

75  
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO  
EN UNA INSTITUCION FINANCIERA

TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
ELISEO SOSA GARCIA

ASESOR: L.A. SERGIO ROBLES AGUILLON

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1999

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

275072



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

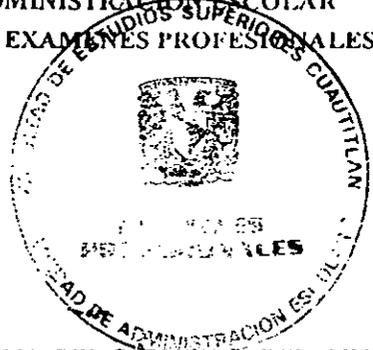
Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

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

Recursos Humanos "Formación de Equipos de Trabajo en una Institución Financiera"

que presenta El pasante: Eliseo Sosa García,  
con número de cuenta: 9029520-5 para obtener el Título de:  
Licenciado en Administración

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

A T E N T A M E N T E.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 26 de Marzo de 19 99

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>L.A. Juan José Castillo Hdz.</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>L.A. Cecilia Brito Barba</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>L.A. Sergio Robles Aguillon</u>	<u>[Firma]</u>

---

## DEDICO

Este trabajo a todas aquellas personas que creyeron en mí, y que de alguna forma participaron en el logro de este, mi sueño.

### **A DIOS.**

Por mi vida,  
por mis padres,  
mi familia, por que  
gracias a él valoro todo  
lo que tengo y lo que soy

### **A MIS PADRES.**

Por haberme dado la vida, por enseñarme lo bueno, lo malo y guiarme en el camino a elegir, enseñarme a creer en Dios en apoyarme moral y económicamente en mis estudios, por haber hecho del estudio una obligación, por no detener mis tropiezos en cambio si ayudarme a levantarme cada vez más fuerte, les dedico este esfuerzo por ayudarme a subir otro más de los peldaños en mi vida profesional

### **A MI HERMANA.**

Por estar presente en mi vida, por ayudarme a ser independiente y por aquel consejo que alguna vez me diste

### **A MI FAMILIA Y AMIGOS.**

Por confiar siempre en mí.

---

---

## **DIOS.**

*Gracias por estar siempre a mi lado, permíteme llegar a esta meta tan importante mas que para mi para todos los que siempre han creído en mi. Deseo profundamente corresponder a todas las aventuras que por tu gracia he acariciado. Gracias por los momentos de tristeza, por que con ellos conocí la felicidad y a que por la fe vivimos siempre un destello de tu amor.*

## **MAMÁ.**

*Gloria. Me has dado tanto, no sólo la vida, me diste la convicción de luchar por lo que uno cree a pesar de tener todo en contra. no sabes como te admiro por el valor que siempre has demostrado ante la vida, me has dado una herencia invaluable: mis estudios profesionales y me has enseñado a ser responsable. El lograr este sueño tiene que ver mucho contigo. gracias por tu confianza y amor Estas en mi corazón TE QUIERO MUCHO*

## **PAPÁ.**

*Elisco. Tu me has guiado con espíritu constante de superación me has dado un ejemplo muy claro de como las cosas se pueden lograr con el simple hecho de quererlas realmente. Gracias por enseñarme a volar y dejarme libre. gracias por darme ese sentido de responsabilidad y por enseñarme a trabajar dando siempre el máximo esfuerzo siempre gracias papá. TE QUIERO*

## **HERMANA.**

*Sandra. Gracias por ser como eres por que de alguna forma has sido base para fijar mis metas. gracias por estar conmigo y apoyarme. gracias por prestarme ese pequeño pedazo de ti que en muy poco tiempo me ha hecho sentir felicidad y me ha dado fuerzas para superarme cada vez mas gracias por la "bola" LAS QUIERO A LAS DOS*

## **A ALGUIEN MUY ESPECIAL.**

*Gracias te doy por aparecer en mi vida de una forma espontanea y cuando más lo necesitaba. gracias por enseñarme a defender mis ideas ante adversidades. gracias por tu comprensión, apoyo y dedicación. VERO TE QUIERO*

---

---

**A MIS AMIGOS.**

*A todos ellos que me apoyaron y confiaron en mí, y cuando necesite alguna vez un consejo o alguien con quien platicar ahí estaban. Gracias : Javier, Gerardo, Ivan, Julio, Ricardo, Cesar, Sergio, Claudio, Carmen, Belem, Dolores. Gracias.*

**A LA UNAM.**

*Gracias por dejarme pertenecer a una institución educativa importante a nivel mundial y por hacerme sentir universitario con mucho orgullo y cariño. GRACIAS.*

**A LA FESC.**

*Gracias por formar mi vida profesional en tus aulas, por darme momentos muy gratos y muy tristes en tus instalaciones. gracias por enseñarme a luchar por lo que quiero, y que no importa la distancia cuando uno se quiere superar. Gracias.*

**A MIS PROFESORES.**

*Gracias por compartir sus conocimientos y experiencias conmigo de una forma desinteresada, paciente y dedicada, brindándome consejos a lo largo de diferentes etapas de mi vida. Gracias.*

---

**FORMACIÓN DE EQUIPOS DE  
TRABAJO EN UNA  
INSTITUCIÓN FINANCIERA.**

---

## ÍNDICE

	:	
Identificación del problema	:	
Fijación de los objetivos	::	
Planteamiento de la hipótesis	:::	
Introducción		1
<b>CAPÍTULO</b>	<b>1. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.</b>	
1.1	Concepto.	4
1.2	Funciones de la Administración Financiera	8
1.3	Instituciones Financieras	10
	1.3.1 Definición.	10
	1.3.2 Principales Instituciones Financieras	11
	1.3.3 Mercado de Dinero.	14
1.4	Grupos Financieros	14
	1.4.1 Concepto.	14
1.5	Importancia de la Administración Financiera.	15
<b>CAPÍTULO</b>	<b>2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.</b>	
2.1	Concepto	18
2.2	Características de los Recurso Humanos	20
2.3	Reclutamiento y Selección de Personal	22
	2.3.1 Concepto de Reclutamiento de Personal	22
	2.3.2 Fuentes de Reclutamiento de Personal	23
	2.3.3 Concepto de Selección de Personal	28
	2.3.4 Técnicas de Selección	28

---

2.4	Contratación e Inducción.	30
2.4.1	Contratación Individual y Contratación Colectiva.	30
2.4.2	Inducción.	33
2.4.2.1	Definición de Inducción.	34
2.4.2.2	Proceso de Inducción.	34
2.5	Servicios y Prestaciones.	36
2.5.1	Definiciones.	36
2.5.2	Características.	37

### **CAPÍTULO 3 EQUIPOS DE TRABAJO.**

3.1	Definición y clasificación de Grupo	39
3.2	Factores que influyen en el comportamiento del grupo	42
3.3	Diferencia entre grupo y equipo de trabajo	43
3.4	Antecedentes de los equipos de Trabajo.	45
3.5	Concepto de Equipos de Trabajo	46
3.6	Características de los Equipos de Trabajo.	48
3.7	Planeación de los Equipos de Trabajo.	49
3.8	Liderazgo en los Equipos de Trabajo	53
3.9	Finalidad e importancia de los Equipos de Trabajo.	56

### **CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO.**

4.1	Problema	59
4.2	Objetivo	59
4.3	Antecedentes	59

4.4 Hipótesis	62
4.5 Encuesta	62
4.6 Análisis de Resultados	75
4.7 Comprobación de la hipótesis	77
4.8 Propuesta	78
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	80

---

**IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:**

En éstos tiempos, en nuestro país, las organizaciones deben cambiar en cuanto a su personal. Su principal reto es contar con un personal altamente identificado, motivado, capacitado, creativo y comprometido. Invirtiendo parte de su capital en capacitarlo, para permitir que se desarrolle dentro de las mismas, para que de esta forma se logre despertar un una actitud positiva de los individuos, capaces de lograr un desarrollo organizacional

Por lo cual, surge lo siguiente.

\* La falta de formación de Equipos de Trabajo en la línea de una institución financiera provoca un servicio deficiente, falta de crecimiento y desarrollo de la misma

**OBJETIVOS .**

Lograr una adecuada formación de Equipos de Trabajo para mejorar el servicio a clientes, lograr integrar a los empleados, desarrollar sus habilidades y crear un ambiente agradable de trabajo lo cual permitirá conservar los clientes ya existentes, atraer más clientes y de esta forma obtener un crecimiento y desarrollo de la Institución

## **PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.**

Al realizar una correcta formación de equipos de trabajo se logra integrar a los empleados, ubicarlos en una misma dirección para lograr intereses de conjunto y de esta forma mejorar el servicio y lograr crecimiento y desarrollo de la Institución

## I N T R O D U C C I Ò N .

Desde hace largo tiempo la humanidad ha contado con organizaciones no menos que con un buen acopio de conocimientos prácticos y experiencia sobre la manera de estructurarlas y manejarlas; pero el conocimiento de ellas, a diferencia de la sabiduría empírica, es casi totalmente producto de nuestro siglo, y en su mayor parte, si no en su totalidad, de la segunda mitad de nuestro siglo.

Como veremos a continuación, las organizaciones se constituyen a través, primeramente, de una estructura que le dará la cimentación teórica, para obtener mejores resultados, por medio de la administración. Una de las áreas más complejas de la estructura organizacional son las finanzas, debido a su importancia económica para las organizaciones, ya que tiene como objetivos maximizar el patrimonio a largo plazo, captar fondos y recursos por aportaciones y préstamos, coordinar el capital de trabajo, inversiones y resultados, para tomar decisiones acertadas y alcanzar la meta preestablecida por la organización

Las finanzas son muy interesantes porque sus metas serán cumplidas solo a través de la persona encargada de esta área llamada administrador financiero; es muy importante el aspecto humano en esta área porque sólo a través de esta persona podremos hacer una planeación financiera, así como administrar los activos y generar fondos para la organización

---

De lo anteriormente mencionado podemos decir, que sólo a través de las personas, la administración financiera podrá cumplir sus objetivos. de ésta forma involucramos a otra área de la organización que es la administración de Recursos Humanos. Esta área es también importante por que proveera a la organización del elemento humano utilizando los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo, y remuneración justa por el trabajo y prestaciones que otorgue la ley a los trabajadores

Una vez que hemos atraído y contratado a los mejores individuos para la organización, podríamos decir que ésta funcionará eficientemente pero en realidad no siempre es así debido a que todos pensamos de forma distinta y no siempre nos integramos con los demás individuos con los que convivimos, ahí radica la importancia de una persona visionaria que pueda ser capaz de integrar a las personas en equipos de trabajo, los cuales servirán para hacer objetivos comunes entre ellos y que además lograrán cumplirlos objetivos de las organizaciones

Los equipos de trabajo requieren de esfuerzos en todos los niveles de la organización, los equipos de trabajo son un contrato psicológico porque se involucra a todos los individuos, y de ésta forma se les hace saber que tan importantes son su creatividad, su desempeño y desarrollo para la organización

**CAPITULO 1**  
**ADMINISTRACIÓN**  
**FINANCIERA.**

## CAPITULO 1 Administración Financiera.

La administración financiera es parte indispensable de las organizaciones, ya que reflejan la parte económica de estas, se encargan de la administración de recursos monetarios; que es en sí la razón de ser de las empresas lucrativas.

Una vez que conocemos la importancia de la administración financiera debemos poner énfasis en otorgar esta responsabilidad a las personas indicadas ya que el papel del administrador financiero siempre se verá reflejado económicamente en la organización.

El sistema financiero mexicano nos indica, como se constituyen las finanzas dentro de nuestro país, así obtenemos que existen instituciones financieras, en las que su papel más importante es financiar, a quien requiera sus servicios a través de dinero que obtiene de ahorradores. Los grupos financieros son una fuerza económica que surgieron a través de fusiones de varias instituciones financieras y en los cuales se concentran todos los servicios financieros en una "ventanilla" única.

### 1.1 Concepto.

"Es una fase de la administración general, que tiene como objetivos, maximizar el patrimonio a largo plazo, captar fondos y recursos por aportaciones y préstamos, coordinar el capital de trabajo, inversiones y resultados, recopilar, estudiar e interpretar los datos e información pasada y proyecciones futuras, para tomar decisiones acertadas y alcanzar la meta preestablecida por la empresa".

## ANÁLISIS DEL CONCEPTO.

- a) Fase de la administración general. Es decir, la administración financiera es una parte o porción de la administración general.
- b) Maximizar el patrimonio a largo plazo. La administración financiera trata de "exprimir" los fondos y recursos de una empresa para obtener el máximo "jugo" posible de ellos a largo plazo, es decir, optimizar la prestación de servicios, optimizar los resultados, optimizar la productividad, optimizar la rentabilidad, optimizar las utilidades, etc., todo ello, para maximizar el capital contable o patrimonio a largo plazo de la empresa.
- c) Captar fondos y recursos por aportaciones. Mediante la administración financiera se obtienen fondos y recursos financieros de una manera eficiente e inteligente, por ejemplo, por aportaciones de propietarios de la empresa, es decir, con aportaciones para incrementos de capital social, etc.
- d) Captar fondos y recursos por préstamos. Mediante la administración financiera se obtienen fondos y recursos de acreedores comerciales, bancarios, etc a base de financiamientos o préstamos razonables y oportunos a corto, mediano o largo plazo.
- e) Coordinación del Capital de Trabajo. En la administración financiera se encuentra implícita la actividad coordinadora del dinero, cuentas y documentos por cobrar, inventarios, etc. es decir, activo circulante: así como los acreedores a corto plazo, tales como proveedores comerciales, acreedores bancarios, cuentas y documentos por pagar a
-

corto plazo, etc. es decir, pasivo circulante. Luego entonces, capital de trabajo será igual a activo circulante menos pasivo circulante.

f) Coordinación de inversiones. Se refiere a la actividad coordinadora en activos fijos, tales como maquinaria, terrenos, edificios, equipos de transporte, oficina, etc, así como también en activos diferidos, tales como costos de instalación, etc. incluyendo también, la inversión en valores realizables, mobiliarios, etc. tales como las acciones, obligaciones, bonos cetes, etc.

g) Coordinación de resultados. Es decir, aplicación de la actividad coordinadora en operaciones propias de cada empresa, tales como ventas, costos variables, fijos, costos de producción, costos de distribución, costos de adición como el impuesto sobre la renta, participación de utilidades a trabajadores, etc.

h) Toma de decisiones acertadas. En la planeación y control, así como en las que corresponden a todas y cada una de las áreas que constituyen a la empresa. Las cuales se clasifican en:

Nivel alto: Corresponde a las Estrategias Financieras.

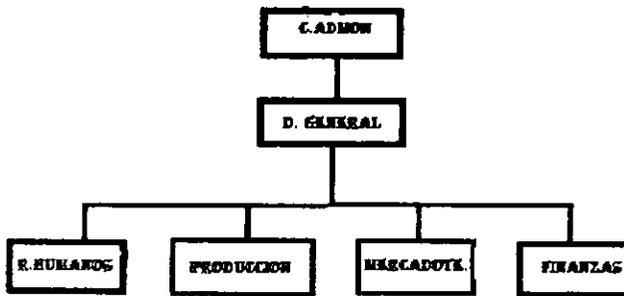
Nivel Medio: Propio de los gerentes, corresponde a las Tácticas Financieras.

Nivel inferior: Corresponde a las operaciones financieras.

La estructura organizacional es muy importante para el éxito o fracaso de las empresas lucrativas y no lucrativas, son muy importantes ya que forman el esqueleto de una

---

organización y a través de ellas se logran establecer en niveles de responsabilidad y canales de comunicación de las organizaciones. Podemos ubicar a las finanzas dentro de la organización, como se ve en la siguiente estructura:



Al igual que las otras áreas funcionales de las organizaciones las finanzas tienen un papel muy importante dentro de la organización ya que son el motor financiero de las mismas. La función del administrador financiero es la planeación de las necesidades y uso de los fondos de la empresa, reuniendo los fondos necesarios y dándoles luego un uso efectivo; para esto el administrador financiero debe estar capacitado para tomar buenas decisiones, esto requiere del conocimiento del mundo real en el cual opera. Para esto, es necesario cierto entendimiento del entorno macroeconómico y de ciertas instituciones financieras, junto con los instrumentos y valores que existen en los mercados financieros.

## 1.2 Funciones de la Administración Financiera.

Para maximizar el valor de mercado del capital del propietario, equilibrando en forma adecuada el riesgo y el rendimiento, el administrador financiero está comprometido en tres funciones principales: planeación financiera, administración de activos y acopio de fondos. En ocasiones, el administrador financiero puede resultar involucrado en algunos problemas especiales no recurrentes, como los relativos a la fusión de una empresa con otra o a la liquidación de una compañía. Rara vez son estas funciones de la completa responsabilidad del administrador financiero, debido a que las políticas financieras, por lo general, afectan la mercadotecnia, producción u otros departamentos; por lo común se involucra a más funcionarios en el proceso de la toma de decisiones. <sup>2</sup>

### Planeación Financiera.

Es esencial para la administración financiera efectiva la habilidad del administrador financiero para analizar, planear y controlar. El análisis financiero indica dónde ha estado y dónde se encuentra ahora, esto es un antecedente necesario para la planeación y control financiero en el éxito de sus planes.

La función de la planeación es una de las más retadoras e interesantes de todas las funciones del administrador financiero, debido a que el administrador financiero participa con frecuencia en el establecimiento del curso a largo plazo del negocio. Debe principiar con un panorama amplio y general de las operaciones de la compañía.

---

<sup>2</sup> *Administración Financiera*, Johnson R.W / Melicher R.W  
Editorial CECSA, pag 26

El administrador financiero está interesado primeramente, con los planes a largo plazo para la expansión de la planta, la reposición de la maquinaria y el equipo, y otros gastos que causarán erogaciones de efectivo, desusadamente grandes para el negocio. Sobre la base del conocimiento de estos planes y de las estimaciones de las ventas a futuro cercano el gerente financiero también debe estimar los flujos de efectivo que entran y salen del negocio en el futuro cercano. En la formulación de estos planes, o presupuestos, el administrador financiero debe sacar la mejor parte de un mundo imperfecto, ya que debe reconocer que hasta cierto grado los planes serán alterados por fuerzas externas sobre los cuales existe muy poco control.

#### Administración de los activos.

En tanto el administrador financiero planea los flujos de efectivo, debe procurar que los fondos se inviertan en forma prudente o "económica" en el negocio, o de lo contrario sean devueltos a sus propietarios. Cada unidad monetaria invertida en un activo circulante o fijo tiene usos alternativos. Puede invertirse en un bono del gobierno, obteniendo así seguridad y liquidez, aún cuando haya un rendimiento bajo. Puede comprometerse en un programa de investigación y desarrollo para nuevos productos.

#### Generación de Fondos.

Si el flujo de salida de efectivo excede al flujo de entrada de efectivo y el saldo del mismo es insuficiente para absorber la deficiencia, será necesario obtener fondos fuera del negocio. Así como una firma hace ofertas de trabajo en el mercado de trabajo y trata de adquirir acero en el mercado, en la misma forma busca dinero en uno u otro de los varios mercados de dinero.

### 1.3 Instituciones Financieras.

#### 1.3.1 Definición.

*" Se define a las instituciones financieras como intermediarios que se ocupan de encauzar los ahorros de personas, empresas y gobiernos a préstamos o inversiones." <sup>3</sup>*

Muchas instituciones financieras pagan directa o indirectamente a los ahorradores cierto interés sobre sus fondos depositados; otras proporcionan servicios que han de cobrarse a los depositantes (por ejemplo: los cargos de servicio que se imponen a las cuentas de cheques) Algunos intermediarios reciben los depósitos de ahorros y prestan este dinero a sus clientes, otros los invierten en activos como bienes raíces, acciones o bonos; y otros más que prestan e invierten sumas de dinero. El gobierno exige a estas instituciones operar dentro de ciertas limitaciones legales.

#### Principales participantes en las transacciones financieras.

Los más importantes proveedores y solicitadores de fondos son las personas, las empresas y los gobiernos. Los ahorros de personas físicas, depositados en ciertas instituciones financieras, representan para estas los fondos de otros clientes que solicitan en forma de préstamos. Lo más importante aquí, es que las personas consideradas en su conjunto, actúan como proveedores netos de fondos en virtud de que depositan más de lo que piden prestado

---

<sup>3</sup> *Administración Financiera Básica, J. Gitman Lawrence*  
Editorial Harla México, pag. 20

Las empresas también depositan parte de su dinero con intermediarios financieros, sobre todo, en forma de cuentas de cheques en diversos bancos comerciales. Las empresas como las personas solicitan préstamos a estas instituciones; las empresas como un grupo (y a diferencia de las personas), son demandadores netos de los fondos, esto es, piden prestado más de lo que ahorran.

Los gobiernos mantienen en los bancos comerciales depósitos de fondos temporalmente ociosos, tales como ciertos pagos de impuestos y pagos del seguro social. No adquieren préstamos directamente de las instituciones financieras, aunque los obtienen indirectamente de ellas a través de venta de sus valores a diversas instituciones.

El gobierno, al igual que las empresas, es un demandador neto de fondos, ya que pide prestado más de lo que ahorra.

### 1.3.2 Principales Instituciones Financieras.

Los intermediarios más importantes en las economías capitalistas son los bancos comerciales, bancos de ahorros, instituciones de crédito, compañías de seguros y fondos de pensiones. Tales organismos captan fondos de personas, empresas y gobierno, los combinan y brindan ciertos servicios a fin de hacer más atractivos los préstamos disponibles para las personas y las empresas. Así mismo, destinan parte de estos fondos a satisfacer diversas demandas de parte del gobierno. Las instituciones más importantes son las siguientes:

---

**a) Bancos comerciales.**

Acepta tanto cuentas de ahorro, como de cheques, ofrecen mercados monetarios y cuentas especiales que pagan intereses con tasas de interés que compiten con otras formas de inversión a corto plazo, realiza préstamos ya sea directamente o por medio de los mercados financieros.

**b) Bancos de Ahorros.**

Son semejantes a los bancos comerciales, excepto que no aceptan depósitos para demanda (cuentas de cheques); obtienen fondos de los ahorradores al igual que de los fondos de los mercados monetarios. Por lo general prestan o invierten fondos a través de los mercados financieros, aunque también realizan préstamos personales de bienes raíces

**c) Asociaciones Hipotecarias.**

Al igual que los bancos de ahorro, se afectan depósitos de ahorro, cuentas y del mercado monetario, obtienen parte de su capital por medio de la venta de valores en los mercados financieros, realizan préstamos a personas y empresas para la adquisición de bienes raíces. Ciertos fondos se utilizan para inversiones en los mercados financieros

**d) Instituciones de Crédito.**

Se encargan sobre todo de la transferencia de fondos entre personas físicas o consumidores. El pertenecer a un organismo de este tipo requiere un enlace común, como por ejemplo, trabajar en la misma empresa. Estas instituciones aceptan depósitos de sus miembros en forma de cuentas de ahorro y cuentas del mercado monetario, para otorgarlos luego en préstamos a otros miembros, generalmente para la adquisición de autos, aparatos domésticos, etc..

---

**e) Compañías de Seguros de Vida.**

Las empresas de seguros son los mayores intermediarios que manejan ahorros de personas físicas, reciben pagos por conceptos de primas que invierten en la acumulación o capitalización de fondos para cubrir exigencias futuras. Los fondos son utilizados para préstamos a personas, empresas y gobiernos o se ponen a disposición de los demandadores del mercado financiero.

**f) Fondos de Pensiones o Seguridad Social.**

Estos fondos son establecidos con el fin de que empleados de diversas instituciones puedan seguir percibiendo ingresos después de su retiro o jubilación. A menudo, los empresarios se encargan de las contribuciones a sus empleados. El dinero se transfiere en ocasiones a préstamos, pero la mayor parte se invierte o se presta en los mercados financieros.

**g) Fondos Hipotecarios.**

Es un intermediario financiero que reúne los fondos de los ahorradores y los pone a disposición de las empresas y gobiernos, obtienen fondos de la venta de acciones para adquirir bonos y acciones emitidos por empresas y gobiernos. Cuenta con una cartera de valores diversificada y administrada profesionalmente para alcanzar objetivos de inversión, como liquidez con altos rendimientos.

### 1.3.3 Mercado de Dinero.

El mercado de dinero no es una organización real localizada en algún lugar, como la bolsa de valores, aunque la mayoría de las transacciones del mercado monetario culminan en la metrópolis como Nueva York. Las operaciones del mercado de dinero se realizan en forma de obligaciones comerciales, las cuales son instrumentos de deuda a corto plazo (menores a un año), como los bonos de tesorería, el papel comercial (valores negociables), y certificados de depósito negociables emitidos por el gobierno.

La existencia del mercado monetario se debe a que ciertas empresas, gobiernos e instituciones financieras disponen de fondos temporalmente ociosos que desean colocar en algún tipo de activo líquido o documentos que perciban intereses a corto plazo. Al mismo tiempo, otras personas, empresas, gobiernos e instituciones financieras requieren de financiamientos temporales. El mercado monetario se encarga así de reunir estos oferentes y demandantes de fondos a corto plazo.

## 1.4 Grupos Financieros.

### 1.4.1 Concepto.

La ley para regular las agrupaciones financieras, aprobada por el H Congreso de la Unión, y publicada el 18 de julio de 1990, consagra el marco general para la globalización de los servicios del Sistema Financiero Mexicano. Dicho esquema, enmarca como principio fundamental la colaboración entre los miembros integrantes del citado sistema, para el perfeccionamiento en la prestación de estos servicios. Son diversas las ventajas que derivan de este esquema, destacándose las siguientes

---

- a) Globalización de servicios a través de "ventanilla única" y/o "sucursal única".
- b) Creación de nuevos esquemas y figuras financieras, y
- c) Economías de escala.

De lo anterior mencionado se puede obtener un concepto de los grupos financieros *"Unión de diversos intermediarios del sistema financiero, para obtener una mayor diversificación de los servicios"*.<sup>4</sup>

Podemos señalar que la tendencia mundial se dirige hacia la globalización total de las economías. Ejemplos representativos al respecto se pueden encontrar tanto en Inglaterra como en Alemania, cuyos sistemas económicos, de carácter avanzado, han propiciado la conformación de Grupos Financieros tales como ya contempla nuestra legislación. Este paso en la prestación de servicios financieros es consecuencia de los altos niveles de tecnificación y de la convergencia y complementariedad de los servicios intermediarios.

### 1.5 Importancia de la Administración Financiera.

Como ya mencionamos anteriormente, la administración financiera es parte de la estructura organizacional de cualquier empresa u organización, y por lo tanto, ésta es la encargada del aspecto financiero de las mismas.

---

<sup>4</sup> "Discurso sobre grupos financieros a ser presentado ante el senado mexicano" el día 08 de agosto de 1991 por el Lic. José Madariaga Lomelín.

---

La importancia de la administración financiera radica en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- 1.- Maximizar el patrimonio de la empresa a largo plazo.
- 2.- Captar fondos y recursos financieros por aportaciones y préstamos
- 3.- Coordinar el capital de trabajo
- 4.- Coordinar inversiones.
- 5.- Coordinar resultados.
- 6 - Aplicar análisis financiero.
- 7.- Aplicar la planeación financiera.
- 8.- Aplicar el control financiero
- 9.- Tomar decisiones acertadas.
- 10.- Alcanzar las metas y los objetivos preestablecidos.
- 11 - Preever la captación futura de fondos y recursos financieros necesarios

Como conclusión, mencionaremos que el administrador financiero es el individuo que planea los fondos necesarios para un negocio, allega dichos fondos y los coloca en un uso efectivo, el papel del administrador financiero es de vital importancia para todos los diferentes sectores de la dirección de una empresa

De lo anteriormente mencionado haremos énfasis en que la persona encargada de las finanzas de una organización, debe cumplir con requisitos óptimos en cuanto a capacidad en el ramo, así como tener un perfil adecuado para realizar estas funciones. Por lo tanto, queda en el papel de los recursos humanos atraer y contratar a las personas indicadas para desarrollar estas funciones que, a su vez, harán funcionar de manera eficaz a la organización.

---

**CAPITULO 2**  
**ADMINISTRACIÓN DE**  
**RECURSOS HUMANOS**

## CAPITULO 2 Administración de Recursos Humanos

Al igual que la Administración Financiera la Administración de Recursos Humanos es muy importante en el desarrollo de la organización por que es la encargada de atraer a las personas más convenientes para las organizaciones.

Para poder hacer llegar personas a la organización con características convenientes pa ambas partes la Administración de Recursos humanos se vale de los procesos de reclutamiento: una vez que ha sido cubierta la vacante, obien, el puesto nuevo los recursos humanos deben encargarse de otorgar planes de capacitación y desarrollo a su personal para que de ésta forma puedan crecer, y lograr integrarse como equipo en la realización de sus actividades. De lo anterior, obtenemos la importancia de la Administración de Recursos Humanos, por que sera la encargada de atraer y contratar a los mejores individuos, para desarrollar las labores con máxima eficiencia, que puedan ser capaces de integrarse con los demas individuos de la organización para en caso de ser necesario lograr formar equipos de trabajo y trabajar de esta forma.

### 2.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

*Es el proceso Administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización y del país en general.*

---

5 *Administración de Recursos Humanos*, Aras galicia Fernando  
Editorial Trillas, pag. 27

En virtud de que otros términos se emplean frecuentemente, para diferenciarlos del concepto anotado en el párrafo anterior, se anotan a continuación una lista de ellos con sus contenidos:

### **RELACIONES HUMANAS.**

Cualquier interacción de dos o más personas constituye una relación humana. Las relaciones no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización, sino en todas partes.

### **RELACIONES INDUSTRIALES.**

El término queda reducido a la industria y, evidentemente, a organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc., donde se requieren también los recursos humanos. Además, entre los proveedores, la fábrica, entre ésta y sus clientes, también se establecen relaciones

### **RELACIONES LABORALES.**

Este término se ha reservado, por costumbre, a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos. Se emplea frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronales.

## MANEJO DE PERSONAL.

"Es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada".,o empero, el término utilización implica una idea de explotación, repulsiva a la persona, y además esta función no se encuentra exclusivamente en las empresas. La palabra "manejo" da la idea que se está tratando con maniquies y no con hombres. Yoder (1960) dice que: estos dos términos se han reservado para las relaciones entre la organización y la persona individual, con el cual quedan fuera los aspectos colectivos.

### 2.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos, los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc.,son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado, y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y a nadie podra impedirsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo licitos (artículos 2o , 5o y 4o constitucionales).

b) Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntò, voluntarias, pero no por el hecho de existir un contrato, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, por lo contrario, solamente se contará con el si

---

*5 Administración de Recursos Humanos. Arias Galicia Fernando  
Editorial Trillús, pag 28*

perciben que esa actitud va a ser "provechosa" en alguna forma y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales. Los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo; entonces, aparte de un contrato legal de trabajo, existe también un contrato psicológico.

c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles, se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones, los miembros de ellas, prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos, generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación de los otros dos tipos de recursos, sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de "capital Humano" y, algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros reflejen también las inversiones y los costos en los recursos humanos.

d) El total de recursos humanos de un país o de una organización, en un momento dado, puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento, en el primer caso, se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas, para ello, un auxiliar valioso son los test psicológicos y la orientación profesional; en la segunda situación, se trata de

proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Infortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

e) Los recursos humanos son escasos, no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc., por ejemplo: no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades, solo es poseído por el número inferior del total. En este sentido, se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay empresas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales, entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero, a cambio del servicio.

## 2.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

### 2.3.1 CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO.

El reclutamiento, es la búsqueda y atracción de candidatos idóneos para el puesto, no importa si el puesto por cubrir ya ha existido o es una nueva creación. Sus requisitos se deben definir con la mayor precisión posible para que el reclutamiento sea eficaz. El éxito en el reclutamiento es difícil de alcanzar si los puestos por ocupar están definidos vagamente. <sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> *Administración de Recursos Humanos*, W. Sherman Arthur - W. Bohlander Sherman Jr.  
Grupo Editorial Iberoamericano, pag. 126

### 2.3.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

El problema básico de la organización, es diagnosticar las fuentes que proporcionan recursos humanos localizadas en el mercado que le interesen específicamente, y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento. Es así como las fuentes de recursos humanos son denominadas fuentes de reclutamiento, ya que pasan a ser los blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente, como manantiales de candidatos que presenten probabilidades de atender requisitos preestablecidos por la organización, y a través de estos la administración puede:

- \* Llevar el rendimiento del proceso de reclutamiento al incrementar tanto la producción de candidatos/candidatos pre-escogidos para la selección, como la de candidatos/empleados admitidos,
- \* Disminuir el tiempo de proceso de reclutamiento;
- \* Reducir los costos operacionales de reclutamiento, a través de la economía en la aplicación de sus técnicas

El mercado de recursos humanos presenta las fuentes más variadas de recursos humanos, que deben ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que pasa a influirlas, tratando de atraer candidatos para atender a sus necesidades. Estas fuentes pueden ser las siguientes

**I. Fuentes internas.**

El reclutamiento interno ocurre cuando, habiendo determinado cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aún transferirlos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno, exige una intensa y continua coordinación e integración de la sección de reclutamiento con las demás secciones de la empresa.

Es así como el reclutamiento interno exige el conocimiento previo de datos e información relacionados con los otros subsistemas, tales como:

- a) Conocimiento de los resultados obtenidos en las pruebas de selección a que se somete cuando ocurre su ingreso en la organización.
  - b) Conocimiento de los resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno
  - c) Conocimiento de los resultados de los programas de entrenamiento en los cuales participó el candidato
  - d) Examen de los análisis y descripciones del cargo actual del candidato interno y del cargo que se está considerando.
  - e) Verificación de las condiciones de promoción del candidato interno y de su substitución.
-

Las principales ventajas que aporta el reclutamiento interno son :

- \* Es más económico para la empresa, ya que evita gastos con anuncios en periódicos o los honorarios de las empresas especializadas en reclutamiento.
- \* Es más rápido, dependiendo de la posibilidad del empleado de transferirlo o promovido de inmediato, y evita las demoras frecuentes de reclutamiento externo.
- \* Presenta mayor índice de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, evaluado durante cierto período de tiempo y sometido al concepto de los jefes directos;
- \* No necesita, en la mayoría de las veces, de un período experimental, de integración y de inducción a la organización.
- \* Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, desde que estos vislumbran la posibilidad de ascenso dentro de la organización. aprovecha las inversiones ya efectuadas por la empresa en términos de entrenamiento

## **2. Fuentes externas.**

El reclutamiento es externo cuando, habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas o sea, con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas. El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones, y puede involucrar una o más de las siguientes técnicas:

- \* Consulta a los archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en otros reclutamientos;
- \* Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa;
- \* Pancartas o anuncios en la portería de la empresa;
- \* Contactos con sindicatos y asociaciones de clase;
- \* Contactos con las universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc .
- \* Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua;
- \* Anuncios en periódicos, en revistas, etc .
- \* Agencias de reclutamiento; y
- \* Viajes para reclutamiento en otras ciudades.

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos a través de los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo. Son también denominadas *vehículos de reclutamiento*.

---

La elección de una o varias técnicas de reclutamiento involucra necesariamente los siguientes aspectos:

- Determinación de las necesidades de personal;
- Localización de las fuentes de mano de obra;
- Épocas en que se debe reclutar y el tiempo disponible;
- Especificaciones de los cargos y exigencias en cuanto a los ocupantes;
- Franjas salariales y ventajas que se ofrecen;
- Costo de la técnica de reclutamiento X calidad permitida; y
- Rapidez relativa de la técnica de reclutamiento X urgencia solicitada.

### **3 Fuentes mixtas.**

Es aquel que abarca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos. El reclutamiento mixto puede ser adoptado en tres alternativas de sistema:

a) Inicialmente se utiliza reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en el caso de que aquel no presente resultados deseables; la empresa necesita de personal calificado a corto plazo y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos a la altura, promueve su propio personal, sin considerar, al comienzo, los criterios sobre las calificaciones necesarias.

b) Utiliza el reclutamiento externo y el reclutamiento interno, concomitantemente. Una buena política de personal prefiere los candidatos internos a los externos, en los casos en que hay igualdad de condiciones entre ellos se tiene que hacer hincapié en una política de oportunidades iguales para todos. Con esto, la empresa se asegura de no estar descapitalizando sus recursos humanos, a la vez que crea condiciones de sana competencia profesional.

c) Utiliza inicialmente el reclutamiento interno, seguido del reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. No encontrándose candidatos a la altura, apela al reclutamiento externo.

### 2.3.3 CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

*"La selección de recursos humanos es la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o a aumentar la eficiencia y desempeño del personal".<sup>8</sup>*

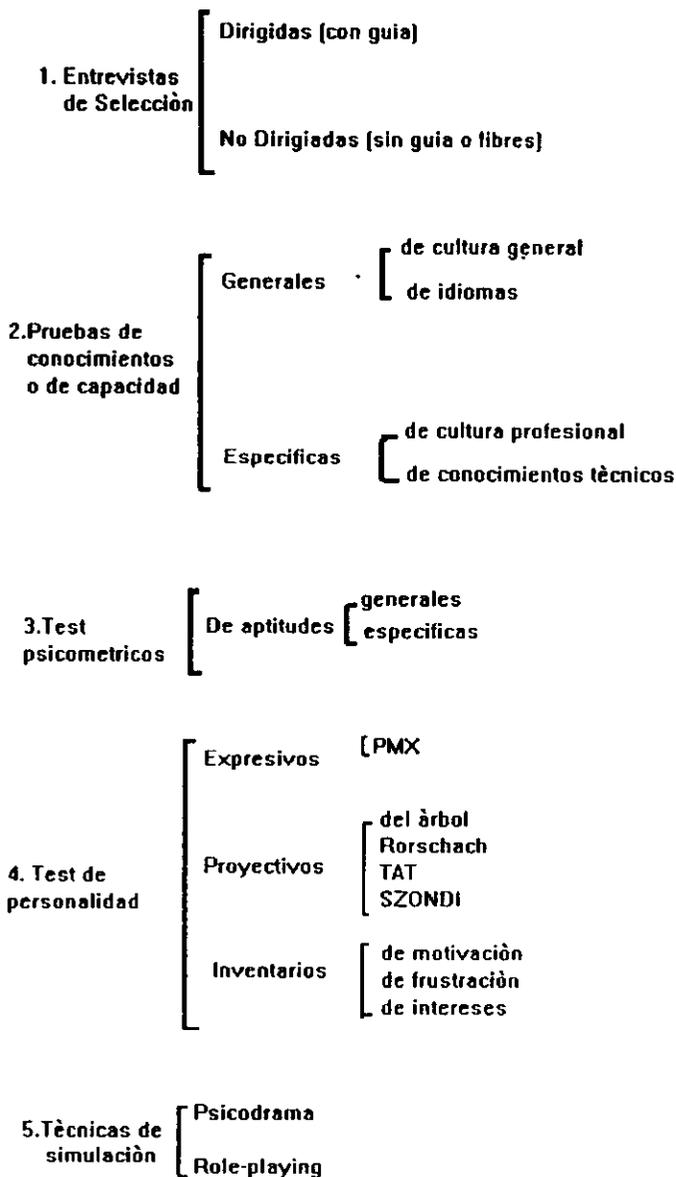
### 2.3.4 TÉCNICAS DE SELECCIÓN.

Obtenidas las informaciones acerca del cargo y de su ocupante, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o a la situación

Las técnicas las podemos agrupar de la siguiente forma

---

<sup>8</sup> *Administración de Recursos Humanos*, Chavenato Idolberto, Editorial Mc Graw-Hill, pag 200



## 2.4 CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN.

De acuerdo a nuestra Ley Federal de Trabajo, la contratación se puede dar de dos formas contratación individual y contratación colectiva.

### 2.4.1 Contratación Individual y Contratación Colectiva.

#### **Contratación Individual.**

El Artículo 20 de la Ley Federal de Trabajo define lo que se entiende por relación de trabajo como:

*"La prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario".*

Por otro lado contrato individual de trabajo se define así

*"Es aquel por virtud del cual una persona se obliga a presentar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario".*

Artículo 8 de la Ley Federal de Trabajo, define al trabajador como:

*"La persona física que presenta a otra física o moral, un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario".*

Se deduce de la definición que los servicios no se pueden dar a través de algún representante o comisionado; lo que indica la obligación de ser el individuo el que debe hacer esas labores y tales labores se ejecutarán bajo la subordinación de un patrón. Estoda como resultado una relación profunda entre el subordinado que tiene la obligación de obedecer y el patrón, que recibe los servicios, tiene la facultad de mandar y es el que paga, por lo tanto si alguna de estas partes falta la otra no existe

El artículo 10 de la Ley Federal de Trabajo define al patrón como:

*"La persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores".*

#### **Contratación Colectiva.**

El artículo 286 de la Ley Federal de Trabajo define al contrato colectivo de trabajo como:

*"El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos."*

El contrato colectivo de trabajo tiene como propósito fijar las condiciones de trabajo en una o varias empresas o establecimientos y retomando lo que significa relación laboral (la presentación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario), se concluye que el trabajador perteneciente a una asociación de trabajadores, aún disfrutando de los beneficios que aporta el contrato colectivo de trabajo, esta amparado por un contrato individual de trabajo.

---

**Necesidad Legal.**

Nace esta de lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo:

*"Artículo 1o . La presente ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, apartado A, de la Constitución."*

La ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe, si no se determina el servicio o servicios que va a prestar el trabajador, éste quedará obligado únicamente a desempeñar el trabajo que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento, sin embargo, si las condiciones de trabajo ya constan en los contratos colectivos aplicables, por disposición expresa de la ley, no será necesario el contrato individual de trabajo.

**Necesidad Administrativa.**

El contrato individual de trabajo, también constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la organización

Para el trabajador

Porque ese documento le brinda la certeza respecto a

- a) Sus obligaciones particulares, lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio
- b) La contraprestación que recibe por su trabajo: salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.
- c) Su estabilidad relativa en el empleo.

Para la organización:

- a) Porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante del mismo el análisis del puesto o, cuando menos, su descripción.
- b) Porque le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo.
- c) Porque constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por el trabajador, en algunos conflictos laborales

#### 2.4.2 INDUCCIÓN

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración de el individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general

#### 2.4.2.1 DEFINICIÓN.

- Sánchez Barriga la define como:

*" El proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto "*

- Sikula lo define así:

*" Se refiere a la orientación de un nuevo empleado respecto a la organización y su ambiente de trabajo".*

#### 2.4.2.2 EL PROCESO DE INDUCCIÓN.

##### a) Introducción al Departamento de Personal

A parte de las ayudas técnicas que le pueden dar al nuevo trabajador, corresponde al departamento de recursos humanos darle información sobre aspectos generales, como:

- Historia de la organización
- Políticas generales de personal
- Prestaciones a las que tiene derecho (fondo de ahorro, despensa, deportes, etc.).

##### b) Introducción al puesto.

La inducción nos da como resultado dar al nuevo miembro una orientación general a todo el ambiente de trabajo. Al guiar al nuevo miembro hacia su puesto, se pueden tomar en cuenta las siguientes recomendaciones.

-Que el nuevo miembro sea llevado personalmente y presentado con él que será su jefe inmediato.

-El jefe inmediato a su vez debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.

-El jefe explicará en que consistirá su trabajo auxiliándose de la "descripción del puesto", entregándole una copia, además de expresarle aspectos particulares de su forma de trabajo.

-Debe mostrarle los sitios generales como son: Lugar de Cobro, Sanitarios, Comedor, etc..

### **Bienvenida.**

En sentido estricto, no es posible determinar cuándo se inicia y en dónde termina la introducción del personal de nuevo ingreso; de hecho esta se inicia desde el momento en que es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir. Uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria. Es por ello que, independientemente de su contenido técnico, es imperativo considerar que cuando se inician por vez primera las actividades en una organización, los individuos exageran su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación; de tal suerte, que las actividades que se realicen deben estar matizadas por una actitud cordial.

---

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice; sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar, etc., que se encuentran contenidos en el llamado manual de bienvenida entregado a cada nuevo trabajador. Es importante hacer notar que el artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo ordena que se entregue a cada trabajador una copia del reglamento interno de trabajo

## 2.5 Servicios y Prestaciones.

### 2.5.1 Definiciones.

*"Servicios son todas aquellas actividades, costeadas por la organización, que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados, como prestaciones, aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto por concepto de salario, que percibe el trabajador. En otras palabras, son aquellos elementos que, en forma adicional al salario nominal, recibe el trabajador en metálico o en especie y que van a representar un ingreso, o el ahorro de un gasto que de otra manera él hubiera tenido que realizar. Las prestaciones contribuyen al incremento del salario nominal."*

La distinción entre servicios y prestaciones no es clara, con frecuencia, se usan estos términos como sinónimos, incluso algunas definiciones como la siguiente, suponen ambos conceptos.

---

<sup>9</sup> *Administración de Recursos Humanos*, Arias Galicia Fernando, Editorial Trillas, pag. 273

Son aquellos bienes, instalaciones, facilidades o actividades que se proporcionan por la organización a sus trabajadores, además de lo estrictamente debido por su labor, con el fin de lograr que obtenga un beneficio ligado de algún modo con su trabajo

### 2.5.2 Características.

- a) Las prestaciones y los servicios son beneficios marginales, es decir, adicionales al salario nominal.
- b) Constituyen una ventaja y un valor básico para el trabajador. También se muestran útiles al patrón ya que le ayudan a conservar y a contratar mejores empleados, pero su principal y más inmediato valor es para el empleado mismo
- c) Son distintivamente suplementarios a los salarios nominales. Más todavía, no son incentivos, ni gratificaciones otorgadas por aumento de producción, ni por ejecución inusitada o sobresaliente, sino son otorgadas a todos los trabajadores por el sólo hecho de pertenecer a la organización.
- d) Están apoyadas o financiadas en parte o totalmente por el patrón; por lo menos, éste lleva sobre sí la mayor parte de los gastos
- e) Otorgan un tipo de ayuda que un trabajador, por su propia cuenta y como individuo aislado, no podría o le sería difícil conseguir para sí

### Clasificación de Prestaciones.

Entre las muy variadas clasificaciones que se han hecho sobre las prestaciones se encuentra, con mayor frecuencia, la que los agrupa en estas categorías.

- 1) En dinero
- 2) En especie.
- 3) En facilidades, actividades o servicios

**CAPITULO 3**  
**EQUIPOS DE**  
**TRABAJO.**

### CAPITULO 3 Equipos de Trabajo.

En la actualidad no podemos concebir al hombre como un ser aislado en el tiempo y en el espacio. Los individuos, a lo largo de su vida, pertenecen a diferentes grupos. Estos grupos pueden ser sociales familiares, de trabajo, deportivos o de amistad. Todos ellos influyen de alguna manera, ya sea positiva o negativa, en los individuos que lo integran.

Hay organizaciones que tienen éxito, estas difieren de otras por el grado de creatividad e iniciativa que aportan las personas que en ellas laboran, esto debido a que descubrieron que se pueden aprovechar mejor las habilidades y capacidades de su personal, con el fin de obtener mayor productividad, a través de la formación e integración de equipos de trabajo.

#### 3.1 Definición y Clasificación de Grupo.

Conjunto de dos o más personas que obran recíprocamente. La característica distintiva del grupo es que su actuación tiene una calidad estable o previsible. Los miembros comparten ciertas percepciones, ideología, valores, creencias y normas, y estos intereses comunes contribuyen a que sea previsible.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Organización y Administración, Dessler Gary  
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. página 226

### **Clasificación de los Grupos.**

**Grupos Formales e Informales.** El diseño organizacional formal, su estructura y flujo previsto del trabajo, establece relaciones que definen grupos específicos de personas a quienes se exige trabajar en forma interdependiente en una tarea: estos son los grupos formales. Por otra parte, hay grupos que surgen sin plan alguno, y estos se han denominado grupos informales. La diferencia principal es que en los formales el comportamiento se especifica y se dirige hacia las metas organizacionales, mientras que en los informales esto no es así.

El grupo informal sirve para varias finalidades. Estableciendo normas y relaciones estables y previsibles, puede perfeccionar y llenar vacíos en las descripciones de cómo se deben cumplir las tareas. Tales grupos satisfacen también las necesidades sociales, como la afiliación, y proveen un sentido de seguridad especialmente contra amenazas percibidas del ambiente, inclusive de la administración, los clientes y otros grupos. Los grupos informales dan a sus miembros una norma o patrón por el cual pueden evaluarse a sí mismos. Un aspecto importante es que los grupos tienen normas que describen el comportamiento aceptable y por tanto proveen a sus miembros con una guía en determinada tarea.

**Grupos de Comando y Tácticos.** Dos tipos formales de grupos son los de comando y los tácticos. El grupo de comando se compone del supervisor y sus subordinados inmediatos. Toda la organización formal se compone realmente de grupos de comando entrelazados, en los cuales el subordinado en un grupo es el superior de su propio grupo de comando (con excepción del primero, que es el nivel presidencial). Los supervisores de un grupo de bajo nivel son miembros del grupo del nivel inmediatamente superior.

---

El grupo táctico es el segundo tipo formal y se compone de empleados que trabajan juntos para completar una tarea o proyecto. Toda tarea formalmente designada, como armar un automóvil, requiere ciertas interacciones estables y previsibles entre los trabajadores mismos de un grupo táctico.

**Grupos de Referencia.** Un grupo se puede clasificar como de referencia si cumple una función normativa o comparativa. En el primer caso, la persona puede tener interés en hacerse miembro; así trata de entender sus valores y normas de adaptar a ellos su modo de pensar y su conducta. Por otra parte, una persona puede comparar su propia situación y conducta con las del grupo de referencia aún cuando no le interese entrar a formar parte de él.

Se relaciona muy de cerca con el concepto de grupo de referencia la idea de que las personas se pueden clasificar, como cosmopolitas o locales. Cosmopolitas son aquellos individuos cuyo grupo de referencia se encuentra fuera de la organización a que él pertenece. Por otro lado, los locales son aquellos que se identifican como grupos de referencia dentro de la organización de que son miembros o íntimamente conectados a ella.

En general, el grupo de referencia de la persona ejerce influencia importante sobre la manera como se comporta dentro de la empresa. Gouldner ha observado que los locales tienden a ser más leales a su organización y a estar más dispuestos a tolerar cambios organizacionales.

---

**Grupos de interacción, de acción conjunta y de contrarresto.** En los grupos de interacción un hombre al desempeñar su oficio tiene que depender de otro para completar la parte de su tarea. En los grupos de acción conjunta "cada miembro desempeña su oficio con relativa independencia de los demás miembros del equipo". Finalmente, los grupos de contrarresto existen para negociar y reconciliar las opiniones y propósitos en conflicto; un ejemplo sería un negociador obrero-patronal.

### 3.2 Factores que influyen en el comportamiento de los grupos.

De acuerdo con Marvin Shaw (1976), los factores principales que influyen en el comportamiento de los grupos son:

- El entorno físico en que se realiza la actividad del grupo (la estructura física de los edificios y el espacio personal o distancia física de los edificios y el espacio personal o distancia física entre las personas)
- Las características personales de los miembros del grupo (incluyen las características biográficas tales como promedio de edad de los miembros del grupo, sus capacidades y personalidades, la cultura dentro de la cual opera el grupo, y las actitudes de sus miembros).
- La estructura del grupo y su composición (se refiere a las relaciones entre las características personales de miembros y las consecuencias de estas relaciones para las actividades del grupo. La cohesión del grupo que constituye esta relación con resultados tales como, satisfacción, comunicación y desempeño. Sin embargo, en ocasiones los grupos de trabajo que tienen cohesión operan a un nivel subóptimo y resisten activamente a la administración y a cualquier intento de modificar el comportamiento del grupo).

- Su compatibilidad o grado al que los miembros del grupo se acoplan unos con otros. A medida que se incrementa la compatibilidad también mejora la eficacia del grupo.

### 3.3 Diferencia entre grupo y equipo de trabajo.

**Equipo :** Proviene del escandinavo Ship.-barco y del francés Equipaje.- Tripulación, en el sentido de un conjunto de personas muy bien organizado para el trabajo de navegación

**Grupo de trabajo.-** Es el que actúa para compartir información y tomar decisiones para que sus miembros se ayuden a desempeñarse en su tarea respectiva de responsabilidad, no tienen necesidad ni oportunidad de participar en labores colectivas que requieran esfuerzos conjuntos, esto se debe, a que desempeño es si no la suma de la contribución de cada miembro.

**Equipo de Trabajo.** Genera una sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado.

Grupo	Equipo.
Objetivo común con intereses personales.	Objetivo común con intereses comunes.
Obligación por el logro de metas.	Compromiso por el logro de metas.
Esfuerzos individualistas.	Esfuerzos fusionados.
El conflicto es un problema, un obstáculo.	El conflicto es un reto.
Hay conformismo	Hay participación.
Comunicación deficiente	Comunicación efectiva.

**Evolución de los grupos.**

Los grupos tienden a evolucionar a través de cuatro etapas diferentes:

- Formación: llegar a conocerse unos a otros.
- Confusión: Se manifiesta hostilidad entre unos y otros.
- Establecimiento de normas: selección de las normas y procedimientos que guiarán las tareas y el comportamiento del grupo.
- Desempeño o resolución: el grupo se asienta para realizar sus tareas asignadas

Dentro de los grupos orientados a tareas, cuyos miembros no se conocen con anterioridad, es muy común que surja un líder de tarea, una segunda persona generalmente realiza la función de líder considerado y otra tercera asume el papel de líder de ideas; éstas son funciones separadas. Sin embargo, si una persona es capaz de asumir las tres funciones, el desempeño del grupo será muy elevado.

Para lograr la conversión de grupo a equipo se debe elegir a :

- a) Quiénes posean las capacidades personales para desenvolverse con eficacia en los equipos.
  - b) Brindar capacitación para adquirir las habilidades necesarias.
  - c) Recompensar a los individuos por los esfuerzos de cooperación.
-

### 3.4 Antecedentes de los Equipos de Trabajo.

Los equipos de trabajo son una cultura que se tiene que desarrollar en todas las organizaciones ya que el éxito de las mismas depende entre una de muchas cosas de aspectos simples pero que en nuestro país no se le da la importancia que se debe refiriéndose al aspecto humano de las organizaciones. El recurso humano es indispensable en cualquier organización que quiera triunfar y no sólo eso si no también permanecer competitiva dentro del mismo, ya que nada más el recurso humano hará funcionar los demás recursos con que disponga una organización (recursos materiales, y recursos técnicos)

En las organizaciones existen grupos formados por la estructura misma, estos grupos los conocemos como grupos formales por que la estructura formal de la organización así los determina, aunque algunas veces no es la fusión de personas la que se forma de estos grupos si no por lo contrario se forma una relación de escuchar-hacer que no favorece a la organización. Existe otro tipo de grupos que se forma dentro de la organización estos grupos se les conoce como grupos informales ya que son formados por los miembros de la organización de forma natural y a través de características comunes de sus miembros como por ejemplo atracción por algún deporte, música, religión, jovi, etc. lo cual nos da como resultado una fusión entre empleados más sincera y participación lo cual es benéfico para la organización ya que entre mayor unión y confianza entre los empleados exista se forma un clima organizacional apropiado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Con lo anterior se puede decir que son importantes ambos grupos ya que estos están encaminados a un mismo camino que es cumplir con una labor organizacional, por una parte los grupo formales que determina la organización con personas con las mismas características técnicas o profesionales y por otro lado un grupo de personas con características personales comunes.

Es aquí donde radica la importancia de los recursos humanos y de la organización en saber formar grupos de trabajo que estén lo suficiente motivados para poder desarrollar planes, objetivos, etc., que logren hacer funcionar de manera eficiente a la organización.

Puede haber muchos argumentos para explicar el surgimiento de los equipos de trabajo como factor dominante en las empresas actuales. En una época en que las organizaciones son cada vez más complejas (debido a fusiones, programas de diversificación, innovaciones tecnológicas, mayores índices de crecimiento demográfico, desarrollo económico, etc.), la importancia de integrar y coordinar a alcanzado mayores alturas. El énfasis en el trabajo en equipo y en la dinámica del grupo ha servido para unificar las actividades administrativas o empresariales.

La toma de decisiones en equipo ha aumentado por que es una manera de reunir toda la información esencial para unificar los esfuerzos de los individuos: sus esfuerzos, hacen participe a los empleados de la toma de decisiones esto incluye la obligación de que los participantes apoyen los planes resultantes. Debido a que el equipo de trabajo permite la participación en decisiones importantes, constituye un medio de satisfacer muchas metas personales de los empleados (como el deseo de fuerza y poder).

### 3.5 Concepto de Equipos de Trabajo.

1.- Grupo de personas organizadas para un fin o un servicio de terminado (Enciclopedia Salvat, Editorial SALvat, 1972)

---

2.- No se crea un equipo a priori, sino que se reúne a hombres y mujeres que tienen un ideal y unas afinidades y/o necesidades comunes y se les asigna, o mejor dicho, ellos elaboran en común el objetivo que se proponen alcanzar ( Delaire, G. Y Ordronneau, H. Los equipos docentes, Narcea S.A de Ediciones Madrid, España, 1991.)

3.- *"Un grupo en que los individuos tienen un objetivo común y los trabajos y las habilidades de cada miembro concuerdan con la de los otros, como en un rompecabezas (para establecer una analogía muy estática y muy mecánica), las piezas encajan con precisión y producen juntas un patrón general."* <sup>11</sup>

En consecuencia, se podría decir que los miembros de los equipos pueden complementarse entre sí y que la producción de un equipo es mayor que la suma de los componentes individuales. El trabajo en equipo puede proporcionar a una organización la manera de aprovechar mejor los mismos recursos. Por consiguiente, los equipos son una estructura fundamental para las organizaciones

John Adair, en *Effective Teambuilding*, sostiene que los dos ejes de esta definición - trabajo común y contribuciones complementarias- son esenciales para el concepto de equipo. Un equipo efectivo es aquel que logra sus objetivos de la manera más eficiente y está dispuesto a asumir otros trabajos interesantes, si así se requiere.

---

<sup>11</sup> Como triunfar a través de las personas, Cane Sheila, Editorial Mc Graw-Hill, página 91

### 3.6 Características de los Equipos de Trabajo.

- Tienden a ser pequeños. Las diferentes organizaciones afirman que el número ideal oscila entre cuatro y 15 personas, dependiendo de ciertas variables. Quince quizá sea el mayor número de personas con quien uno puede comunicarse sin alzar mucho la voz, y menos de cuatro enfrentan la limitación de la creatividad y variedad que pueden producirse.

- Están comprometidos con un propósito común. Los equipos eficaces tienen un propósito común y significativo que les brinda dirección, impulso y el compromiso de los miembros.

- Establecen metas concretas. Los equipos exitosos convierten su propósito común en metas de desempeño concretas mensurables y realistas.

- Liderazgo y Estructura. Las metas definen los objetivos finales, pero los equipos de desempeño elevado también necesitan liderazgo y estructura que les brinden orientación y dirección.

- Holganza Social y Responsabilidad. Los equipos hacen responsables a sus miembros de su propósito, metas y planteamientos, y lo asientan con claridad.

- Sistemas de recompensas y evaluación del desempeño adecuados. Hay que modificar el sistema tradicional de evaluación y remuneración orientado al individuo para reflejar el desempeño del equipo.

- Establecimiento de una confianza mutua. Los equipos se caracterizan por una fuerte confianza mutua entre sus miembros, es decir, que éstos creen en la integridad, el carácter y la capacidad de cada uno.

### 3.7 Planeación de los Equipos de Trabajo.

#### 1 Involucrar a toda la organización en los equipos.

Lo ideal sería que todo el personal tuviera la oportunidad de trabajar en equipo; los gerentes deben presentar proyectos sobre la marcha para demostrar que comprenden el proceso y compartir la experiencia. El grupo de gerentes debe motivar con el ejemplo, deben conformar un equipo exitoso y mostrar al resto de la organización todo lo que puede lograrse

#### 2 Proporcionar el ambiente adecuado

Demostrar el compromiso de la gerencia en la cultura basada en las personas ayuda a ejecutar cambios pequeños pero visibles. Muchas organizaciones podrían desistir de ejecutar las mismas actividades, pero cambiar el ambiente de trabajo es una manera muy efectiva en relación con los costos en que se incurre con el fin de mostrar que hay una verdadera renovación.

#### 3 Agrupar en equipo dentro de las organizaciones

Si se tiene un grupo de personas, con ellas pueden conformarse pequeños grupos o unidades. Existen tres maneras de formar grupos en las organizaciones

- a) De la misma área de trabajo
- b) De diversos departamentos o divisiones.
- c) De diferentes niveles de la organización

Cada uno tendrá propósitos, problemas y estructuras distintos, y es fundamental que se expliquen éstos aspectos desde el momento mismo de constitución del equipo.

#### 4. Fijar propósitos claros a los equipos.

Cuando no existe un propósito bien definido ni una meta que las personas deban alcanzar es difícil que el equipo sea exitoso, es necesario que el equipo tenga una visión muy clara, la cual, debe reflejar la visión total de la empresa y permitir que el equipo funcione como una pequeña compañía empresarial por derecho propio.

Es esencial que el equipo establezca sus propias metas, pues podría resultar contraproducente si alguien no comprende bien las fortalezas y debilidades del equipo que las impone desde afuera. No obstante, el grupo puede ir más allá de sus propósitos iniciales si se le brinda motivación, educación y apoyo externos. Para la toma de decisiones en el equipo se pueden utilizar las siguientes técnicas:

- a) Lluvia de ideas - Proceso de generación de ideas que estimula todas y cada una de las alternativas.
- b) Técnica del Grupo Nominal.- Permite al grupo que se reuna formalmente pero no restringe el pensamiento independiente, como ocurre con frecuencia en el grupo tradicional que interactúa.
- c) Juntas electrónicas - Combina la técnica del grupo nominal con la tecnología de computación, tiene como ventaja el anonimato, la franqueza y la velocidad

Las reuniones son parte integral del trabajo en equipo y aunque no existen reglas sobre la frecuencia con que deben celebrarse, las pautas pueden ser de gran ayuda:

\* Lograr un equilibrio, entre programar reuniones bastante cercanas, para mantener el interés y dejar un espacio suficiente para llevar a cabo actividades de investigación y trabajo normal.

\* Una reunión semanal de 30 minutos, o incluso 60, puede ser la norma para los equipos que trabajan juntos en programas de mejoramiento.

\* Debe haber suficiente tiempo para informar a las personas que va a celebrarse una reunión, pero ésta nunca debe postergarse demasiado.

#### 5. Establecer niveles de Autonomía.

No existe un nivel de autonomía. Es importante la experiencia de la organización en el trabajo en equipo y la clase de trabajo que el equipo deba realizar. Para lograr un nivel alto de autonomía es necesario manejar bien las expectativas, además de brindar un entrenamiento intensivo y experimentar durante un periodo determinado.

#### 6.- Establecer niveles de desempeño.

Es importante medir el desempeño de personas y equipos, pero este tema debe abordarse con sumo cuidado. En un periodo de gran competencia, en que la primera línea y los resultados a corto plazo parecen fundamentales, es esencial que los criterios de desempeño no se simplifiquen demasiado

---

**Criterios de desempeño.**

- \* Los resultados visibles deben guardar equilibrio con algunos elementos del proceso, como la comunicación y la capacidad para motivar.
- \* Tanto los criterios de desempeño individual como en equipos son muy importantes.
- \* Deben existir criterios de corto y mediano plazo.

Es probable que los mejores criterios de desempeño sean aquellos establecidos por los mismos miembros de los equipos. La experiencia señala que es más factible que los equipos se exijan más a ellos mismos y no establezca límites demasiado estrechos. De hecho los equipos pueden dar más de lo que las empresas creen o están dispuestas a permitir.

Aunque el elemento más medido es el logro de resultados, en ciertas circunstancias, los equipos quizá deban medir aspectos como:

- \* Hasta dónde los miembros comprenden los objetivos del equipo.
  - \* Si la estructura del equipo es la más efectiva.
  - \* La efectividad del líder ¿Motiva bien, atiende sugerencias, delega hasta donde sea posible, informa, etc?.
  - \* Si ha resuelto sus problemas con efectividad.
  - \* La efectividad de la comunicación del equipo.
  - \* Si es creativo, si aporta sugerencias todo el equipo, etc.
  - \* Si el equipo resuelve bien los conflictos.
-

### 3.8 Liderazgo en el Equipo de Trabajo.

Un aspecto importante en la estructura de un equipo de trabajo es el liderazgo, el estilo de éste va a tener una influencia objetiva en el buen funcionamiento y éxito del equipo. El líder va a significar el funcionamiento del equipo ya que será un visionario de los aspectos sociales o del funcionamiento del equipo, ya que llevará la pauta cuando existan conflictos intergrupales y será el encaminador del equipo.<sup>12</sup>

En un ambiente de creatividad y flexibilidad, no existe un estilo correcto de liderazgo

Por ejemplo, el liderazgo fuerte y autocrático quizá sea necesario en condiciones difíciles, en tanto que en otras tal vez se requiera del liderazgo democrático. Los líderes deben ser flexibles y tener gran capacidad de respuesta frente a los cambios que se producen. Muchas veces la capacidad humana es más importante que las habilidades funcionales.

John Adair, importante escritor británico de temas sobre liderazgo, afirma que el líder del equipo debe ser responsable de tres áreas principales interrelacionadas, de modo que se equilibren para lograr la efectividad máxima. Estas tres áreas son las siguientes.

- \* Cumplimiento de la tarea
- \* Conformación y mantenimiento del equipo
- \* Desarrollo del individuo

---

<sup>12</sup> *Cómo triunfar a través de las personas*, Cane Sheila, Editorial Mc Graw-Hill, página 114

---

El cumplimiento de la tarea implica analizar las habilidades y el entrenamiento requeridos, con el fin de mantener continuamente la eficiencia y la calidad en la tarea

La conformación y el mantenimiento del equipo exigen que se organicen reuniones regulares para asegurar la comunicación, así como reuniones informales, y se creen oportunidades en el trabajo para afianzar los vínculos, establecer buenas relaciones y garantizar que se dedica tiempo y atención al proceso.

El desarrollo del individuo comprende la motivación, el desarrollo personal, el entrenamiento y el apoyo. De la misma forma como la tarea y el equipo requieren un proceso de mejoramiento continuo y permanente, el individuo también lo necesita. Frederick Herzberg, investigador estadounidense sobre procesos de trabajo, halló que los elementos que contribuyen a mantener alta la moral y la satisfacción en el trabajo son.

- \* Sentido de logro.
- \* Reconocimiento.
- \* Responsabilidad.
- \* Perspectivas de Promoción o ascenso laboral.
- \* Naturaleza del trabajo en sí mismo

Y que existen elementos inadvertidos, que producen insatisfacción y bajo rendimiento por ser insuficientes o no encontrarse en un trabajo

- \* Política directriz de la empresa.
- \* Salario.
- \* Clase de administración.
- \* Condiciones de trabajo.
- \* Relaciones con los demás
- \* Beneficios adicionales

**Cualidades necesarias en un líder de Equipo.**

El conocimiento de sí mismo es un elemento fundamental para un líder, pero es uno de los que más se ignora con frecuencia.

Desarrollar, apoyar y estimular a los miembros del equipo, exige un grado elevado de habilidades personales, incluidas la comunicación, la empatía, la escucha y la carencia de prejuicios.

El papel del líder del equipo difiere bastante del viejo estilo de supervisor por que enfatiza más en el desarrollo y la motivación del equipo y no en el cumplimiento de las funciones específicas del trabajo. Los supervisores en ejercicio no son de ninguna manera las personas más adecuadas para convertirse en líderes del equipo. Las organizaciones que desean cambiar su cultura necesitan realizar algo más que el simple cambio de supervisores a líderes de equipo.

Es probable que con regularidad se presenten desacuerdos en un equipo, el papel del líder del equipo consiste en mediar y llamar la atención al equipo para que se respete las opiniones de los demás a fin de que los resultados sean los mejores para el individuo, el equipo y la organización. No debe temerse a las tensiones creativas que se presenten, sino que den aceptarse y canalizarlas de modo constructivo para lograr mejoramientos importantes

### 3.9 Finalidad e Importancia de los Equipos de Trabajo.

#### **FINALIDAD DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.**

Elevar el nivel de desempeño mas allá del que podría alcanzarse por los mismos individuos trabajando solos. Organizaciones tan distintas como Burlington Northern, Hewlett- Packard, han encontrado que los equipos eliminan desperdicios, reducen las cargas burocráticas, estimulan la generación de ideas para mejoras y generan más trabajo por hora-hombre que los diseños o trabajo tradicionales enfocados en individuos. Grupos integrados por individuos de antecedentes diferentes y con experiencias distintas, con frecuencia ven cosas que los grupos homogéneos no captan. Por tanto, el uso de equipos diversos puede dar como resultado mas ideas innovadoras y mejores decisiones que las que pudiesen surgir si los individuos tomaran la decisión en forma aislada.

Como ya hemos mencionado anteriormente los equipos de trabajo son un medio para las organizaciones que quieren cumplir sus objetivos con eficiencia y calidad. La finalidad de los equipos de trabajo es concientizar a los miembros de una organización en que son parte integral de ella y sólo a través de la participación de todos y cada uno de ellos se cumpliran los objetivos organizacionales y por ende los objetivos personales también.

El elemento humano es el motor de las organizaciones y con su creatividad, interés, esfuerzo, etc., conjuntado con un líder que lo encamine a la superación personal y laboral, éste elemento humano logrará con ello la superación de la organización

**IMPORTANCIA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.**

Trabajar unidos es la clave de las organizaciones exitosas. El trabajo en equipo, dentro del contexto de los equipos facultados y de alto rendimiento es uno de los métodos más avanzados de trabajo en conjunto con que contamos hoy en día. La mayoría de los grupos que sigan ciertas normas y realicen un esfuerzo concentrado para funcionar como equipo productivo y unificado seguramente alcanzarán el éxito como equipo y de esta forma lograr los objetivos con eficiencia de la organización, para aumentar la productividad y hacerla competitiva en el mercado, con el fin de lograr su permanencia en el mercado y hacerla productiva

## **CAPITULO 4**

### **CASO**

### **PRÁCTICO**

## CAPÍTULO IV

### Caso Práctico

#### 4.1 Problema:

La falta de formación de equipos de trabajo en la línea de una institución financiera provoca un servicio deficiente, falta de crecimiento y desarrollo de la misma.

#### 4.2 Objetivo:

Lograr una adecuada formación de equipos de trabajo para mejorar el servicio a los clientes, integrar a los empleados, desarrollar sus habilidades y crear un ambiente agradable de trabajo, lo cual, permitirá conservar los clientes ya existentes, atraer nuevos clientes y de esta forma obtener crecimiento y desarrollo de la institución.

#### 4.3 Antecedentes.

La actual guía será aplicada a la institución financiera llamada actualmente Banca Serfin S.A.

Inicialmente fundada como Banco de Londres en 1867, y a partir de la década de los 70's tomó el nombre de Banca Serfin S.A. (Servicios Financieros Integrales.) Perteneció al Grupo Financiero Serfin compuesto por: Arrendadora Serfin, Almacenadora Serfin, Factoraje Serfin, Casa de Bolsa OBSA, y Banca Serfin. El giro de la institución es Servicios Financieros.

---

## Estructura.

Los puntos de venta de la institución, conocidos como sucursales, en el Distrito Federal son un total de 136 y están distribuidos estratégicamente en cuatro zonas de la siguiente manera:

Zona 1 Norte.

Zona 2 Oriente.

Zona 3 Sur

Zona 4 Occidente.

Las sucursales están divididas en dos partes refiriéndose a su personal, la primer parte es llamada personal de "Línea", y la segunda llamada personal de "Plataforma"

La "línea" de una sucursal está compuesta por los siguientes puestos: Cajas Express, Cajas Universales, Caja Principal, Caja Empresarial. Sus funciones básicas, exceptuando la caja principal ( sus funciones son de servicio a las cajas, y al personal de plataforma), son de atención directa a los clientes en cuanto a movimientos de cuentas, pago de servicios, divisas, metales, ordenes de pago, giros bancarios, etc..

La "plataforma" de una sucursal está compuesta por los siguientes puestos Gerente Administrativo, Ejecutivo de Servicio, Ejecutivos de Promoción Júnior, Ejecutivos de Promoción Senior, Gerente de Sucursal. Sus funciones básicas son atraer nuevos clientes a la sucursal, servicio administrativo a los clientes ya existentes, es decir, consulta de movimientos de cuentas, manejo de tasas de interés, informes sobre inversiones, formulación de planes de crecimiento, y administración de la sucursal.

A su vez, las sucursales están catalogadas de acuerdo a la importancia que tienen para la institución, es decir, la rentabilidad en cuanto a aspectos como captación de dinero que obtengan mediante la apertura de cuentas de cheques e inversiones a plazo o a la vista.

En el catálogo de la institución, las sucursales se clasifican en A, AA, y AAA, siendo las sucursales AAA las más importantes para la institución.

El catálogo de las sucursales de la institución va a determinar el número de empleados para la misma, así como la posición en el tabulador de sueldos y salarios para el personal de plataforma.

Nuestro punto de estudio se ubica en la sucursal Serfín Lindavista No. 060, ubicada en Av. Montevideo No. 284 Colonia Lindavista, Delegación Gustavo A. Madero, misma que pertenece a la zona I Norte. Es una sucursal catalogada como AAA ubicada en lugar No. 2 de la dirección.

Su personal de línea está compuesto por

- 6 Cajas Express.
- 4 Cajas Universales.
- 1 Caja Empresarial.
- 1 Caja Principal.

Su personal de Plataforma esta compuesto por:

- 1 Gerente de Sucursal.
- 1 Gerente Administrativo.
- 2 Ejecutivos de Promoción Senior
- 2 Ejecutivos de Promoción Júnior
- 1 Ejecutivo de Servicio.

#### 4.4 Hipòtesis .

Al realizar una correcta formaciòn de Equipos de Trabajo se logra integrar a los empleados, ubicarlos en una misma direcciòn para lograr intereses de conjunto y de esta forma mejorar el servicio y lograr crecimiento y desarrollo de la instituciòn

#### 4.5 Encuesta .

##### **Mètodo de Encuesta utilizado.**

La encuesta es un mètodo para recopilar informaciòn del medio, existen dos tipos de encuesta, la encuesta por entrevista y la encuesta por cuestionario

En nuestro caso práctico por razones de tiempo y de costo, utilizamos el cuestionario, formulando èste en su mayoría con preguntas cerradas debido a tiempo de respuesta que disponen los clientes y por mejor tabulaciòn de datos.

Para determinar la muestra utilizamos el muestreo no probabilístico su utilización se justifica por la comodidad y economía.

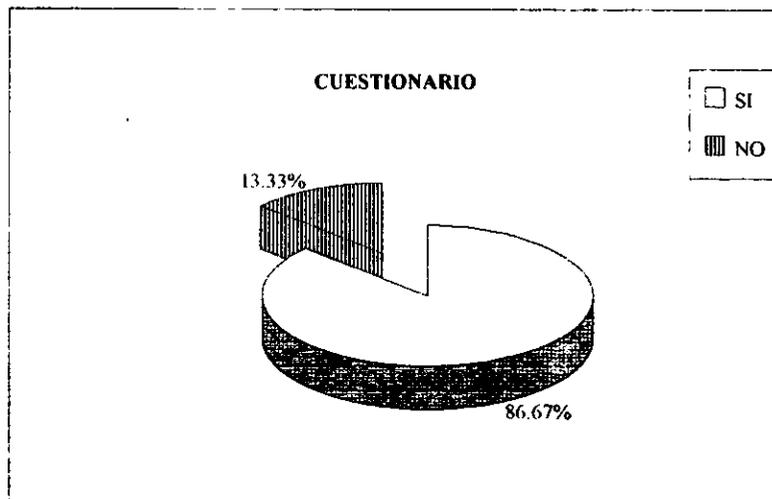
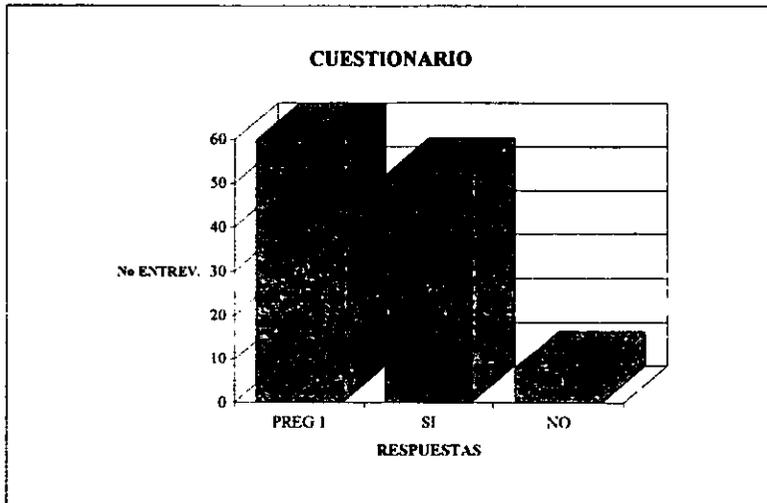
Entre los tipos de muestreo no probabilístico se encuentran:

- a) El de cuotas y
- b) El intencional o selectivo.

Este método nos permite la obtención de datos relevantes para el estudio.

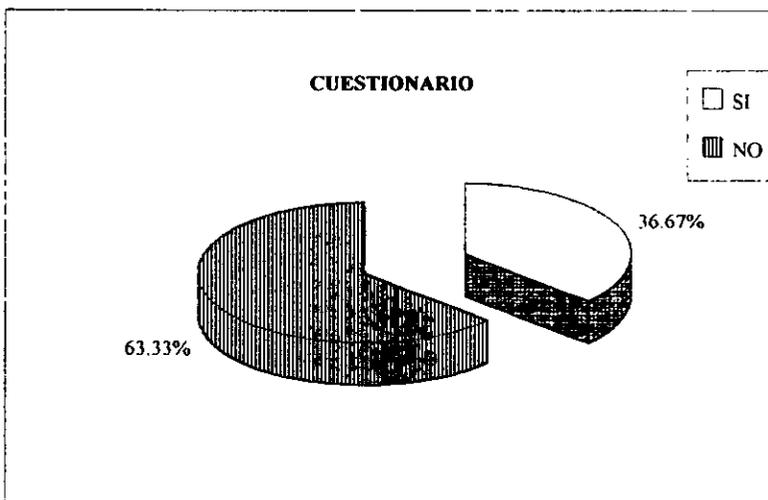
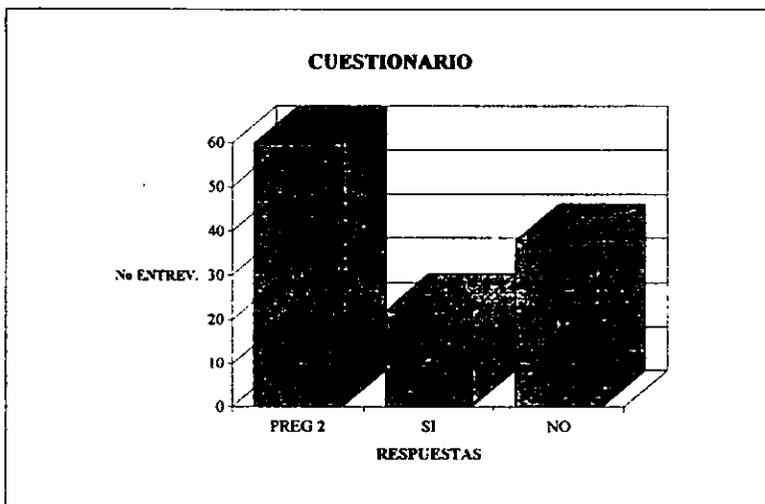
## PREGUNTA NUMERO 1

¿ Es usted cliente de SERFIN ?



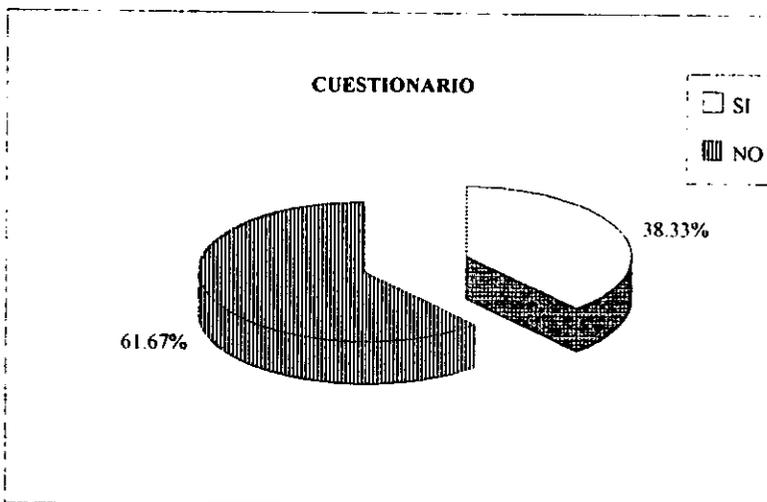
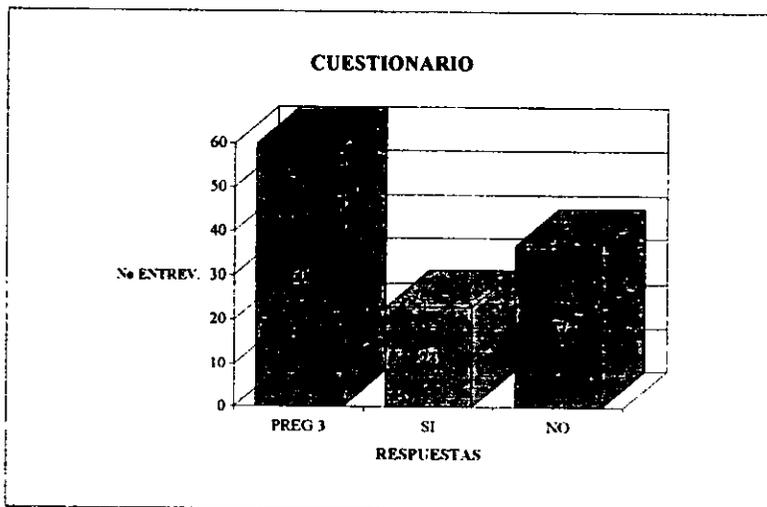
**PREGUNTA NUMERO 2**

La persona que lo atendió ¿ lo hizo con amabilidad ?



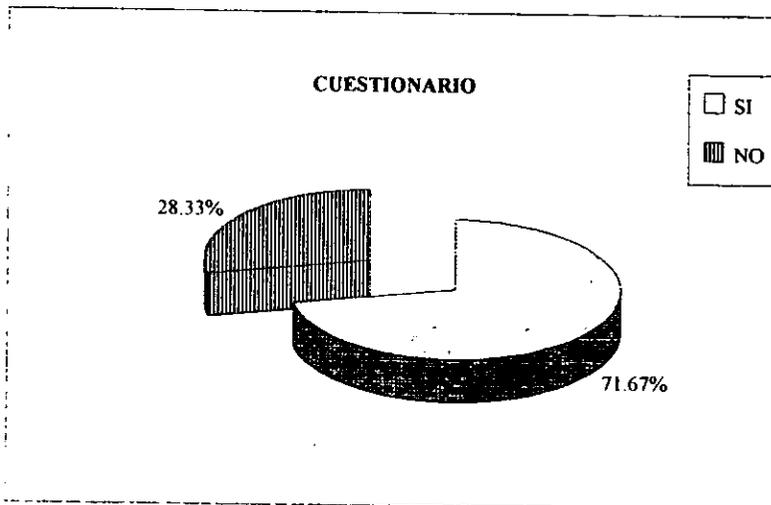
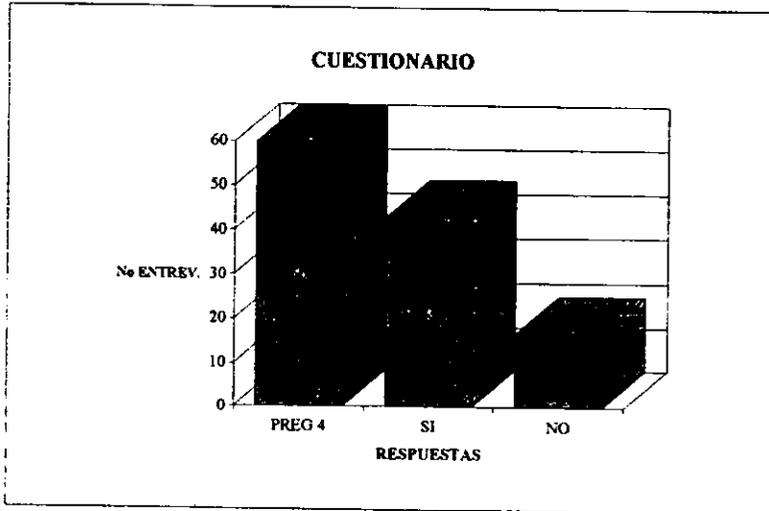
PREGUNTA NUMERO 3

¿ El servicio que recibio fue rápido y eficiente ?



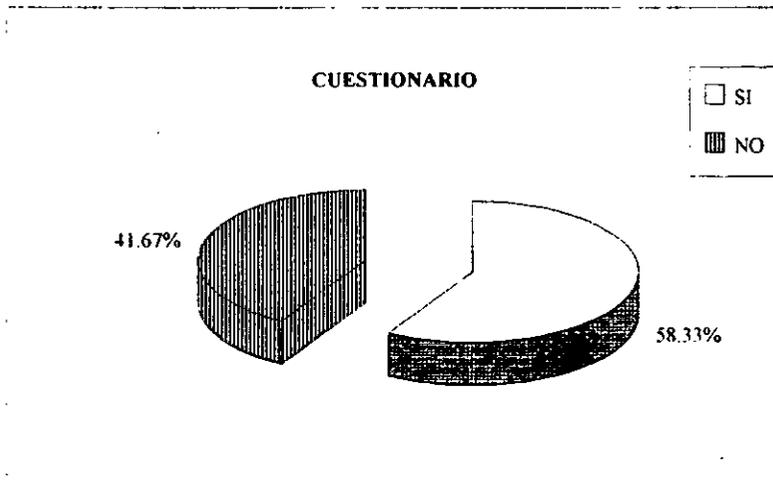
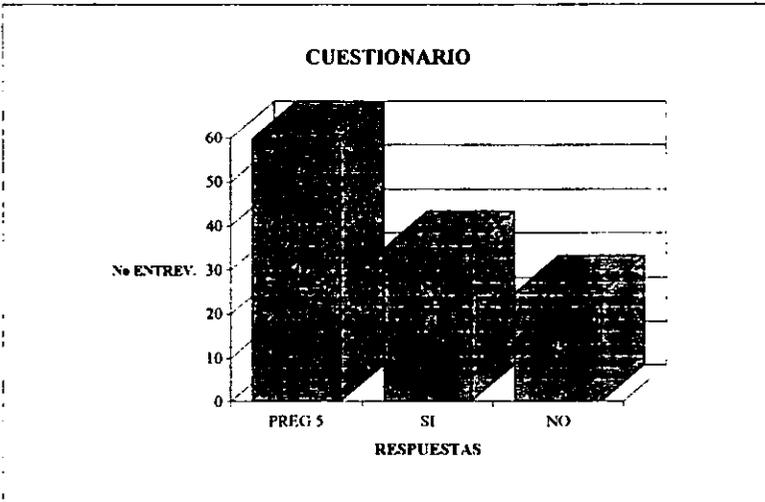
**PREGUNTA NUMERO 4**

¿ Sabe en cuál caja realizar sus operaciones especiales ?



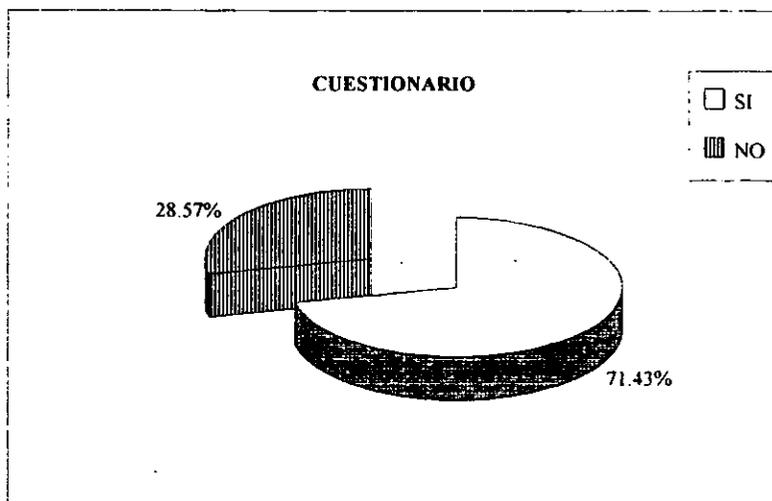
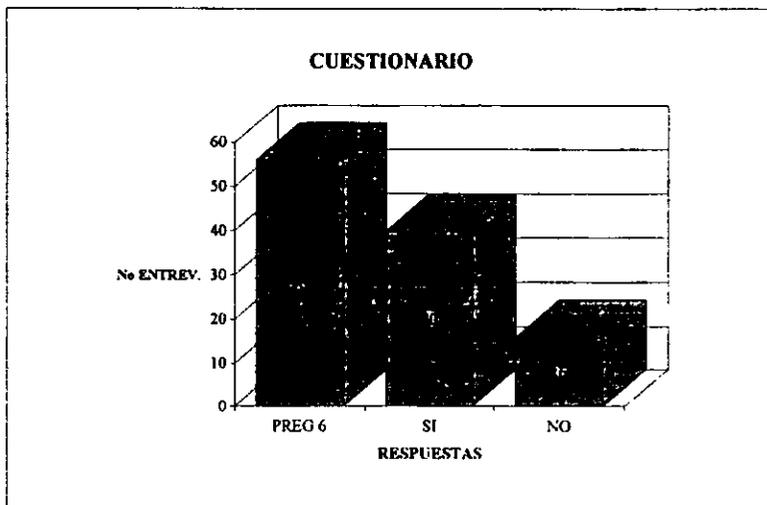
**PREGUNTA NUMERO 5**

Quando pregunta al cajero información acerca de aspectos del banco, ¿Le responde sus preguntas ?



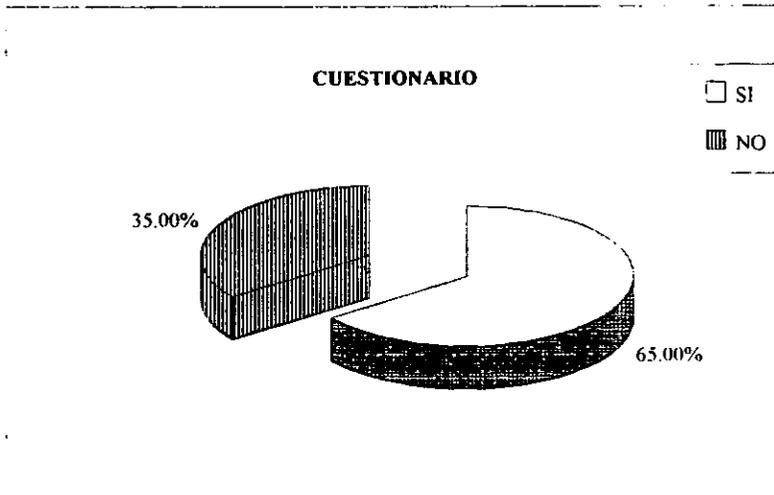
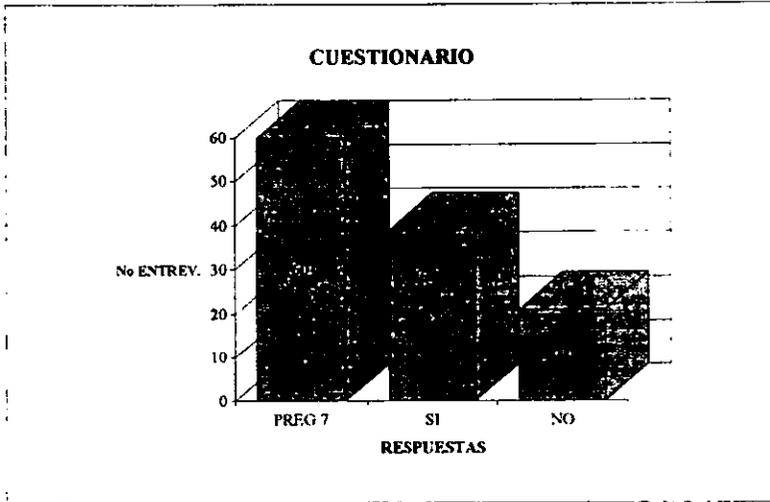
**PREGUNTA NUMERO 6**

¿ Conoce los servicios que ofrece el banco ?



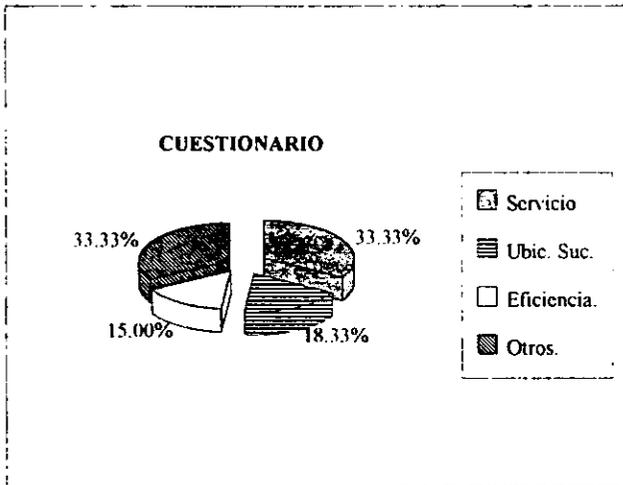
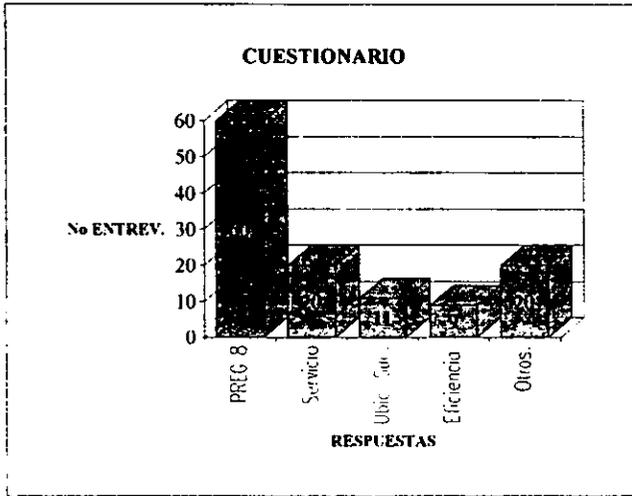
**PREGUNTA NUMERO 7**

¿Existe papelería disponible en los lugares adecuados de la sucursal?



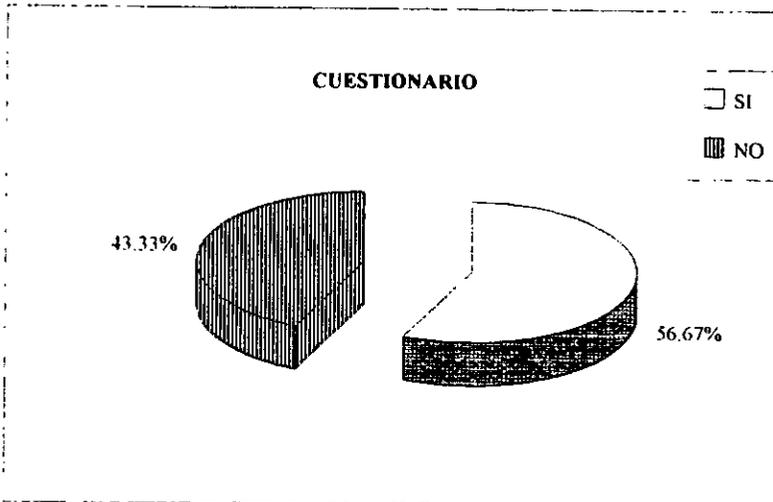
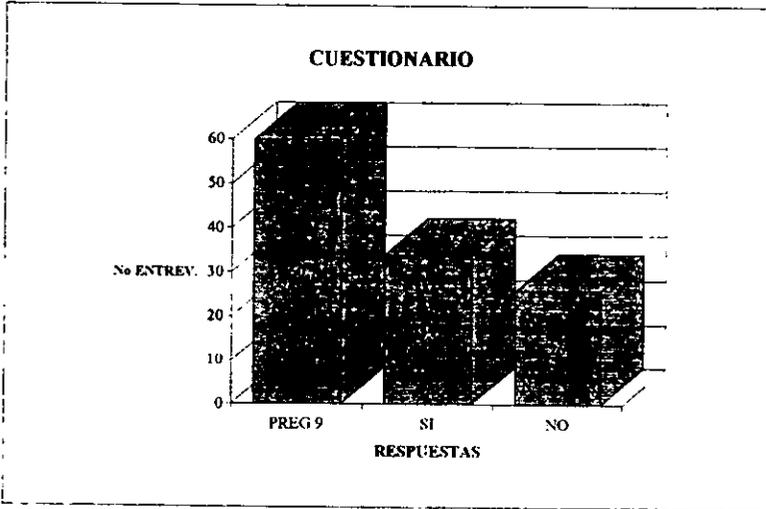
**PREGUNTA No 8**

¿ Que le agrada del servicio del banco ?



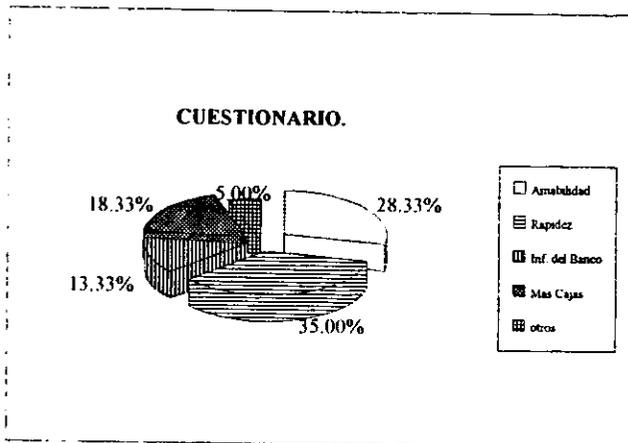
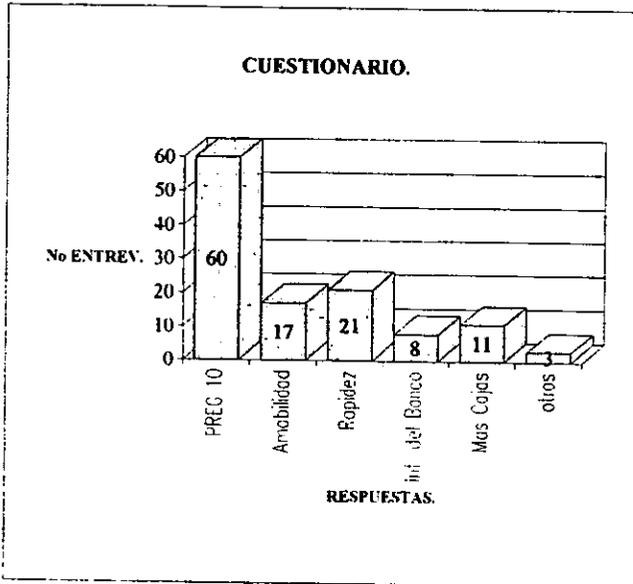
**PREGUNTA NUMERO 9**

¿ Recomendaria a otras personas abrir una cuenta en SERFIN ?



**PREGUNTA No 10**

¿ Que Sugerencias nos podria dar para mejorar el servicio ?



Estimado cliente, el siguiente cuestionario es informativo, le pedimos de la manera mas atenta que lo conteste con la mayor realidad posible:

1. ¿ Es usted cliente de SERFIN ?

---

2. La persona que lo atendio ¿ Lo hizo con amabilidad ?

---

3. ¿ El servicio que recibio fue rápido y eficiente ?

---

4. ¿ Sabe en cual caja realizar sus operaciones especiales ?

---

5. Cuando pregunta al cajero información acerca de aspectos del banco, éste ¿ Le responde sus preguntas ?

---

6. ¿ Conoce los servicios que ofrece el banco ?

---

7. ¿ Existe papeleria disponible en los lugares adecuados de la sucursal ?

---

8. ¿ Que le agrada del servicio del banco ?

---

9. ¿ Recomendaria a otras personas abrir una cuenta en SERFIN ?

---

10. ¿ Que sugerencias podria dar para mejorar el servicio ?

---

---

**GRACIAS POR SU ATENCIÓN**

#### 4.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS.

De acuerdo a los cuestionarios aplicados, observamos: que un 86 % de los cuestionarios aplicados fueron a clientes de Serfin y un 14 % no fueron respondidas por clientes, aunque podemos mencionar que aún así son importantes sus comentarios, ya que en un futuro pueden serlo. **Del total de cuestionarios aplicados un 63% no fueron atendidos con amabilidad, un 61% se queja de la eficiencia y rapidez del servicio en caja;** así mismo el 71% de los cliente saben en qué cajas realizar sus operaciones especiales como divisas, compra-venta de metales, etc.; sólo un **58% de las preguntas que los clientes hacen a los cajeros acerca de los servicios del banco son respondidas correctamente;** los servicio que ofrece el banco a sus clientes en general es conocido por el 71% de los clientes; en cuanto al servicio de papelería (fichas de depósito en cuentas de cheques, tarjetas de crédito, ahorros, inversiones, etc.), podemos observar que un 65% de los clientes la obtienen sin ningún problema: así mismo obtenemos que sólo un **33% de los clientes están conformes con el servicio en general;** un 33% esta conforme con la ubicación de la sucursal: un **18% esta conforme con la eficiencia en el servicio** y un 15% está de acuerdo en otros aspectos como la información que se le ofrece en servicios bancarios, y en limpieza de la sucursal, **en cuestión de promoción de clientes a la sucursal podemos observar que sólo un 56% de los clientes recomendarían a otras personas a adquirir los servicios del banco;** entre las principales incómodidades de los clientes podemos concluir que un **28% le gustaría que mejorara el trato hacia ellos;** un **35% que el servicio fuera más rápido,** un 13% que pudieran obtener información más clara y consisa de los servicios que ofrece el banco, un 18% que el total de las cajas de la sucursal estuvieran trabajando y un 5% que se innovaran servicios, como por ejemplo poder obtener éste por medio de internet

## CONCLUSIONES.

Del estudio realizado anteriormente se concluye que las principales inconformidades de los clientes se deben a aspectos como el trato amable de los cajeros(28%), así como también la eficiencia y rapidez en el servicio(35%), que ellos desean con el que en realidad se les ofrece actualmente.

Lo anterior nos indica que el crecimiento y desarrollo de la institución se ve afectado básicamente por el servicio que está proporcionando el personal de caja a los clientes (63% en cuanto a eficiencia y amabilidad), los cuales en gran parte no están dispuestos a recomendar a otras personas a utilizar los servicios de la institución

Con lo anteriormente expuesto apreciamos que el problema de la sucursal radica en tres aspectos, principalmente, los cuales son: trato amable, rapidez y eficiencia en el servicio, lo que afecta a su vez en tres aspectos a la sucursal y la institución y estos son: colocación de nuevos clientes en la sucursal, crecimiento y desarrollo de la misma

Por lo anterior sugerimos que se formen grupos de trabajo en la línea de la sucursal para que de esta forma se logre encontrar las causas de dicho servicio así como la solución de este problema por el mismo personal

Esta propuesta puede ser aplicada en la sucursal como piloto (es decir a prueba), ya que siendo una sucursal AAA y ocupando el 2o lugar en la dirección puede dar grandes resultados a la institución y de esta forma aplicarlo a todas las sucursales que lo puedan requerir, logrando de esta forma un crecimiento y desarrollo de la institución y del personal de la misma, obteniendo beneficios e intereses mutuos

---

#### 4.7 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

Como podemos observar en los cuestionarios aplicados el servicio prestado a los clientes es deficiente lo cual influye en el crecimiento y desarrollo de la institución, dado que los clientes debido a esto pueden buscar otra opción y no sólo eso no desearan promover los servicios de la institución a otros individuos. Esto sera solucionado con una formación de equipos de trabajo lo cual nos servirá para integrar a los empleados ubicarlos en objetivos comunes y de esta forma mejorar el servicio. Logrando así crecimiento y desarrollo tanto para la institución como para los empleados.

#### 4.8 PROPUESTA.

Dado al estudio realizado anteriormente podemos sugerir la siguiente propuesta:

- 1 - A través del gerente de la sucursal se deben formar equipos de trabajo de 4 integrantes. Siendo el gerente el encargado de hacer notar la importancia que tiene la formación de estos equipos.
  2. Se deben establecer los objetivos y las metas de cada equipo, tomando en cuenta que estos deben ser en periodos cortos(1 mes por ejemplo), claros, bien definidos y realistas, además que estos deben ser establecidos por los miembros de cada equipo a través de mesas redondas, lluvia de ideas, técnica de grupo nominal.
  - 3 - Responsabilizar a cada miembro del equipo de los objetivos y metas de estos, así como establecer el líder de cada equipo a través de una evaluación de cada uno de los miembros para conocer a la persona indicada para relizar esta función, tomando encuesta aspectos como sentido de logro, responsabilidad y reconocimiento. También establecer la estructura del equipo de acuerdo con los planes y metas del mismo
  - 4 - Proporcionar autonomía a cada miembro y a cada equipo tomando cierto tiempo para pruebas con el fin de conocer el grado de responsabilidad y aceptación de los objetivos y las metas, y de esta forma conocer los niveles de autonomía de cada miembro del equipo.
  - 5 - Establecer niveles de desempeño de los equipos utilizando metas a un mes.
-

6.- Utilizar criterios de desempeño tanto en forma individual como a cada equipo, otorgando la forma de evaluar el desempeño al equipo mismo. Evaluando resultados primero a un mes y después a periodos mas largos 3 meses. Se pueden evaluar resultados, comprensión de los objetivos, la efectividad del lider establecido, si la comunicaciòn es efectiva, si se resuelven los conflictos que surgen.

7.- Programar reuniones en periodos semanales para mantener el interés en las actividades que se realizan, dando tiempo suficiente para informar a los empleados de la celebraciòn de estas.

8.- Establecer sistemas de recompensas a los equipos de trabajo siendo estas econòmicas, o bien proporcionar dias de descanso con goce de sueldo, reconocimientos verbales o escritos.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

## BIBLIOGRAFIA

R.W Johnson. / R.W Melicher  
*Administración Financiera.*  
Editorial CECSA, México 1993.

Miguel Acosta Romero  
*Derecho Bancario.*  
Editorial Porrúa, México, 1993.

Lawrence J. Gitman  
*Administración Financiera Básica.*  
Harla México, 1990

Idolberto Chavenato  
- *Administración de Recursos Humanos.*  
Editorial Mc Graw-Hill  
México, 1983

Jose Madanaga Lomelin.  
"Discurso sobre grupos financieros a ser  
presentado ante el senado"  
México D F 08/agosto/91

Richard A. Stevenson.  
*Fundamentos de Finanzas*  
Editorial Mc Graw Hill, México 1986

Arthur W Sherman jr / George W Bohlander.  
- *Administración de Recursos Humanos.*  
Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1994

J Rodriguez Valencia  
- *Administración Moderna de Personal.*  
Editorial ECAFSA, México, 1993

- Arias Galicia Fernando.  
- *Administración de Recursos Humanos*.  
Editorial Trillas. 15 reimpresión. México. 1985.
- Idolberto Chavenato  
Administración de Recursos Humanos.  
Editorial Mc Graw-Hill, México. 1993.
- Lloyd L. Byars / Leslie W. Rue  
*Administración de Recursos Humanos*  
*Conceptos y aplicaciones*.  
Editorial Interamericana S A de C V  
México D F. 1984
- O Jeff Harris Jr  
*Administración de Recursos Humanos*.  
Editorial Limusa. México. 1982
- Dessler Gary  
*Organización y Administración Enfoque Situacional*  
Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. S A. México 1993
- Cane Sherla  
*Cómo Triunfar a través de las Personas*  
Editorial Mc Graw-Hill México. 1997
- Act Cuevas Delgado Delia  
"Integración de Equipos de Trabajo"  
Apuntes Seminario 1999
- Rees Fran.  
Equipos de Trabajo 10 pasos para obtener Resultados  
Editorial Prentice Hall. México 1998
- Fischer de la Vega Laura / Navarro Vega Alma  
*Introducción a la investigación de Mercados*  
Editorial Mc Graw-Hill. México 1986

De la Luz Juárez.

*"Grupos Financieros. La edad del Cambio"*

Artículo publicado el 13 de abril de 1994.

Periodico Expansión.

Varcla Rogelio / Monroy Martha / Cabrera Jorge

*"Grupos Financieros en el Desafío del Mejor Servicio".*

Artículo publicado Sep-Oct. 1992. Revista Capital.

Heinz Dieterich

Nueva Guía para la investigación científica

Editorial Ariel, quinta reimpresión, México 1998