarrador conflicto bélico, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros decidió convocar al Dr. Deming. Al aceptar la invitación, en julio de 1950, arribó a Tokio y se reunió con la Unión, quien lo presentó a los administradores principales de las compañías japonesas. Durante los próximos treinta años, Deming dedicaría su tiempo y esfuerzo a la enseñanza de los dirigentes industriales japoneses. Y ya hacia 1956, se transformó su dudosa reputación inicial como especialista en producción, colocándola mediante sus resultados objetivos en un sitio de elogio y de admiración.

Deming propuso sus famosos "14 puntos" y "7 pecados mortales" y los compartió con algunas de las corporaciones más grandes de los Estados Unidos y Canadá. Sus estándares o normas de calidad se convirtieron en sitios comunes en los libros de administración, mientras que el premio Deming, otorgado por primera vez en Japón, pero ahora reconocido internacionalmente, es anhelado por algunas de las corporaciones más grandes del mundo.

¿Por qué fue Deming exitoso en Japón y previamente desconocido en su lugar de origen?

Deming fue invitado al país del crisantemo cuando su industria y economía se encontraban en crisis, no solamente por defectos de organización interna muy antiguos, sino por el aterrador final de la guerra con la destrucción por bombardeo nuclear de dos de sus principales ciudades en 1945.

Los dirigentes nipones escucharon el despliegue de técnicas novedosas de muestreo y de control de calidad industrial que modificaron su forma de pensar, su estilo de administrar y su trato con los empleados. Al seguir la filosofía de Deming, los japoneses cambiaron su economía y su productividad por completo para convertirse en los líderes del mercado mundial.

La dirigencia empresarial y gubernamental quedó tan impresionada por este cambio, que el Emperador Hirohito condecoró a Deming con la Medalla del Tesoro Sagrado de Japón en su Segundo Grado. La mención

decía "El pueblo de Japón atribuye el renacimiento de la industria Japonesa y su éxito mundial a Ed. Deming".

Cuando en junio de 1980 la cadena NBC emitió un documental sobre el éxito industrial de Japón, las corporaciones estadounidenses comenzaron seriamente a prestar atención. La realidad exhibía una producción decadente, con sus costos operativos en aumento. Resultó entonces natural que los presidentes de tales corporaciones comenzaran a revisar sus antiguas posturas. En consecuencia, decidieron consultar al Dr. Deming para que analizara los resultados obtenidos por sus negocios. Las soluciones rápidas y fáciles, típicas de las corporaciones del país del norte, no funcionaban de acuerdo con lo esperado.

Los principios de Deming establecen con claridad que, mediante el empleo adecuado de lo que se conoce como inferencia estadística, una compañía ebria puede ser capaz de bosquejar el funcionamiento de su propio sistema. Esta posibilidad permite visualizarlo y así observar en detalle de qué manera se ejecuta el trabajo. Se tendrá entonces una herramienta que orientará la adopción de medidas apropiadas para mejorar la respuesta parcial o global de dicho sistema.

A través de un proceso de transformación en avance, y siguiendo los catorce puntos y siete pecados mortales, las compañías estarían en posición de mantenerse a la par, soportando de manera adecuada los constantes cambios del entorno económico. Esto supuso un camino más largo, con más procesos de los que estaban acostumbradas las corporaciones de los Estados Unidos. De aquí, la resistencia a las ideas de Deming, que incluyeron -en un típico caso de falacia ad hominem- veladas sospechas de propagar un ideario de corte socialista (5).

II. Definición y elementos esenciales

Antes de hablar de gestión de calidad debemos definir que es "Gestión". Esta palabra deriva del latín *gestionis*; y mientras que el Diccionario de la Real Academia nos dice que es la "acción y efecto de administrar"(6).

Ahora bien, para poder administrar correctamente algo, debemos tener en cuenta los siguientes elementos de partida:

1) Un gestor o gerente. En el caso del proceso judicial, ese gestor es el juez (7), que viene a cumplir un rol de administrador de recursos escasos, para hacer efectivos los derechos constitucionales pretendidos por los justiciables.

2) Un recurso para administrar: En el ámbito judicial, es la causa, el tiempo de las partes y los elementos materiales y humanos del tribunal.

3) Diseño de metas: Entre los primeros pasos que se requieren para poder realizar un programa de gestión de calidad el diseño de metas es un estudio de la situación actual y sus resultados -como se dijo antes-, que permitirán trazar nuevas proyecciones con herramientas más eficaces orientadas a la mejora del funcionamiento en general.

4) Cálculo de obstáculos. En todo proyecto se debe estimar los obstáculos o las pérdidas.

Pero el socio indispensable de la gestión es la calidad, es el grado o nivel de excelencia de servicio, "algo bien hecho", por cuanto se relaciona no sólo con el término de eficacia, sino también con el de eficiencia (8).

El concepto de "calidad", en el sentido de Deming, básicamente está compuesto por una combinación humana que se establece a partir de aquel que presta un servicio o produce un bien (administrativo, o de justicia según sea el caso) en relación directa con las expectativas, los deseos, la cultura y las aspiraciones de la sociedad que recibe dicho bien o servicio.

La calidad, también en el sentido de Deming, señala un bien social, destinado a desarrollar valores y principios tales como la solidaridad, la participación, la creatividad y en definitiva el bienestar y satisfacción de los administrados o usuarios, según corresponda, sin olvidar, en ningún momento, la estructura social, las necesidades y los intereses de los diferentes actores sociales, que incluyen sus angustias cotidianas.

III. La ciencia estadística

La ciencia estadística fue concebida, muy aproximadamente entre 1750-1850, tanto en Francia como en el Reino Unido. En el primer país nombrado se acuñó el término statistique y en el segundo, la voz statistics. Ambas palabras aluden de manera muy directa a la "Ciencia de los números del Estado". Reitero lo de aproximación en el tiempo, pues hay atisbos claros de estadística en algunos trabajos elaborados por el mismo Tales de Mileto (circa 600 a.C.) (9), como así también en la obra de Galileo Galilei (1620). (10)

A partir de estos añejos orígenes conviene recordar en mi opinión, los aportes fundacionales del francés Simeon Denis Poisson (1781-1840), del belga Adolphe Quetelet (1796-1874) y del británico Francis Galton (1822-1911), por los siguientes motivos:

* Respecto de Poisson, la cita es necesaria, precisamente por su estudio acerca de la congestión judicial en los tribunales parisinos, luego del colapso político que sobrevino tras el fin del régimen napoleónico. Este trabajo fundacional (1830) se llama "Recherches sur la probabilité des jugements en matières criminelles et matière

civile" (Investigación acerca de la probabilidad respecto de los juicios civiles y penales). Su mismo título, casi exime de cualquier comentario específico, pues podría resultar ocioso, dada la pertinencia total del mismo.

Basta señalar que la llamada distribución de Poisson que emerge de dicho estudio resulta fundamental para el análisis y administración óptima de los procesos que se generan a partir de una cola de individuos o de entidades (expedientes) que exigen atención específica. Por lo tanto, sus resultados y consecuencias resultan de imprescindible aplicación en el ámbito judicial.

La evolución de los trabajos iniciados por Poisson, tras más de 200 años de desarrollo teórico y aplicado, ha originado la aparición de una teoría estadística ineludible, que utiliza con perfecta compatibilidad los principios de Deming, denominada teoría de colas (ing. queuing theory) (11).

* El franco-belga Adolphe Quetelet es absolutamente interesante, pues fue el primero en aplicar métodos estadísticos "duros" en cuestiones sociales de todo tipo.

* Finalmente, los aportes de Galton resultan hoy imprescindibles, pues muestran la amplia gama de aplicaciones humanísticas que requieren métodos estadísticos, y que sin ellos, resultarían de imposible abordaje. Debido a ellos, en cambio, es posible establecer los conceptos de inferencia estadística y de intervalo de confianza. La inferencia estadística, a diferencia de la inferencia lógica, contiene siempre un grado de error que está controlado por el denominado intervalo de confianza correspondiente. Estos intervalos, por ejemplo, aparecen en los análisis bioquímicos que los pacientes realizan según los solicita el médico de cabecera. Para dar un ejemplo, el índice de PSA saludable (antígeno prostático específico) tiene un intervalo de confianza definido por el 0 como piso y 4 como techo.

Luego, debe quedar claro que los métodos elaborados por Galton, y luego continuados por numerosos investigadores (Fisher, Pearson, Rao, etc.), aparecen en cuestiones de salud pública, comunicaciones, economía, y desde luego, en procesos de administración judicial.

IV. Los catorce puntos de Deming

Deming ofreció catorce principios fundamentales para la gestión y transformación de la eficacia empresarial. Los puntos se presentaron por primera vez en su libro "Out of the Crisis" ("Salir de la Crisis") (12).

1. Crear constancia en el mejoramiento de productos y servicios, con el objetivo de ser competitivo y mantenerse en el negocio, además de proporcionar puestos de trabajo.

2. Adoptar una nueva filosofía de cooperación en la cual todos se benefician; y ponerla en práctica enseñándola a los empleados, clientes y proveedores.
3. Desistir de la dependencia en la inspección en masa para lograr calidad. En lugar de esto, mejorar el proceso e incluir calidad en el producto desde el comienzo.
4. Poner fin a la práctica de comprar a los más bajos precios. En lugar de esto, minimizar el costo total en el largo plazo. Buscar tener un solo proveedor para cada ítem, basándose en una relación de largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y por siempre los sistemas de producción, servicio y planeamiento de cualquier actividad. Esto mejorará la calidad y la productividad, tendiendo a disminuir los costos de manera constante.
6. Establecer entrenamiento dentro del trabajo mediante la oferta de cursos de capacitación.
7. Establecer líderes, reconociendo sus diferentes habilidades, capacidades y aspiraciones. El objetivo de la supervisión se localiza en ayudar al personal, y atender el funcionamiento sin fallas de máquinas y dispositivos destinados al trabajo.
8. Eliminar el miedo y construir confianza. De esta manera todos podrán trabajar más eficientemente (13).
9. Borrar las barreras entre los departamentos. Abolir la competición y construir un sistema de cooperación basado en el mutuo beneficio que abarque toda la organización.
10. Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas pidiendo cero defectos o nuevos niveles de productividad. Estas exhortaciones sólo crean relaciones de rivalidad, la principal causa de la baja calidad. Por su parte, la baja productividad reside en el sistema y éste va más allá del poder de la fuerza de trabajo.
11. Eliminar cuotas numéricas y la gestión por objetivos.
12. Remover barreras para apreciar la mano de obra y los elementos que privan a la gente de la alegría en su trabajo. Esto incluye eliminar las evaluaciones anuales o el sistema de méritos que da rangos a la gente y crean competición y conflictos.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y auto mejora.
14. Involucrar a todo el personal de la compañía en la labor

cotidiana, para llevar a cabo la transformación. La transformación es trabajo de todos.

V. La gestión de calidad en la justicia

La gestión de la calidad en la administración de justicia implica el conjunto de actividades identificadas con la calidad, pero con objetivos y responsabilidades específicas. Las diferencias serán trazadas a partir de una innovadora planificación y control de la calidad en la actuación judicial, con parámetros constitucionales por un lado y con una aptitud transformadora por el otro en donde los jueces brinden un verdadero servicio eficiente y eficaz a los justiciables.

La calidad administrativa en la justicia tiene su basamento en el mismo Preámbulo de nuestra Constitución Nacional cuando se señala de manera explícita "afianzar la justicia". En otros términos, significa hacerla firme, consolidarla y sostenerla. Esto exige el concurso de todos los integrantes de la cadena judicial, quienes, con su trabajo diario, brindan el servicio de justicia. A ellos debemos dirigirnos, porque son quienes llevan a cabo las gestiones tendientes a asegurar la más alta calidad posible, pero con miras a solucionar las angustias de la vida cotidiana, las tensiones sociales o las necesidades y los intereses de amplios sectores de la población excluidos.

El sistema de gestión de calidad se refiere a la democratización del trabajo administrativo, dejando de lado la organización autoritaria, la imposición organizacional de la jefatura o gerencia del juez o administrador. Se trata entonces de lograr la auto-organización, es decir, el compromiso de todos, desde el más simple de los empleados, que tiene un rol bien determinado, y que está en condiciones de defender e integrar la regla de la acción cotidiana.

Por estas razones, en lo que refiere a calidad judicial, también se sugiere la presencia de un nuevo tipo de figura en el Poder Judicial que podemos asociarlo con la idea de "Administrador Judicial", identificado con actores que poseen "perfiles públicos bajos", con gran capacidad de negociación en lo referente a la administración. Este funcionario tratará de controlar tensiones, y disminuir los conflictos organizacionales. A tales administradores, se los podría considerar como "coordinadores". Y en tal carácter intentarán compatibilizar los distintos intereses y necesidades de los sujetos que integran el sistema judicial interno o externo, con las metas en el área de la gestión, referidas a la eficiencia y la efectividad del juzgado.

Al respecto, cabe observar que en algunos juzgados norteamericanos existe la figura del "Court Manager" -como ya fuera señalado en la nota 7- o Administrador del Juzgado, que no es el Juez. Este funcionario ayuda a dar agilidad interna a los procedimientos

administrativos (procesos de flujo natural), que no están vinculados con la calidad axiológica interna de los expedientes en trámite. Esta tarea específica, a veces de tenor muy considerable, libera al Juez de una pesada carga laboral complementaria.

VI. Implementación de las Reglas Deming para la justicia

Muchos son los elementos que debemos tener en cuenta en un proceso de gestión de calidad. Por ejemplo: lograr procesos cortos y estandarizados mediante el aprovechamiento inteligente de los recursos y, como se dijo, buscar como objetivos constantes, en primer lugar, la eficacia y luego la eficiencia. Estos son algunos de los elementos que toman las reglas ISO (14) y/o IRAM.

Pero, en honor del creador de la gestión de calidad, seleccionaré de las 14 reglas de William Deming, tan sólo 6 para ser implementadas en los juzgados existentes o los que se vayan a crear en el futuro.

1. Implementación de nuevas tecnologías: El expediente digital, el sistema de auto consultas de expedientes (SAE), como tiene implementado la Provincia de Santa Fe, las notificaciones electrónicas (Mendoza).

Estos enunciados constituyen el punto 1 de Deming: "crear constancia en el mejoramiento de productos y servicios, con el objetivo de ser competitivo y mantenerse en el negocio".

2. Nuevas filosofías de cooperación: Comprender que el Poder Judicial ofrece un servicio para los ciudadanos que es el servicio de justicia. El Dr. Lorenzetti dice que la gestión de calidad debe ser política de Estado. Abrir libros de quejas en los juzgados, realzar encuestas y reuniones regularmente con abogados, para intercambiar ideas de mejoras, firmar convenios de cooperación con la Cámara Electoral para poder consultar desde el juzgado los pedidos de informes de domicilio de personas (como ya lo ha realizado la Cámara Federal de Apelaciones de Seguridad Social), realizar un convenio con la Unidad de Administración Común (UAC), para los expedientes que ya no tienen movimiento o están paralizados.

Este es el punto 2 de Deming: "adoptar una nueva filosofía de cooperación en la cual todos se benefician, y ponerla en práctica enseñándola a los empleados, clientes y proveedores".

3. Estudio de situación: Mirar lo que no se detecta. Realizar diversos diagramas de flujos, donde se verá de qué manera circulan los expedientes. La tarea permitirá establecer el badén de tiempo y los nudos de saturación. También podrán detectarse los tiempos muertos de los expedientes y los agujeros negros.

Este es el punto 5 de Deming: Mejorar constantemente y por siempre los

sistemas de producción, servicio y planeamiento de cualquier actividad. Esto va a mejorar la calidad y la productividad, bajando los costos constantemente".

4. Mejora continua y plan de perfeccionamiento y de capacitación: No se puede mejorar, si no se tienen herramientas. Para ello necesitamos realizar cursos de perfeccionamiento, organizar grupos de trabajo (15), reuniones de discusiones de diferentes problemáticas, y la elaboración de los manuales internos de calidad y de capacitación. También puede contemplar la organización de concursos para cubrir cargos administrativos y/o técnicos en todos los niveles de la Justicia, con jurados sorteados entre académicos, representantes del gremio judicial, funcionarios y magistrados judiciales.

Este es el punto 6 de Deming: "Establecer entrenamiento dentro del trabajo capacitación".

5. Liderazgo estratégico: Se trata entonces de lograr la auto-organización, es decir, el compromiso de todos. Se requiere de liderazgos de "perfiles públicos bajos" con gran capacidad de negociación en lo referente a la administración, que trata de controlar tensiones y disminuir los conflictos organizacionales. Se refiere a la democratización del trabajo administrativo, dejando de lado la organización autoritaria, la imposición organizacional de la jefatura o gerencia del juez o administrador. En una democracia todos participan, pero uno decide, y éste es la persona estratégicamente puesta en dicho rol.

Este es el punto 7 de Deming: "Establecer líderes, reconociendo sus diferentes habilidades, capacidades y aspiraciones. El objetivo de la supervisión debería ser ayudar a la gente, máquinas y dispositivos a realizar su trabajo".

6. Reconocimiento del otro: Desacralizar la figura del juez, quitar el miedo a los miembros de los juzgados para poder darles tranquilidad y confianza para una mejor eficiencia y eficacia en la tarea diaria.

Este es el punto 8 de Deming: "Eliminar el miedo y construir confianza, de esta manera todos podrán trabajar más eficientemente".

VII. A modo de conclusión

W. E. Deming utilizó sabiamente el corpus estadístico vigente en su época, para afinar el deficiente control de calidad a la que estaba sujeta la industria japonesa de posguerra. Con tales herramientas, hacia 1960-1970, la óptica de aquel origen ya rivalizaba con la óptica excelsa y tradicional de origen alemán. Hoy en día, mientras Detroit ha perdido su tradicional hegemonía industrial como polo automovilístico, los autos de origen japonés y coreano muestran en casi todos sus aspectos tecnológicos tolerancias mucho más exigentes

que sus homólogos estadounidenses. Esto dicho por los propios usuarios y tecnólogos de tal origen.

La aplicación de los seis puntos de Deming al ámbito judicial es un buen reflejo de normativa tecnológica original, que puede llevarse a cabo para un mejor y más eficiente servicio de justicia.

Es interesante reiterar -como fuera ya señalado- el concepto del Presidente de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, Ricardo Lorenzetti, cuando declara que la gestión eficiente en la Justicia debe ser tomada como una política de Estado. De hecho, en algunos juzgados nacionales o federales aún subsisten carteles para estimular a los ciudadanos en el sentido de enviar sus sugerencias de mejora al Consejo de la Magistratura de la Nación. Ese tipo de estímulo a la participación se puede observar en la entrada del edificio de Peritos, sito en la calle Bartolomé Mitre 718. La dirección electrónica está claramente a la vista y es: propuestas@pjn.gov.ar.

Es por todo ello, que el mejoramiento constante de la justicia es una tarea de todos: ciudadanos, funcionarios, magistrados y políticos, porque la democracia no está sólo referenciada en la organización política, sino también en la justicia, consolidando de este modo la denominada "democracia judicial".

(1) Agradezco la invaluable colaboración al Licenciado Ricardo Miro por su aporte técnico en el presente trabajo.

(2) La temprana vida de Deming fue caracterizada por la pobreza y el trabajo duro. Nació el 14 de Octubre de 1900, en Sioux City, Iowa. Su padre, un abogado luchador, perdió una demanda judicial en Powell, Wyoming, lo cual hizo mudar a la familia a dicha ciudad cuando Deming tenía siete años. Vivieron en una casa humilde donde el preocuparse cuál sería su próxima comida era parte de su régimen diario. Deming salió a trabajar cuando tenía ocho y lo hizo en un hotel local. Con sus ahorros en mano, Deming se fue de Powell a la edad de 17 hacia Laraman, a la Universidad de Wyoming donde estudió ingeniería. Recibió un Ph.D. en Física-Matemática en la Universidad de Yale en 1927 donde fue empleado como profesor. Deming recibió muchas ofertas en la industria privada y tomó un empleo trabajando para el Departamento de Agricultura en Washington, D.C. Fue allí donde Deming conoció a su esposa, Lola Sharpe, con quien se caso en 1932, y fue presentado con su guía, Walter Shewhart, un estadístico para los Laboratorios Bell, cuyos escritos impactaron su vida y se convirtieron en la base de sus enseñanzas

(3) <http://alfjr7.tripod.com/EdDeming.html>

(4) Deming, W.E.: "Some Sampling Theory", New York, Dover, 1994 edition.

- (5) Ver la solapa histórica del Deming Institute (Washington D.C):
<http://deming.org/>
- (6) Real Academia Española, "Diccionario de la Lengua Española, 22a edición.
- (7) Existen países donde el administrador judicial no es el juez, sino un profesional específicamente contratado para ejercer dicha función (Ej. En los EE.UU., el Court Manager).
- (8) La eficacia es la capacidad para el logro de un determinado resultado, mientras la eficiencia es la eficacia asociada con el empleo de la tecnología pertinente óptima. Ambos términos son de uso habitual en los campos de la ingeniería industrial y otras disciplinas afines, como la investigación operativa y la logística.
- (9) Russell, B: "Historia de la Filosofía Occidental", Tomo I, Madrid, Editorial Aguilar, 1970. El ilustre pensador británico narra la crítica que recibiera Tales por parte de sus contemporáneos, y la respuesta tanto eficaz como eficiente elaborada por el filósofo griego.
- (10) Galileo: "Dialogues concerning two new sciences", New York, Dover, 1990 edition.
- (11) La bibliografía es abrumadora y carece de sentido citarla aquí. Un mero paseo por cualquier buscador específico de la web, en especial el Google Académico, arrojará cientos de títulos (artículos o libros) sobre esta disciplina.
- (12) Deming, W. Edwards (1986). "Out of the Crisis", MIT Press. OCLC 13126265. ISBN 0-911379-01-0.
- (13) Obsérvese en este caso que la confianza y la ausencia de miedo permiten elegir con más comodidad la tecnología óptima pertinente.
- (14) Que significa igual en griego. Actualmente la sede central de la organización de calidad está en Ginebra. Las reglas IRAM, inicialmente definidas en nuestro país durante el decenio de 1930-1940, fueron identificándose paulatinamente con las dadas por el instituto ginebrino.
- (15) Trabajar en equipo supone en primer lugar compartir un ethos, entendido como código de valores en los que se nutre la organización. Es común que hasta en los manuales de empresas comerciales se consigne la "declaración de valores" como herramienta para encarar las relaciones públicas (honestidad, confianza del cliente). El segundo requerimiento del trabajo en equipo supone coordinar con otros conocimientos y habilidades, dentro de un ambiente o clima cooperativo en el que las relaciones interpersonales deben basarse en la confianza recíproca. Esto último implica saber que al delegar tareas, el otro las cumplirá con habilidad técnica y hará con responsabilidad su trabajo (que no necesariamente supone "amistad").

