

Lej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

"RECURSOS HUMANOS"

PROPUESTA DE IMPLANTACION DE UN MODELO DE ESTILO DE DIRECCION PARA EQUIPOS DE TRABAJO EN UN RESTAURANTE DE COMIDA RAPIDA.

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

RODRIGO HUMBERTO ISRAEL GONZALEZ SANCHEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1999

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

215167



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

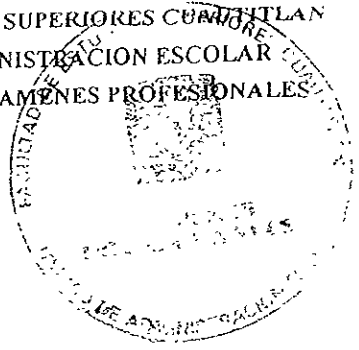
Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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.



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
 GOBIERNO FEDERAL  
 SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

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 "Propuesta de Implantación de un Modelo de Estilo de Dirección para Equipos de Trabajo en un Restaurante de Comida Rápida"

que presenta el pasante: Rodrigo Humberto Israel González Sánchez  
 con número de cuenta: 8809158-5 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 5 de Abril de 1999

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
III	L.A. Yolanda Zamudio García	<i>[Firma]</i>
II	L.A. Francisco Ramírez Ornelas	<i>[Firma]</i>
I	L.A. Regino Quiroz Solís	<i>[Firma]</i>

**A:**

**DIOS**

Por darme salud para llevar  
acabo este trabajo

**A MIS PADRES**

**Ma. GUADALUPE Y**

**HUMBERTO**

Por el impulso y cariño que me  
han ofrecido

**A MI HERMANA**

**YUNNUEN**

Por apoyarme en los  
momentos mas difíciles

**A MIS ABUELOS**

† **BRIGIDO Y CELIA,  
MANUEL Y LUZ**

Por brindarme su cariño y  
apoyo a lo largo de mi vida

**A MIS TÍOS**

*Por dame un modelo a seguir  
en la vida*

**A MIS PRIMOS**

Por brindarme su apoyo y  
cariño en los momentos  
dificiles

**A MI ASESOR**

**LIC. REGINO QUIROZ SOLIS**

Por brindarme su apoyo y sus  
conocimientos para la  
realización de este trabajo

**A LA FACULTAD Y A LOS  
PROFESORES**

Por brindarme los  
conocimientos para mi  
formación profesional

**A MIS SOBRINOS**

Por compartir momentos de  
dicha y alegría conmigo

EN MEMORIA DE UN GRAN AMIGO  
"VAYA CON DIOS RAMBO"

## INDICE

	Pag
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	i
HIPOTESIS	ii
OBJETIVO	iii
INTRODUCCION.	1
CAPITULO 1 GENERALIDADES DE LAS FRANQUICIAS.	2
1 1 Antecedentes históricos del sistema de franquicias	2
1 2 El sistema de franquicias en México.	4
1.3 Clasificación de las franquicias	5
1.3.1 Franquicia de producto y marca registrada.	6
1 3 2 Franquicia de formato de negocio.	6
1 4 Tipos de franquicias	7
1 4 1 Unitaria.	7
1 4.2 Regional.	7
1 4 3 Maestra.	7
1 5 Características de la franquicia.	7
1.5 1 Brinda asesoría.	7
1 5 2 Unidades prototipo.	7
1.5.3 Da tecnología.	8
1.5 4 Inversión inicial.	8
1 5.5 Pago de regalías.	8
1 5.6 marca y nombre reconocido.	8
1.5.7 Sistema establecido.	8



	Pag.
1.5.8 Comisanato.	8
1 5.9 Expenencia	9
1.5 10 Contrato.	9
1 5.11 Uniformidad en el negocio.	9
1.6 Sistema de franquicias de Mc Donald's	9
1.7 Requisitos que deben reunir sus franquiciatarios.	10
1 8 Acuerdos con Mc Donald's	11
1 9 Forma de adquirir una franquicia	12
1 10 El procedimiento de solicitud.	12
CAPITULO 2 EQUIPO DE TRABAJO	14
2.1 Concepto de equipo.	14
2 2 Grupo.	14
2.3 Que es un equipo de trabajo.	15
2 4 Factores que integran un equipo.	16
2 4.1 Visión.	16
2.4 2 Misión.	16
2.4.3 Valores.	17
2.4 4 Cultura.	18
2.5 Etapas de desarrollo de un equipo	19
2 6 Ubicación física.	22
2.7 Numero de miembros.	22
2.8 Características de un equipo efectivo.	22

2.9 Relaciones intergrupales	23
2.10 Desarrollo de las relaciones intergrupales	24
2.10.1 Identificación de un objetivo común.	24
2.10.2 Comprensión personal.	24
2.10.3 Desarrollo de mecanismos para las relaciones	24
CAPITULO 3. EL SUPERVISOR.	26
3.1 El origen del supervisor.	26
3.2 Concepto de supervisor.	26
3.3 Responsabilidades del supervisor	27
3.4 Concepto de poder.	27
3.5 Tipos de poder	28
3.5.1 Poder de atracción.	28
3.5.2 Poder de pencia	28
3.5.3 Poder legitimo.	28
3.6 La autoridad y el poder.	28
3.7 Fuentes de la autoridad	29
3.8 Combinación de los tres tipos de autoridad.	30
3.9 Tipos de supervisores.	30
3.9.1 El Autócrata Consumado.	31
3.9.2 El Autócrata Benévolo	32
3.9.3 El Indiferente.	32
3.9.4 El Demócrata.	32

	Pag
3.10 Funciones del supervisor.	33
3.11 Motivación	34
3.11 1 Concepto.	34
3 12 Características De La Conducta	34
3 13 Teorías Motivacionales.	35
3.13 1 Teorías De Contenido.	35
3.13 2 Teorías De Enfoque Externo.	36
3.14 Teoría Motivacional De La Expectativa (VÍctor H. Vroom)	37
3.15 Teoría De McClelland.	38
CAPITULO 4. TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO.	39
4 1Tipos De Equipos De Trabajo.	39
4.1.1 Equipos funcionales.	39
4.1.2 Equipos de solución de problemas.	40
4.1.3 Equipos interfuncionales.	41
4 1.4 Equipos autodirigidos.	42
4 2 Selección y aplicación de técnicas de acuerdo a las necesidades de la empresa.	43
4 2.1 Describir el trabajo a realizar en el área específica de la empresa.	43
4 2 2 Asignar la autoridad y funciones del equipo en la organización.	43

4.3 Técnicas de trabajo en equipo en la empresa.	44
4.3.1 Anuncie las razones para formar el equipo	44
4.3.2 Planee los pasos o las metas más importantes.	45
4.3.3 Asigne los papeles del equipo	46
4.3.4 Determinar la asignación de tareas.	46
4.3.5 Determine las reglas.	47
4.3.6 Cooperación por competencia	47
4.3.7 Análisis de resultados.	47
4.3.8 Reconocimiento al equipo de trabajo.	48
CAPITULO 5. CASO PRACTICO.	49
CONCLUSIONES.	59
BIBLIOGRAFIA.	61

## **“TRABAJO DE SEMINARIO: RECURSOS HUMANOS”**

### **PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE ESTILO DE DIRECCIÓN PARA EQUIPOS DE TRABAJO EN UN RESTAURANTE DE COMIDA RÁPIDA**

#### **IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:**

La incorrecta dirección en el nivel medio de mando, da lugar a una falta de desarrollo en sus actividades trayendo consigo apatía, falta de liderazgo, falta de comunicación, colaboración, en la solución y manejo de problemas o conflictos con sus subalternos ocasionando tardanzas o demoras en procesos vitales en la organización llevándonos a una falta de crecimiento y desarrollo de la misma.

**HIPÓTESIS:**

Si se aplica eficientemente un modelo de dirección en los niveles medios de mando entonces se optimizará la relación de trabajo, habrá una disminución de errores y aumentará la productividad en la organización

## OBJETIVOS:

1. Proponer un modelo de estilo de dirección que optimice la relación de trabajo incrementando la productividad, y por lo tanto fomente un crecimiento económico de la organización
2. Incorporar a su trabajo diario el modelo de estilo de dirección que les permitan mejorar la eficiencia de sus áreas, La integración de su equipo de trabajo y la productividad
3. Concientizar respecto a la importancia que tiene la función dirección en el nivel supervisión para los objetivos institucionales y para su propio autodesarrollo.

## INTRODUCCIÓN

En un país como el nuestro, en el cual el cambio es constante, es necesario unir esfuerzos para poder alcanzar el éxito en una organización, pero también debemos de tomar en cuenta la situación de la dirección en una organización, ya que un ejercito no es efectivo, sino existe un General eficiente.

El presente trabajo consta de cinco capítulos. El primero menciona las generalidades de las franquicias, nos da unos antecedentes generales de cómo se instauraron en Estados Unidos en los años 50, hasta la llegada de estas a México y el impacto que han tenido estas en nuestro país, además de sus características muy peculiares.

En el segundo capítulo se habla sobre equipos de trabajo, menciona la diferencia entre un grupo y un equipo, los factores para integrar este último como misión, visión, y valores, los cuales son importantes para crear la cultura de la organización, así como también se hace referencia a las etapas por las cuales atraviesa el mismo durante su desarrollo.

En el capítulo tres se habla del punto supervisión y el papel que juega este en la dirección, el origen de este en la historia, las responsabilidades que se contraen además de los tipos de poder y fuentes de autoridad, así como sus funciones, se habla además del papel que tiene la motivación para poder lograr tener una mejor dirección con los empleados.

En el cuarto capítulo se hablan de los tipos de equipos que existen de trabajo, así como los pasos a seguir para la aplicación de técnicas de trabajo de acuerdo a las necesidades de la organización o su problemática.

En el último capítulo se concluye con una propuesta sobre la implementación de un modelo de estilo de dirección para equipos de trabajo, en un restaurante de comida rápida a fin de ser más eficientes en los procesos de la organización.



## CAPITULO 1

## GENERALIDADES DE LAS FRANQUICIAS.

## 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS.

Sin duda el sistema de franquicias es un poderoso mecanismo para el crecimiento de los negocios en el mundo. Sus resultados en los últimos años, tanto en México como en otros países, muestran un crecimiento sorprendente, lo que las ubica como el área de negocios de mayor dinamismo a nivel mundial.

Franquiciar un negocio no es sinónimo de proporcionar los mismos productos y servicios en cualquier país, sino de hacerlos accesibles al mercado, manteniendo sus características básicas, pero en la posibilidad de incluir los cambios necesarios para responder a los gustos y necesidades locales.

"Su alta capacidad de sobrevivencia ha permitido una tendencia de éxito. Diferentes investigaciones muestran que mientras 65% de los negocios independientes consiguen sobrevivir al quinto año de vida, con el sistema de franquicias esta mortandad empresarial se reduce al 5%"<sup>1</sup>

Estados Unidos ocupa el primer lugar en cuanto a la globalización de franquicias. Según la International Franchise Association (IFA), esta tendencia se expresa en el hecho de que cerca de un tercio de los negocios estadounidenses bajo el formato de franquicia.

En este contexto la dramática apertura económica de México desde el inicio de la década de los 80's, los ha colocado como uno de los cinco países más importantes en los planes de expansión de los franquiciantes estadounidenses. En orden de importancia los países en la mira de los franquiciantes son: Inglaterra 13.5%, Canadá 10.6%, Japón 9.1%, México 9.1% y Alemania 8.8%

Cabe destacar que durante los primeros cuatro años de legalidad de las franquicias, la mayoría de las compañías franquiciantes que operaron en México, fueron de origen extranjero, habiendo mostrado una tendencia que año con año iba equilibrándose más, hasta que en 1994 el número de franquiciantes mexicanos rebasó a los de origen extranjero en un 5.0% aproximadamente, cifra que demuestra que la opción de Franquiciar un negocio se hace cada vez

<sup>1</sup> Gerardo Mendiola. EXPANSION, p 30

aproximadamente, cifra que demuestra que la opción de Franquiciar un negocio se hace cada vez mas viable para el empresario mexicano. Un dato importante a considerar es que el crecimiento de franquicias para 1994 fue de 16.10%.

Pese a que las franquicias que operan en nuestro país reportaron en 1995 una caída de 35% en sus ventas, siguen siendo uno de los mejores negocios para invertir. La devaluación, la concentración del mercado, el desempleo y la falta de liquidez impactan negativamente como todas las actividades económicas, al mercado de las franquicias en México.

Hoy en día, el interés por el negocio de la franquicia se ha difundido en casi todo el mundo, este hecho beneficiara en un corto y mediano plazo a México, pues varios países principalmente de Latinoamérica y Europa están en busca de franquicias mexicanas sobre todo de comida y artesanías para llevar a sus naciones. Esto denota el gran interés que México ha despertado a nivel mundial, por lo que el desarrollo de las franquicias con concepto mexicano es un paso acertado para el que busca consolidarse en mercados internacionales

Es así como, desde el origen de las franquicias en estados Unidos y hasta nuestros días, han marcado la pauta de crecimiento en tres etapas:

- La primera, se caracterizo por la integración de empresas extranjeras, con buenos resultados y acopio de inversionistas para desarrollarlas en nuestro país.
- La segunda etapa, cuando el empresario mexicano encontró la posibilidad de su expansión, el resultado fue multiplicarse de una manera significativa en todas las empresas.
- La tercera etapa, es la que se vive hoy en día, es decir, la de consolidación dentro de un proceso de crecimiento y modernidad, en la que tanto las empresas extranjeras como mexicanas, realizan una tarea especifica para permanecer en el mercado, además de profesionalizar su actividad.

Asimismo, en esta tercera etapa se contempla la exportación de franquicias mexicanas a diferentes mercados, principalmente en América Latina

## 1.2 EL SISTEMA DE FRANQUICIAS EN MÉXICO.

México se mantuvo por muchos años ajeno al desarrollo explosivo que la franquicia alcanzó durante las últimas dos décadas a nivel mundial y, sin embargo podemos decir que la franquicia es hoy en nuestro país uno de los sectores del comercio que registran un mayor crecimiento.

El Sistema de Franquicias en México fue oficialmente reglamentado en 1989, pero algunas empresas que actualmente otorgan franquicias operaban desde 1985 bajo un formato similar; sin embargo, es decir a partir de 1989 cuando se nota un acelerado crecimiento.

Es importante mencionar que la franquicia más antigua en México es una de Kentucky Fried Chicken, que se otorgó en la ciudad de Monterrey el 7 de Marzo de 1966 a un hombre de negocios estadounidense.

Al referirnos a la franquicia en México, resulta imposible no hacer alusión al caso de Mc Donald's ya que de alguna u otra forma abrió el paso a otras franquicias extranjeras al mercado mexicano. Se puede decir que a pesar de no ser la única franquicia que opera bajo un formato de negocio en el mundo, su éxito en México les ha dado mucho que pensar a hombres de negocios y empresarios que no tenían idea de que papel jugaría la franquicia en cuanto a su futuro desarrollo en México.

En 1982, México vivía una época caracterizada por una incertidumbre económica aguda, fue entonces cuando Mc Donald's comenzó a sentar sus primeras bases para su ingreso al mercado mexicano. La primera unidad fue abierta por el señor Saúl Kahan (Automotriz Kahan) en Noviembre de 1985; antes de la apertura de dichos restaurantes, hubo de obtenerse la aprobación y registro de sus contratos ante el Registro Nacional De Transferencia De Tecnología lo cual representó un trámite difícil y complicado, siendo este de los primeros contratos de franquicia en la historia de nuestro país.

Con el ingreso de Mc Donald's y de otras importantes franquicias norteamericanas entre las que figuran Howard Johnson, TGI Friday's Y Fuddrucker's, se marcó a finales de 1987 el inicio de que en años posteriores, sería la explosión de las franquicias extranjeras en México.

En 1988, precisamente por el interés que ya empezaba a despertar en Estados Unidos el desarrollo de la franquicia en nuestro país, la Asociación Internacional De Franquicias, con sede en Washington, D.C., designo como representante especial en México a Enrique González Calvillo

A finales de 1988 se concibió la iniciativa de crear la Asociación Mexicana De Franquicias, A.C., se acordó que la asociación tendría como propósitos fundamentales la difusión y promoción de la franquicias en nuestro país y el mejoramiento de las condiciones legales para así proporcionar un crecimiento sostenido de las franquicias en México.

Es así como el fenómeno de las franquicias no tuvo frontera alguna para su crecimiento y desarrollo en los años subsecuentes y hasta nuestros días

Cabe mencionar que las franquicias que se han desarrollado en México fueron importadas, principalmente de los Estados Unidos, a consecuencia desafortunadamente, de la falta de creatividad de los empresarios mexicanos que en lugar de generar sus propios conceptos, decidieron "comprarlos ya hechos".

Sin embargo, gracias a la importación de las franquicias, los empresarios mexicanos se han dado cuenta de que tienen en las manos negocios que son franquiciables, lo cual ha llevado a la teoría de que se ha iniciado en México una "tercera edad" de las franquicias que estarán caracterizadas por el desarrollo e implementación de las Franquicias Mexicanas.

El crecimiento que durante los últimos años han demostrado las franquicias, revelan que estas representan una punta de lanza tecnológica y un detonador de la actividad comercial en México.

### 1.3 CLASIFICACIÓN DE LAS FRANQUICIAS

Dentro de las franquicias se ha reconocido distintos grados de funcionamiento y complejidad que, a su vez han permitido hacer la siguiente clasificación:

1. FRANQUICIA DE PRODUCTO Y MARCA REGISTRADA.
2. FRANQUICIA DE FORMATO DE NEGOCIO.

### 1.3.1 FRANQUICIA DE PRODUCTO Y MARCA REGISTRADA

La franquicia de producto y marca registrada; no es más que un arreglo en virtud del cual el franquiciante, además de entregarle al franquiciatario el uso y explotación de un nombre comercial o marca, se constituye como proveedor exclusivo de los productos o servicios que comercializara y/o distribuirá el franquiciatario.

El Instituto Brasileño De Franquicias con sede en San Paulo, Brasil se ha referido a este tipo de franquicias de "primera generación", en virtud de la limitada información y conocimientos que el franquiciante le otorga al franquiciatario, que dista de constituirse como en el caso de la franquicia de formato de negocio, es un "sistema integral" para la operación de una franquicia.

Algunos ejemplos de la franquicia de producto y marca registrada o de primera generación pueden ser fácilmente identificadas en la industria embotelladora, agencias o concesionarias de automóviles o tiendas de ropa.

### 1.3.2 FRANQUICIA DE FORMATO DE NEGOCIO.

La franquicia de formato de negocio, ofrece al franquiciatario no solo la marca o nombre comercial del franquiciante, sino un "sistema" completo de negocios.

El sistema que el franquiciante pone en manos del franquiciatario, en este tipo de acuerdo incluye, en forma integral su nombre comercial o marca, sus conocimientos y experiencia en la operación del negocio, sus criterios y especificaciones para la construcción o adaptación del local, los parámetros o requisitos que deberá cumplir el franquiciatario en la selección y contratación de personal, en la publicidad y promoción de la franquicia y, en general, en la forma en que deberá conducir las tareas del negocio.

A este tipo de franquicias se les llama "segunda generación", marcando así la pauta del progreso que permita pasar a la franquicia de una generación a otra.

#### 1.4 TIPOS DE FRANQUICIAS.

##### 1.4.1 UNITARIA.

Se refiere a la franquicia que se otorga para un solo establecimiento específico y en la que la inversión se limita a una unidad.

##### 1.4.2 REGIONAL.

Se refiere a la franquicia que abarca una región determinada ya sea una colonia, una ciudad o una entidad federativa. El franquiciatario regional será a su vez franquiciante ya que podrá subfranquiciar franquicias unitarias dentro de la región sobre la cual es titular.

##### 1.4.3 MAESTRA

Se refiere a la franquicia principalmente extranjera que abarca un país determinado, donde existe la posibilidad de que el franquiciante maestro otorgue franquicias a inversionistas regionales llegando estos a tener establecimientos propios.

#### 1.5 CARACTERÍSTICAS DE LA FRANQUICIA.

En general las franquicias se caracterizan por aspectos como los que a continuación se mencionan y que las hacen diferentes a los negocios independientes.

##### 1.5.1 BRINDA ASESORIA:

En las áreas administrativas, financieras, mercadológicas, de operación, contables, etc., con la finalidad de que la marca logre prestigio y reconocimiento.

##### 1.5.2 UNIDADES PROTOTIPO:

Es una forma de ayudar al franquiciatario ya que facilita una descripción detallada y real de los procesos, sistemas operativos y especificaciones, porque se pone en práctica la operación diaria del negocio y permite detectar errores.

### 1.5.3 DA TECNOLOGIA:

Proporciona un nivel de tecnología avanzada que además de ser sistematizada es fácil de asimilar a personas con poco o ningún conocimiento en ella y, permite el mejor funcionamiento del negocio

### 1.5.4 INVERSION INICIAL:

Varia de acuerdo con el tipo de franquicia que se desee adquirir. Pero esta es relativamente mas cómoda por las facilidades que puede representar a largo plazo

### 1.5.5 PAGO DE REGALIAS.

Porcentaje que se paga periódicamente por el goce continuo de los derechos de la franquicia dependiendo de las ventas obtenidas y otro porcentaje para el fondo de la publicidad y mercadotecnia de la cadena

### 1.5.6 MARCA Y NOMBRE RECONOCIDO:

Forma parte importante del éxito de una franquicia, brindando al negocio un respaldo o garantía.

### 1.5.7 SISTEMA ESTABLECIDO:

Es un sistema de comercialización que proporciona las herramientas necesarias para un buen funcionamiento, contando para ello con una serie de manuales para cada área y operación del negocio de manera que facilite su funcionamiento

### 1.5.8 COMISARIATO.

Es la fuente de abastecimiento de materias primas, la cual le permite al franquiciante tener un estándar de calidad, presentación y precio del producto, obteniendo así un costo menor por compra en volumen, favoreciendo a los franquiciatarios y a la empresa.

### 1.5.9 EXPERIENCIA

Un requisito indispensable para ser una franquiciera es contar con una experiencia mínima de tres años en el negocio y tener dos establecimientos propios. Esto con la finalidad de saber que existen antecedentes que respaldan al negocio

### 1.5.10 CONTRATO:

Es el acuerdo donde se establecen las normas y reglas a seguir por el franquiciante y el franquiciatario; es el instrumento fundamental en la operación de una franquicia, pues en él se encuentran especificados los términos como son el pago de regalías, capacitación, equipo de trabajo, asistencia técnica, derechos y obligaciones de ambas partes, etc.

### 1.5.11 UNIFORMIDAD EN EL NEGOCIO:

Una operación estandarizada aumenta la eficiencia y permite proyectar una imagen única y fácilmente reconocible por el cliente.

## 1.6 SISTEMA DE FRANQUICIAS DE Mc DONALD'S.

El primer restaurante de los hermanos McDonald abrió en San Bernardino, California, en 1948. Ellos le dieron una nueva dirección al negocio, ofreciendo comida preparada y servida a alta velocidad, y modernizando el sistema: reemplazaron su lavavajilla por servilletas y bolsas de papel.

Un menú limitado y un alto volumen de ventas caracterizaron el éxito del nuevo restaurant. Ray Kroc, por entonces proveedor de la máquina mezcladora de shake, sorprendido por la cantidad de "Multi-mixers" solicitadas, visitó a los hermanos McDonald en 1954. Les propuso abrir más lugares como éste. Por lo tanto en 1955 se inauguró el primer local de la Corporación a cargo de Ray Kroc en Des Plaines Illinois.

Entre la década de los '50 y los '60, el visionario Ray Kroc y su equipo gerencial establecieron la exitosa filosofía operativa del Sistema Mc Donald's. Calidad, Servicio, Limpieza y Valor.



En la actualidad son más de 24,500 establecimientos, *distribuidos en 115 los países del mundo* Y para 1999 sumara mas de 3.000 locales

Su filosofía ha permanecido invariable hasta la fecha *Su experiencia en el reclutamiento, de la selección y la información de franquiciatarios calificados, así como la relación de mutua confianza que mantienen con cada uno de ellos, han sido factores determinantes en su crecimiento.*

Se está constantemente seleccionando un numero ilimitado de franquiciatarios competentes para que se conviertan en miembros activos de la familia Mc Donald's.

Mc Donald's se caracteriza porque sus programas de entrenamiento y de apoyo son incomparables en el mundo de las franquicias.

#### 1.7 REQUISITOS QUE DEBEN REUNIR SUS FRANQUICIATARIOS.

- Espíritu emprendedor y deseo de éxito.
- Experiencia de negocios, con énfasis en los recursos humanos y finanzas.
- *Estar dispuesto a dedicar TIEMPO COMPLETO a la operación del restaurante.*
- Flexibilidad para reubicarse dentro de la república mexicana.
- Estar dispuesto a participar activamente en su entrenamiento durante 9 a 12 meses en un programa de tiempo completo.
- Solvencia moral y económica

### 1.8 ACUERDOS CON Mc DONALD'S

El contrato de franquicias le permite operar un restaurante específico de Mc Donald's durante un máximo de 20 años de acuerdo a sus normas.

Mc Donald's sitúa, promueve y construye el restaurante basándose en un plan nacional de marketing por ello, conserva la propiedad del terreno e inmueble

El restaurante lo equipa el franquiciatario, invirtiendo en el equipo de cocina, luces, rótulos, asientos y decoración (aunque nada de este equipo se le compra a la compañía, debe cumplir con las especificaciones de Mc Donald's).

Para mantener la uniformidad, los franquiciatarios deben usar los siguientes Lineamientos de Mc Donald's

- Las formulas y especificaciones para el menú.
- Los métodos de operación, control de inventario, marketing, administración y contabilidad.
- Las marcas registradas y marcas de servicio.
- Los conceptos de diseño de restaurantes, rótulos y la disposición del equipo.
- Como franquiciatario usted explota la franquicia de acuerdo con las normas de C.S.L.V. de Mc Donald's (Calidad, Servicio, Limpieza y Valor).
- Además el franquiciatario debe aportar un porcentaje específico de las ventas brutas para los gastos de marketing (Aproximadamente un 5%), incluyendo publicidad nacional y local, promociones y relaciones publicas.
- La administración y las decisiones de publicidad a nivel nacional se toman por la cooperativa de franquiciatarios, de la que todos forman parte.

Sus pagos a Mc Donald's son:

- Una aportación inicial por cuota de franquicia y deposito de garantía (\$45000 dólares americanos y \$15,000 dólares americanos respectivamente).
- Un porcentaje mensual de las ventas del restaurante (5% de las ventas netas).

## 1.9 FORMA DE ADQUIRIR UNA FRANQUICIA.

Una parte considerable del costo del restaurante, el 40% o 50%, dependiendo del país, debe ser pagado con fondos personales y el resto puede ser financiado por medio de financiamientos bancarios.

Mc Donald's no facilita ni el financiamiento ni las garantías de préstamos y no se permiten inversionistas ausentes, capitalistas ni sociedades financieras en participación.

Hay tres formas de obtener una franquicia

- 1) Se puede adquirir un restaurante Mc Donald's nuevo.
- 2) Se puede adquirir un restaurante Mc Donald's ya existente.
- 3) Se puede adquirir de un franquiciatario ya existente, un restaurante ya existente con la debida autorización de Mc Donald's.

Por supuesto, los requisitos financieros varían dependiendo del método de adquisición. Como se puede comprender, Mc Donald's no puede anticipar los locales que estarán disponibles cuando el entrenamiento de los franquiciatarios hayan terminado.

Se hace todo lo posible para dar oportunidad a los franquiciatarios de obtener una franquicia dentro del área geográfica que prefiera. Teniendo en cuenta sus antecedentes y experiencia además, las características del mercado donde se encuentre el restaurante y por su puesto la disponibilidad. En general, cuanto mas flexible sea con respecto a las preferencias sobre la ubicación, mas posibilidades tendrá de obtener una franquicia.

## 1.10 EL PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD.

El primer paso es llenar una solicitud, que deba remitir a la corporación de Mc Donald's, dicho procedimiento esta diseñado para asegurar que ambas partes estarán conformes en aunar sus esfuerzos por medio de un acuerdo de franquicia.

Una vez remitida la solicitud a la oficina de Mc Donald's corporation, esta será revisada por el Director de franquicias. Si el director piensa que usted es un candidato con posibilidades, concertara

una entrevista. La entrevista girara sobre su experiencia, objetivos, status financiero y su interés en Mc Donald's, además de sus aptitudes ante los retos únicos de ser a la vez dueño y operador de un restaurante Mc Donald's

Si hay mutuo interés en pasar al próximo paso, el Director de franquicias concertara una "evaluación mientras trabaja" (O.J.E) en la cual usted trabaja en un restaurante Mc Donald's durante tres días. Esta evaluación preliminar tiene dos funciones: ofrece a Mc Donald's la oportunidad de evaluarlo en el ambiente del restaurante, y a usted le da la oportunidad de conocer mejor como funciona Mc Donald's

Si usted como Mc Donald's están de acuerdo en seguir adelante, se establecerá un programa de entrenamiento formal.

Un programa típico para franquiciatario sobre su entrenamiento supone una 40 horas a la semana durante 9 meses. El programa esta estructurado en varias fases.

La mayor parte del entrenamiento tendrá lugar en un restaurante Mc Donald's lo mas cerca posible a su domicilio. Además hay cuatro cursos teóricos de clases distribuidos a lo largo del programa de entrenamiento. Los tres primeros, son de una semana de duración cada uno y tendrán lugar en el país o en Estados Unidos. El cuarto de dos semanas de duración, se realizara en la Hamburger University, una sofisticada instalación de entrenamiento situada en la sede de a compañía en Oak Brook Illinois, E.U. Su programa completo de entrenamiento incluirá otros seminarios, conferencias y sesiones particulares con personal de la compañía. Aunque Mc Donald's no le reembolsa ni los gastos ni el tiempo que emplea al franquiciatario en su entrenamiento, si paga el costo de los materiales de entrenamiento y los gastos de profesores y entrenadores.

Durante el entrenamiento, tanto usted como Mc Donald's tienen derecho a cambiar de opinión *sobre su participación por cualquier razón*

Mc Donald's solo le considera valido para una franquicia cuando haya terminado con éxito su entrenamiento completo.

CAPITULO 2.  
EQUIPO DE TRABAJO.

2.1 CONCEPTO DE EQUIPO.

"El equipo es un grupo de personas que trabajan hacia un objetivo común"<sup>2</sup>

Consideramos que un equipo es un conjunto de personas en el cual se propicia la colaboración, participación y compromiso. Conociendo sus objetivos y teniendo los motivos valores para todos hasta lograr contribuir de manera responsable, y con dedicación al logro de las tareas apoyándose mutuamente. Todo desarrollándose en un ambiente agradable.

2.2 GRUPO

Un grupo es aquel en donde se encuentran reunidas un conjunto de personas, en un determinado lugar, pero no existe un compromiso, no hay valores determinados, la comunicación y la claridad de la misma es deficiente, se muestran aburridas, indiferentes al tema de discusión, entablan conversaciones individuales que nada tienen que ver con el propósito de la reunión o junta, no participa, no le interesa las ideas u opiniones de los demás, se le hace eterno el tiempo que permanece con ellos, porque no sabe con exactitud cual es el objetivo común, piensan que sus propias ideas no tienen valor, o bien no hacen sugerencias por temor a hacer el ridículo ante los miembros del grupo.

Cuando existe únicamente un grupo y se quiere buscar una solución a un problema, será muy difícil llegar a un acuerdo porque cada persona piensa que solo su idea es la correcta y si no se toma en cuenta se crean conflictos

Algunos grupos logran que sus integrantes participen, pero sin comprender lo que en realidad hacen y por que, ya que no hay alguien que los dirija todos quieren ser el líder.

Para trabajar en equipo, primero tenemos que ser nosotros mismos, olvidarnos de comportarnos como los demás quieren que seamos. Debemos actuar con sinceridad, expresarnos

---

<sup>2</sup> Fraser, Alastair. Formación de Equipos de Trabajo. México, Panorama, 1998 Pag 13

con esa espontaneidad que poseemos cada uno de nosotros. Esto implica que todos los integrantes estén dispuestos a colaborar, que se preocupen por resolver los problemas que se presenten, que participen para alcanzar las metas apoyándose entre sí para que todos crezcan y mejoren cada día más. Se debe generar un ambiente en el cual exista respeto, reconocimiento a los logros, motivación, apoyo, colaboración, compromiso, lealtad y comunicación constante, ya que cuando dos fuerzas o más se combinan en un clima adecuado se genera un poder mucho mayor que la suma de sus partes.

Todos somos creativos, tenemos la capacidad de aportar ideas las cuales pueden ser soluciones adecuadas a los problemas que se presenten.

Cuando se trabaja en equipo, no solo se beneficia a la organización para la cual se trabaja, si no también a la persona como un ser humano "Las empresas que desean pensar de nuevo las antiguas maneras de desarrollar equipos podrán lograr utilidades al elevar la calidad y la productividad y desarrollar una fuerza de trabajo motivada y comprometida"<sup>3</sup>.

Un equipo es una herramienta de desarrollo para cada miembro y precisamente cuando las personas se han desarrollado dentro de él se considera un equipo eficaz.

"Desarrollar un equipo eficaz requiere 4 cosas: creencia, conocimiento, técnicas y la aplicación hacia el equipo para desarrollar sus habilidades"<sup>4</sup>

### 2.3 QUE ES UN EQUIPO DE TRABAJO.

Un equipo de trabajo se definiría entonces como un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con un objetivo común, metas de desempeño y mutuamente responsables.

---

<sup>3</sup> Ruper. Esles-White Como ser Mejor Formando Equipos de Trabajo. México, Panorama, 1998. Pag 23

<sup>4</sup> Ruper. Esles-White Como ser Mejor Formando Equipos de Trabajo. México, Panorama, 1998. Pag 7

## 2.4 FACTORES QUE INTEGRAN UN EQUIPO.

### 2.4.1 VISIÓN

“La visión es en si una idea clara acerca de lo que debe ser y hacer a los ojos del cliente para contarlo como tal entre sus filas”<sup>5</sup>

Visión, es tener una idea clara de lo que se quiere lograr en el futuro, sise explica y comparte con los empleados, estimulara el compromiso para desarrollar sus propias metas y objetivos Para poder realizar la creación de una visión debemos formularnos tres preguntas importantes:

- ¿Por que estamos en el negocio?
- ¿Que queremos lograr?
- ¿Cómo lo hacemos?.

Cuando se tiene una clara visión, se tiene que compartir con los integrantes del equipo. De tal forma que todos estén convencidos y tengan claro hacia donde se quiere avanzar Al formar un espintu de equipo se logra colaborar, mejorar, servir y resolver los problemas que se presentan

Para que un equipo eficaz funcione, la visión y los valores deben ser los mismos para todos, porque de esta forma sabrán claramente cual es el propósito para que todos participen. Cada organización determina su visión del futuro y es mediante un equipo de trabajo como se logran los resultados esperados.

### 2.4.2 MISIÓN

Un equipo debe creer profundamente en la misión para definir mejor las metas y así poder alcanzarlas.

Para alcanzar el logro de la misión es necesario tener una cultura nutrida en valores, de otra forma carecerá de sentido la misión porque no la vivirán realmente, todo será palabras únicamente y no habrá acción alguna.

Una declaración de misión deberá ser:

- Comprensible.
- Alcanzable
- Retadora.
- Reforzadora.
- Vivible.

Pero, para que se realicen los puntos anteriores los miembros del equipo deben conocerse así mismos y a los demás, apoyarse para ser honestos para saber claramente lo que debe realizarse.

#### 2.4.3 VALORES.

Los valores son los aspectos del comportamiento humano considerados en abstracto que mayor significado o importancia tienen para el sujeto y que con frecuencia le permiten el enfoque u orientación del individuo en la vida. Ponen de manifiesto lo que el sujeto considera más importante o lo que utilizan como una orientación en la vida e indica la tendencia del sujeto hacia lo teórico, lo económico, lo social, lo político, y lo religioso.

Es importante que existan valores dentro de una organización, para que el personal actúe de acuerdo a ellos, los cuales permitirán que se promueva la confianza, de esta manera los equipos trabajaran mejor.

Algunos de los valores son

- Respeto mutuo
- Honestidad
- Confianza
- Lealtad
- Responsabilidad
- Cortesía

---

<sup>5</sup> De la Parra, Paz Eric Calidad en el Servicio, México, Grupo Editorial Isef, 1997. Pag 21



- Humildad
- Armonía
- Cooperación
- Esfuerzo por mejorar

LA IMPORTANCIA DE DEFINIR UN VALOR DE COMPORTAMIENTO SE BASA EN:<sup>6</sup>

- Comprometer a todo el personal
- Búsqueda de objetivos comunes y de orden superior.
- Buscar una integridad organizacional.
- Generar fortaleza en la cultura empresarial.
- Fomentar y enaltecer la actitud productiva
- Generar emociones positivas y enriquecedoras.
- Encaminar las acciones al servicio y atención de los clientes.
- En una organización donde se crea una estructura de valores fuerte, sólida, esos mismos valores sirven como guía y para todos deben ser clara y entendible
- Los valores que se construyen en una organización o en un grupo son fundamentales porque el hombre no es un ser con sentimientos.
- En un equipo los valores son representativos, es decir, todos los miembros se identifican con ellos, para que se compartan y tienen que reforzarse constantemente.
- Un ambiente que se basa en los valores fomentara al compromiso por parte de los trabajadores y extraerá lo mejor de ellos, lo cual será benéfico para todos en la organización

La visión, misión y valores compartidos unen al personal poderosamente, de tal forma que cada quien sabe cuales son sus responsabilidades requiriendo así una menor supervisión, creando un lugar de trabajo productivo.

#### 2 4 4 CULTURA

Es la totalidad de lo que es aprendido por los individuos, es la combinación total que incluye conocimientos, creencias, moral, leyes, costumbres y cuales quiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el ser humano como miembro de una sociedad. También puede decirse que la cultura es una manera de vida, un modo de actuar, de pensar y de sentir. Es aprendida y compartida.

<sup>6</sup> De la Parra, Paz Eric. Calidad en el Servicio, México, Grupo Editorial Isef, 1997. Pag 29

Nosotros tenemos una cultura en la que nosotros ponemos barreras sin que conozcamos a la gente.

“La cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento.”<sup>7</sup>

La cultura se constituye en un conjunto de hábitos en los cuales se encuentran inmersos los valores, suposiciones y creencias, las cuales comparten sus miembros. Si en las organizaciones existe una cultura en donde las actividades que se realicen permitan aprovechar las sugerencias y habilidades para mejorar y lograr el cambio, esta tendrá mayores oportunidades de éxito.

Es primordial crear una cultura sin miedo dentro de la organización, porque representara la unificación de metas, creencias, valores, misión y filosofía. Esto se debe desarrollar en un ambiente el cual refleja la conducta. El cual puede ser dinámico, amistoso y respetuoso. Crear una atmósfera que fomente la creatividad y el compromiso. Si el personal desarrolla sus funciones en una cultura de confianza y participación, aumentara la comunicación y solución de problemas de tal forma que actuaran para mejorar continuamente.

## 2.5 ETAPAS DE DESARROLLO DE UN EQUIPO<sup>8</sup>

### Seguridad:

La mayoría de los individuos en algún momento de su vida han sentido la sensación de inseguridad, en algunos casos sucede cuando se ingresa a un nuevo empleo, al desconocer como es el nuevo jefe, los compañeros de trabajo. Etc. se siente un poco de miedo al enfrentarse a lo que desconocemos

Cuando se integra un individuo a un equipo, también se puede sentir esa inseguridad porque no se conoce al nuevo líder ni a los integrantes del mismo.

---

<sup>7</sup> Gordon, Judith R. Comportamiento Organizacional México, Pretience Hall, 1997 Pag 471

<sup>8</sup> Ruper. Esles-White Como ser Mejor Formando Equipos de Trabajo. México, Panorama, 1998. Pag 63

La inseguridad es reflejada de varias formas; hablando de un equipo de trabajo, se puede observar cuando el líder demuestra un control exagerado en los demás, esto lo hace por la inseguridad interna que siente, o también cuando reciben alguna crítica, lo cual puede ocasionar que se sienta inseguro

#### Autoestima:

La Autoestima es diferente para cada persona, ya que esta se basa en el logro de lo que se propone para lo cual tiene vital importancia, los valores para cada uno, por ejemplo; para muchos son fundamentales los valores materiales, para otros, los profesionales y algunos mas en cuanto a emociones afectivas

#### Crecimiento:

Cuando se habla de crecimiento en las personas, es cuando se tiene una elevada Autoestima las personas se valoran, creen y confían en si mismas, en las habilidades que poseen. Es posible dar sin esperar nada a cambio.

#### Confusión:

Cuando se forma un grupo, en el primer instante de la reunión las personas se sienten poco cómodas en el nuevo ambiente que es desconocido, y la confusión generada es elevada debido a la incertidumbre que genera el entorno. Se sentirán amenazados por los demás. Se mostrarán serios, precavidos, reservados, atentos, educados, aunque realmente no se comporten así siempre, pero esto ocurre por el ambiente en que se encuentran de confusión, cada uno se preocupara por si mismo, tratando de quedar bien en todo.

#### Conflicto:

La segunda etapa de desarrollo del equipo se origina cuando empiezan a existir *subgrupos*, los cuales perjudican a todos los miembros del mismo, porque entorpecen al plan de desarrollo, no confían en si mismos respecto a los papeles que se les ha asignado, se sienten excluidos, no toman en serio las actividades que tienen que realizar. Si no se crea un ambiente adecuado, para no caer en todas estas conductas, el conflicto siempre se presentara.

Mientras exista un grupo de personas, siempre habrá conflictos, lo cual será inevitable por la sencilla razón de que cada individuo tiene puntos de vista diferentes, de igual forma de pensar, lo que para unos es importante, para otros no lo es, así como también se tienen diferentes ideas y asimilan de forma individual un hecho o una acción determinada.

Es importante que un equipo cada miembro se exprese abiertamente, para que un conjunto se llegue a un acuerdo o a una solución, la cual beneficie al equipo, de tal forma que se unifiquen criterios, evitando conflictos y la desintegración del mismo.

Los conflictos deben resolverse en el momento. No dejar que pase el tiempo, esperando a que ocurra un milagro y se resuelva solo, porque de otra forma el conflicto sigue ahí y en algún momento, quizá en el momento y lugar menos esperado saldrá a la luz.

Al enfrentar los problemas, se lograra soluciones muy satisfactorias para todo el equipo, ya que todos comprenderán y colaboraran para llegar a un acuerdo y así poder eliminar el conflicto.

#### Control

Si el líder no da importancia a las necesidades de seguridad que tienen los miembros del equipo, nadie realizara lo que este proponga, lo cual los mantendrá en conflicto. Por el contrario si el líder tiene una visión clara, podrá tener el control y así salir del conflicto o evitarlo.

#### Cooperación:

Las personas responden, cuando el líder predica con el ejemplo, es decir actúa como quieren que los demás lo hagan. La técnica de tormenta de ideas es apropiada en este punto, de esta forma las actitudes cambian, el grupo se identifica, ahora es posible intercambiar ideas, existe la retroalimentación

#### Consenso:

Esta etapa se desarrolla en eventos informales, es decir una reunión fuera del lugar de trabajo, por lo regular se presenta en grupos de compañeros como socios. Los integrantes se encuentran unidos totalmente, tienen el mismo enfoque, se sienten en confianza y es agradable

pertenecer al equipo. Aquí se pierde el individualismo, cuando una idea surge todos la apoyan con todo respeto y compañerismo que se ha creado, para buscar la solución más eficaz.

### compromiso

La fase terminal o la culminación del desarrollo de un equipo es el compromiso, en el cual se comparten las ideas, el respeto, la confianza y la comprensión. En conjunto originará que los retos sean cada vez mayores, de modo que el equipo se desempeñara día a día para crecer de forma continua.

## 2.6 UBICACIÓN FÍSICA.

Para un trabajo en equipo es muy importante la ubicación física, quiere decir que mientras más separación física exista será más difícil desarrollar un equipo. Si los integrantes se encuentran muy separados difícilmente se creará la unión, lo que ocasionará que cuando se reúnan no asistan todos los integrantes, por lo tanto el que este ausente se sentirá aislado y en cierta forma le parecerá injusto que los demás sí tengan la facilidad para presentarse a las reuniones.

## 2.7 NÚMERO DE MIEMBROS

Para que un equipo desempeñe mejor su labor, no debe contar con demasiados miembros, porque se puede generar subgrupos dentro del mismo y puede existir la posibilidad de que compitan entre sí, cada vez será más difícil que todos participen en las actividades, es probable que se dupliquen las tareas, se puede generar conflicto, y disminuye la capacidad de percibir el estado de ánimo del equipo. El número de integrantes "Depende de la complejidad y requerimientos del proyecto, y de la mezcla de habilidades de los miembros del equipo. La mayoría de los expertos creen que varía entre cuatro y ocho integrantes".<sup>9</sup>

## 2.8 CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS EFECTIVOS.

- Ambiente agradable. Las probabilidades de que se logre el trabajo en equipo son cuando se logra crear un ambiente confortable, de apoyo y confianza. Esto contribuye a que los integrantes del

<sup>9</sup> Ruper. Esles-White Como ser Mejor Formando Equipos de Trabajo. México, Panorama, 1998. Pag 36

equipo se involucren para así poder lograr los objetivos establecidos sintiéndose comprometidos con el éxito de la organización

- Los objetivos deben ser comprendidos en su totalidad y aceptados por los integrantes del equipo
- Los integrantes conocen los papeles que desarrollan las personas con las que interactúan, de esta forma saben lo que se puede hacer el otro y tiene confianza en que lo hará con toda responsabilidad.
- Todos los integrantes aportan ideas, las cuales son escuchadas en su totalidad y analizadas cada una de ellas.
- Lo que se manifiesta es claro y entendible de tal forma que todos quieren que realmente se comprenda lo que hay que hacer.
- La crítica es frecuente pero constructiva para llegar a un acuerdo general y poder realizar mejor el trabajo
- En el grupo, todos tienen la libertad de expresar abiertamente sus ideas y sentimientos acerca de lo que ocurre.
- Los papeles que le son asignados a cada uno de los miembros son claros y aceptados con entusiasmo y responsabilidad.

## 2.9 RELACIONES INTERGRUPALES.

Los equipos tienen que relacionarse con personas y grupos fuera de sus propios límites, se observa que los grupos desarrollan impresiones e imágenes de cada uno de ellos que trasciende de su ámbito

Participan en competencias donde se invierte mucha energía e interés, es difícil detectarlas pero la competitividad es una corriente subterránea sutil, cuando un equipo pretende ganar a costa de otro, los resultados son costosos se elimina la comunicación y las relaciones con otros equipos sin contar con el precio que tiene que pagar la organización en conjunto.

Los equipos están integrados en jerarquías y los que ocupan los lugares mas altos en la estructura encuentran que es difícil tener una comunicación buena, abierta y clara de aquellos que se encuentran en sitios inferiores.

Si los equipos de alto nivel desempeñan sus papeles como árbitros, los subordinados aprenden rápidamente a cubrir sus huellas y defender su territorio.

## 2 10 DESARROLLO DE LAS RELACIONES INTERGRUPALES.

Si entre los equipos no se llega a lograr profundidad en su comunicación, es preciso hacer un esfuerzo a fin de desarrollar estas relaciones intergrupales y exteriorizar los objetivos globales, el mejoramiento de las mismas implica la planeación de oportunidades que no existen en la vida *organizacional* el proceso para mejorar estas relaciones es el siguiente:

### 2 10 1 IDENTIFICACIÓN DE UN OBJETIVO COMÚN

Se debe establecer un objetivo común, explicando con suficientes detalles, los equipos deben estar consientes de su dependencia dentro de la organización, compartir objetivos e identificar diferencias es crucial, sin este proceso a menudo las relaciones se deterioran.

### 2 10 2 COMPRENSIÓN PERSONAL.

Con la formación de equipos, surge el conocimiento, disposición para el contacto personal y la toma de decisiones se realiza en conjunto, los miembros del grupo necesitan comprender las fuerzas motoras de los miembros de otro grupo, alguien después de una reunión es expreso así:

"Sentí que los comprendí mucho mas como personas, entendimos sus motivos y sentimientos simpatizamos con ustedes, *la forma como podemos ayudamos mutuamente* y como nos pueden ayudar a ser más claros, necesitábamos la información de quienes son ustedes la forma en que trabajan y si realmente hacen lo que dicen que harán" <sup>10</sup>

### 2.10 3 DESARROLLO DE MECANISMOS PARA LAS RELACIONES

En las organizaciones grandes es difícil externar los asuntos y problemas intergrupales, se precisan mecanismos que les ayuden a establecer comunicaciones de alto nivel e interacción entre

---

<sup>10</sup> Martinez P Gerardo, Integracion de un Equipo de Trabajo, Editorial IDH. Mexico D. F. 1993, Pag 129

los distintos equipos, antes de crear estas oportunidades debe identificar esta necesidad y destinar algunos recursos para satisfacerla



### CAPITULO 3. EL SUPERVISOR.

#### 3.1 EL ORIGEN DEL SUPERVISOR.

La palabra proviene de dos vocablos latinos que significan "sobre" y "ver"; de aquí que un supervisor es comúnmente descrito como aquel que vigila a los trabajadores. Desde este ángulo los supervisores son símbolo del algo negativo, asumen un papel de verdugos. Peter Druker asume que el trabajo de ese elemento se deriva de la actividad del hombre que en otros tiempos estaba encargado de un grupo de esclavos; su función era la de proteger los intereses de los propietarios. Los derechos humanos habían inclinado la escala de los valores. El supervisor era el "jefe". Era por lo regular el hombre más fuerte de la cuadrilla y se imponía por sus puños, de tal manera que cuando su papel de líder era puesto en duda por alguno de la cuadrilla, ambos se encerraban en un cuarto y peleaban. Cuando las puertas eran abiertas y alguno de los dos salía victorioso, ese era el nuevo supervisor.

Al inicio de la era industrial el supervisor era el hombre orquesta; reclutaba, seleccionaba y despedía su objetivo era producir al menor costo; seleccionaba materiales, arreglaba el lugar de trabajo, hacía inventarios era un verdadero hombre equipo pero resultaba "toscamente ineficiente".

Con la llamada administración científica Taylor quiso que los supervisores fueran especializados según sus funciones constituyendo la especialización en la clave de la eficiencia. Sin incurrir mucho tiempo y a consecuencia de lo impersonal que resultaba la administración científica, el supervisor tuvo que afrontar el crecimiento de los sindicatos laborales; más tarde Elton Mayo señaló al supervisor el deber de atender las relaciones humanas; McGregor le reclama suposiciones más sanas respecto a los subordinados, McClelland, Maslow, Herzberg, Argirys y otros estipulan al supervisor el deber que tiene de satisfacer las necesidades de sus subordinados.

#### 3.2 CONCEPTO DE SUPERVISOR

"Un supervisor es todo aquel que tiene personas bajo sus órdenes"<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Arias Galicia Fernando Admon de Recursos Humanos, México Trillas 1992 Pag 140

De acuerdo con este concepto, pertenece por lo menos a tres grupos definidos

- El de trabajo al que supervisa.
- El de dirección del que es representante inmediato.
- El de supervisores del que es compañero.

### 3.3 RESPONSABILIDADES DEL SUPERVISOR.

De lo anterior se deduce que sus principales responsabilidades se extienden en cinco direcciones y le obligan a desempeñar de manera efectiva al menos seis papeles diferentes:

- Guía e instructor de sus empleados.
- Ejecutor de ideas, de las propias y de las procedentes de sus superiores o de especialistas del STAFF.
- Miembro del grupo de trabajo de los superiores de su propio nivel.
- Subordinado de su propio jefe y de otros de jerarquías superiores.
- Mediador, ante los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de sus subordinados, tal como son presentadas estas por los delegados sindicales y por los propios interesados.

El supervisor, pues, es el hombre que se encuentra en una posición intermedia entre lealtades y exigencias opuestas unas a otras. El supervisor ineficaz se deja exprimir por estas presiones opuestas: el efectivo, las resiste y sirve de eslabón de comunicación entre los que se hallan por encima y por debajo de él.

### 3.4 CONCEPTO DE PODER

El concepto de poder es usado para describir cierto tipo de relaciones entre dos o más personas. El poder representa la posibilidad de emplear la fuerza, pero no necesariamente su empleo real, la posibilidad de aplicar sanciones, no su aplicación real. El poder simboliza la fuerza que puede ser aplicada en cualquier situación social. El poder, por consiguiente, que no es la fuerza ni la autoridad pero en cierto sentido constituye su síntesis.

El poder se encuentra íntimamente ligado a la estructura de sanciones y recompensas en un grupo o en una organización, pues quien lo detenta puede poner en juego esa estructura.

### 3.5 TIPOS DE PODER

El poder según French y Raven lo podríamos clasificar en tres formas que serían:

3.5.1 Poder de Atracción: Esto es, el respeto, la admiración, la confianza de sus seguidores o, en su máxima expresión, el reconocimiento de que el líder está dotado de cualidades carismáticas.

3.5.2 Poder de Pericia: Esto es la creencia por parte de sus seguidores de que el líder tiene unas credenciales o un "CURRICULUM VITAE" que demuestran sus mayores conocimientos en el campo en el que ha de tomarse la decisión.

3.5.3 Poder Legítimo: Es el respeto por parte de sus seguidores de las normas de una cultura superior o de las tradiciones actuales de la organización que dan legitimidad al ejercicio de la autoridad por parte del líder y por parte de quienes desempeñan el papel de líder.

### 3.6 LA AUTORIDAD Y EL PODER

En una organización formal el poder se transforma en autoridad.

El derecho de usar la fuerza entonces está atado a ciertas posiciones relativas dentro de la organización y este derecho es lo que comúnmente llamamos autoridad.

Es entonces la autoridad, en virtud de la cual las personas en una organización ejercen mando o control sobre otras personas. El poder en estos casos está unido a las posiciones relativas, no a las personas y está completamente institucionalizado como autoridad. Algunas veces la autoridad claramente conferida en una posición relativa con respecto a una organización puede no ser ejercida debido a que entra en conflicto con una norma moral, a la cual se le adhieren los miembros de la organización.

Algunas veces el supervisor puede promover a un empleado sin una causa formal, debido a que tal acción que ahora involucra poder, encuentra apoyo en la opinión de los demás; otras, por lo contrario, puede tener la autoridad de despedir al subordinado, pero no lo hace debido a que la posición de este último está apoyada informalmente por la opinión de los demás.

Obsérvese que el poder implicado en el ejercicio de autoridad no necesariamente lleva a una connotación de superioridad personal.

Se ve pues, que la autoridad implica ciertos tipos de comportamiento tanto de los superiores como de los subordinados. Solamente cuando ambas partes se comportan de acuerdo a sus respectivos roles puede decirse que existe la autoridad.

Podría decirse que la esencia del papel del supervisor es mandar y la del subordinado consiste en obedecer; sin embargo, se debe de tomar en cuenta que existe una zona de aceptación de la autoridad, por parte del subordinado. Fuera de tal área, la autoridad no es válida.

### 3.7 FUENTES DE LA AUTORIDAD

Existen tres clases de ella en las organizaciones.

- La basada en fundamentos racionales (jefatura).
- La basada en fundamentos carismáticos (liderazgo).
- La basada en fundamentos profesionales.

La autoridad basada en fundamentos racionales se apoya en la creencia, por parte de los subordinados, de la legalidad y la legitimidad de las reglas que gobiernan la organización y del derecho que tienen quienes se encuentran elevados a supervisores para emitir órdenes.

La autoridad basada en fundamentos carismáticos, es decir personales, representa lo opuesto a la autoridad racional, aquí el supervisor está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en líder. Resulta de interés anotar que los líderes, como elementos activos de la organización, no son nominados, seleccionados, elegidos o asignados formalmente; si no por lo contrario, aceptados y seguidos. De

hecho, es difícil que un líder se halle en posibilidad de establecer, adecuada o inteligiblemente, por que tiene la posibilidad de ser tal; ni sus seguidores expresaran de manera aceptable porque lo siguen

El tercer tipo de autoridad es el profesional, que comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que el supervisor debe poseer. Ordinariamente, los subordinados esperan que el supervisor sea capaz de solucionar sus dudas o resolver los problemas relativos al trabajo. Para esto, precisa que el supervisor tenga las cualidades profesionales requeridas para ello. Un supervisor sin esta característica no será respetado por sus subordinados, pues de esa autoridad profesional se encuentra integrada en el liderazgo.

### 3.8 COMBINACION DE LOS TRES TIPOS DE AUTORIDAD.

Puede decirse que la situación ideal en las organizaciones es que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad: formal, personal y profesional. Definitivamente, su puesto le proporciona la autoridad formal (jefatura) necesaria, pero la carencia de cualquiera de las otras dos fuentes de autoridad acarreará problemas que van a reflejarse en un funcionamiento inadecuado de la organización y en una serie de frustraciones y conflictos para los subordinados.

### 3.9 TIPOS DE SUPERVISORES.

Se han encontrado tres formas de dirigir a un grupo: mediante la autoridad, la manipulación y la colaboración. Detrás de cada una de ellas habrá también tres motivos. Existe una más que podría denominarse una manera de no dirigir. De lo anterior se podría hacer una clasificación como sigue.

- El Autócrata Consumado
  
- El Autócrata Benévolo.
  
- El Indiferente.
  
- El Demócrata

### 3.9.1 AUTÓCRATA CONSUMADO.

El autócrata consumado se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal; no busca la fuente de su autoridad en su propia persona, por derecho propio, sino, precisamente por sentirse incapaz de ser obedecido, utiliza en forma irracional la autoridad que le da su puesto. Supone que precisa forzar a la gente a hacer lo que no desean, el autócrata siente el trabajo como un castigo, para él y para todos los demás. Este tipo de supervisor no prepara ni capacita a su gente: confunde el dar instrucciones, con capacitar; de ahí que sus trabajadores progresen y aprendan menos que los restantes.

Posibles reacciones del grupo:

- Sumisión y resentimiento.
- *Aceptación mínima de responsabilidad.*
- Irritabilidad
- La gran satisfacción es "hacer tonto" al supervisor.

### 3.9.2 AUTÓCRATA BENÉVOLO.

Al autócrata benévolo se le ha llamado también "supervisor paternalista" porque trata a sus empleados como si fueran sus hijos; se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su familia. Se le ha llamado también "manipulador", porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto sino trata de manejar a la gente, de "lavarles el cerebro"; afín de que hagan lo que él quiere y como él quiere, "por la buena". Su actitud es de "vender la idea" y en general, despierta afecto y simpatía, con excepción de los que, advirtiendo el trato que reciben lo sienten degradante. El autócrata benévolo trata de usar no la autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia. Se le codifica como pseudodemócrata reúne a su equipo para tomar las decisiones aunque él sea el que dice la última palabra

Las posibles reacciones del grupo son.

- La mayoría siente simpatía hacia el supervisor, pero algunos detectan su verdadera actitud y les antipatiza profundamente.
- La iniciativa permanece estática en espera de la relación del supervisor.
- Se registra también sumisión, y falta de desarrollo personal
- Nadie desarrolla ideas positivas.

### 3.9.3 EL INDIFERENTE.

El supervisor indiferente en cambio, es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la suya ni la de su empleado. Es un jefe que no quiere serlo; en cada ocasión que puede "se escabulle", "lanza la pelota" de la responsabilidad al primero que se le acerque.

Las posibles reacciones del grupo son:

- La moral de trabajo y la productividad al mínimo.
- Descuido en el trabajo, rendimiento bajo
- El empleado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar
- No hay espíritu de grupo ni trabajo en equipo.
- Nadie sabe que hacer ni que esperar.

### 3.9.4 EL DEMOCRATA.

El supervisor demócrata es aquel que dirige al grupo no basándose en la autoridad formal, sino en la autoridad informal, que se deriva de su persona; sabe que el proceso de influir en una persona reside en la relación, y comparte con el manipulador una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos. Si los autócratas despojan al empleado de su responsabilidad y el indiferente regresa hasta la suya propia, el demócrata es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que corresponde: Es decir, afronta su responsabilidad y respeta la de sus trabajadores.

El demócrata proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorarse, pero piensa que lo demás depende de ellos mismos. Sabe que un supervisor puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas, aumentando la responsabilidad de estos, dándoles mas autoridad y autonomía, exponiéndolos así mas y más a sentirse sus propios jefes

Teóricamente se pueden encontrarse las siguientes posibles reacciones por parte del grupo:

- Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- Producción de excelente calidad y cantidad (si la tecnología y los procedimientos de la organización son adecuados)
- Excelente trabajo en grupo.
- Sienten que hay éxito en el trabajo, y se intercambiaban alabanzas entre el grupo mismo.
- Menos problemas de rendimiento y motivación.
- El supervisor esta mas descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva
- Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.
- Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de las decisiones a que llega el grupo.

### 3.10 FUNCIONES DEL SUPERVISOR.

Las funciones específicas que el personal supervisor debe de llevar a cabo en la organización en un sentido u otro son las siguientes:

- Deben contratarse nuevos trabajadores, acompañarlos hasta su lugar de trabajo y convertirlos en parte integral de todo el grupo laboral. El supervisor debe de comprender el proceso a la perfección, Debe saber como entrevistar y comprender algo de los fines, valores y limitaciones de los test tal como se utilizan para elegir nuevos trabajadores
- El supervisor lleva a cabo su trabajo a través de otras personas, por tanto, debe comprender como cursar ordenes de un modo efectivo, como corregir sus trabajadores y como encausarlos a la labor más idónea.



- El supervisor debe de poder evaluarlos con precisión cuando resulta precisa una evaluación del rendimiento o de la labor encomendada. El supervisor debe ayudar a sus subordinados a progresar y a desarrollarse, manteniendo a tal fin un clima apropiado.
- Las quejas y los agravios forman también parte de su misión. El mecanismo reglamentario para los agravios, aun cuando necesano en algunas situaciones, no constituye la respuesta completa a las necesidades del supervisor surgen quejas, y en la mayor parte de los casos el supervisor debe enfrentarse con ellas de manera rápida y efectivamente, guiándose por su criterio.
- Dado que el empleo es parte de la vida de una persona, el supervisor se encuentra implicado algunas veces en ellos, La habilidad para hacer frente a estas situaciones resulta muy útil al supervisor. Aun cuando en muchos casos, quizá no pueda actuar como asesor. Le será de gran ayuda un conocimiento del proceso normal de asesoramiento y también de relaciones humanas
- El supervisor debe disponer de un cierto nivel de conocimientos especializados. El análisis y clasificación de las diversas tareas permite, al supervisor, opinar respecto a ellas y a los trabajadores que las llevan a cabo de un modo mas específico.
- El supervisor debe comprender que los problemas de la monotonía y la fatiga facilitara su entendimiento de la reacción acusada por el trabajador ante su labor. Por supuesto, la gran importancia que hoy en día se presta a los accidentes y la seguridad no permitirá que ignore este aspecto tan importante del trabajo. Por lo tanto debe reconocer que en todo accidente el factor humano tiene un gran peso.

### 3.11 MOTIVACION.

#### 3 11.1 CONCEPTO.

Es el proceso por el cual los impulsos, anhelos, deseos y necesidades insatisfechas y fuerzas similares de una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer las necesidades.<sup>12</sup>

### 3.12 CARACTERISTICAS DE LA CONDUCTA

---

<sup>12</sup> Munich Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. 5ª . edición Edit. Trillas, Méx 1993. Pags.156-160.

cuando hablamos de la motivación o en términos mas precisos, de conducta motivada, nos referimos a la conducta que tiene tres características distintivas :

1. La conducta motivada es sostenida, es decir, persiste por periodos de tiempo relativamente largos.
2. Esta dirigida hacia la realización de un objetivo.
3. Es una conducta resultante de una necesidad sentida.

### 3.13 TEORIAS MOTIVACIONALES

Las teorías de la motivación son múltiples, pero pueden agruparse en dos grandes tendencias:

- Teorías de contenido
- Teorías de enfoque externo

#### 3.13.1 TEORIAS DE CONTENIDO.

Estas teorías tratan de especificar lo que impulsa la conducta, y también se conocen como teorías de explicación internas; abarcan tres corrientes las cuales se muestran en el siguiente cuadro.

AUTOR	TEORIA DE CONTENIDO
MASLOW	JERARQUIA DE LAS NECESIDADES <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fisiología (Necesidades de alimento, reproducción, etc.).</li> <li>• Seguridad (No sentirse amenazado por el medio).</li> <li>• Pertenencia (Relaciones efectivas con los demás ).</li> <li>• Estimación reputación (prestigio, reconocimiento, atención).</li> <li>• Realización (Realizarse a través del desarrollo de su personalidad).</li> </ul>

HERZBERG	<p>MOTIVACION E HIGIENE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores de higiene y mantenimiento. (Administración, superación sueldos, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo).</li> <li>• Factores motivadores. (realización, reconocimiento, trabajo en si mismo responsabilidad, progreso).</li> </ul>
MARCH SIMON	<p>MOTIVACION DE GRUPO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espíritu de grupo Sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad</li> <li>• Identificación de los objetivos del organismo. El coordinar los intereses de un grupo con los individuales, motivara al grupo.</li> <li>• Practicar la administración por participación. Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo a los objetivos de la organización.</li> <li>• Establecimiento de relaciones humanas. Implantar comunicación adecuada, autorrealización promueven la eficacia</li> <li>• Eliminar practicas no motivadoras. Hay que eliminar practicas como: <i>control excesivo, poca consideración a la competencia, decisiones rígidas, no considerar los conflictos, etc</i></li> </ul>

3 13.2 TEORIAS DE ENFOQUE EXTERNO.

Llamadas también de aprendizaje o de la modificación de la conducta organizacional. Como se muestra en el siguiente cuadro:

AUTOR	TEORIA DEL ENFOQUE EXTERNO
<p>WATSON SKINER LUTHANS KREEINTER</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parte del supuesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias son la clave para explicar la motivación.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación a los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los individuos.</li> <li>• Mientras que en la teoría motivacional las causas de la conducta son hipotéticas, en la teoría externa los mecanismos ambientales y las conductas se pueden observar de tal manera que el individuo puede aprender que habrá ciertas consecuencias que seguirán a determinadas conductas.</li> </ul>
--	---

3.14 TEORIA MOTIVACIONAL DE LA EXPECTATIVA (Victor H. Vroom)

Esta teoría afirma que la motivación de las personas para hacer cualquier cosa será determinada por el valor que le dan al resultado de sus esfuerzos (tanto si son positivos como negativos), multiplicado por la seguridad que tengan de que sus esfuerzos realmente ayudarán al logro de una meta.

Se afirma que la motivación es un producto del valor anticipado que le da una persona a una meta y de las posibilidades que vea de alcanzarlos.

La teoría de Vroom puede presentarse como:

$$\begin{array}{l}
 \text{FUERZA} \\
 \text{DE} \\
 \text{MOTIVACION}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{l}
 \text{Valor percibido del resultado de} \\
 \text{seguir un comportamiento.}
 \end{array}
 \times
 \begin{array}{l}
 \text{Probabilidad percibida de} \\
 \text{que el resultado se} \\
 \text{materialice}
 \end{array}$$

Siendo la **fuerza** la fortaleza de la motivación de una persona, el **valor** la fuerza de la preferencia de una persona por un resultado y la **probabilidad** o **expectativa** de una acción en particular conducirá a un resultado deseado.

## 3 15 TEORÍA DE McCLELLAND.

Ha contribuido al entendimiento de la motivación al identificar tres tipos de necesidades motivacionales básicas, las cuales clasifico como: la necesidad de poder la necesidad de logro, la necesidad de afiliación.

1. **Necesidad de Poder:** Sostiene que las personas con elevada necesidad de poder sienten gran preocupación por ejercer influencia y control. Por lo general esas personas buscan puestos de liderazgo, con frecuencia son buenos conversadores, aunque a menudo discuten; son enérgicos, francos, obstinados y exigentes; además disfrutan al enseñar y hablar en publico.
2. **Necesidad de Afiliación:** *Por lo general, las personas con una alta necesidad de afiliación obtiene afiliación al sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social.*
- 3 **Necesidad de logro:** Las personas con una gran necesidad de logro tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito y un temor igualmente intenso al fracaso. Les gusta enfrentarse a desafíos y se fijan metas moderadamente difíciles pero no imposibles.

Enfrentan el riesgo en forma realista, prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir responsabilidad personal por la realización de un trabajo y les agrada contar con retroalimentación específica y rápida sobre como es su nivel de desempeño. Tienden a ser inquietos, les gusta trabajar muchas horas, no se preocupan indebidamente por el fracaso, si este llega a ocurrir tienden a manejarse así mismos.

## CAPITULO 4.

## TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO.

## 4.1 TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO.

Existen muchas formas de categorización y clasificación de equipos. Estos pueden diferir en términos de sus metas generales, duración y membresía. Las diferencias de metas de los equipos pueden estar en su interés en el desarrollo de productos, la elevación de la calidad o la resolución de problemas. La duración de los equipos pueden variar de corto plazo (un equipo a cargo de un proyecto con una duración prevista de cuatro meses, por ejemplo).

La membresía de los equipos puede variar de lo funcional (empleados de un mismo departamento) a lo interfuncional (empleados de diversas funciones, e incluso proveedores y clientes).

a continuación se mencionan cuatro de los más comunes tipos de equipos.

- EQUIPOS FUNCIONALES
- EQUIPOS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.
- EQUIPOS INTERFUNCIONALES
- EQUIPOS AUTODIRIGIDOS.

## 4.1.1 EQUIPOS FUNCIONALES.

Un equipo funcional incluye a un administrador y subordinados que consideran cuestiones comunes y resuelven problemas relacionados con su área de responsabilidad y experiencia en la cual son interdependientes. El grado de delegación de autoridad de este tipo de equipos suelen depender del estilo de liderazgo del administrador y del asunto o problema específico por resolver. Por ejemplo un equipo funcional podría ser tan simple como el integrado por un gerente de compras y los agentes de compras que debe rendirle informes.

Estos individuos deben coordinar constantemente sus actividades y compartir información sobre cambios de precios nuevos productos y la producción del departamento de manufactura.

#### 4.1.2 EQUIPOS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Un equipo de solución de problemas suele constar de cinco a 20 empleados de las diferentes áreas de un departamento contratados por horas o a sueldo fijo, los cuales reflexionan sobre cómo hacer mejor algo. Un equipo de este tipo puede reunirse una o dos horas a la semana (o el tiempo y con la frecuencia necesarios) para discutir medios para la elevación de la calidad, seguridad, productividad o diversidad. El empowerment<sup>10</sup> a un equipo de solución de problemas con el propósito de que ponga en práctica sus ideas puede ir en grado nulo a uno limitado.

Aunque estos equipos pueden elevar la calidad y reducir costos, su función no suele ser la reorganización fundamental del trabajo o la modificación del papel de los administradores. Por ejemplo, por lo general no se ocupan de asuntos como salarios y sueldos, fricciones de personalidad, contratación o despido, acciones disciplinarias o asignaciones importantes de recursos.

El círculo de calidad es una modalidad de un equipo para la solución de problemas. Se trata de un grupo de empleados de la misma área de trabajo, o que desempeñan tareas similares, que se reúnen regular y voluntariamente para identificar, analizar y proponer soluciones a problemas de su centro de trabajo. Sus reuniones por lo general duran alrededor de una hora y se llevan a cabo una o dos veces a la semana durante o después del horario normal de labores. Los miembros de un círculo de calidad suelen recibir el pago de horas extras en caso de que se reúnan tras la conclusión de las labores. Normalmente reciben ocho o más horas de capacitación formal en toma de decisiones y procesos grupales, conocimientos que se aplican en sus reuniones. No es común que los círculos de calidad tengan autoridad para ejecutar las soluciones que proponen, sino que se sometan a la consideración de la dirección. Los círculos de calidad fueron una moda organizacional de la década de 1980, pero en la actualidad se les sustituye por equipos con autoridad para decidir actuar. El empowerment agiliza la toma de decisiones, reduce la necesidad de recurrir a muchos administradores y genera mayor compromiso con el equipo y un mayor sentido de responsabilidad sobre los resultados.

#### 4 1.3 EQUIPOS INTERFUNCIONALES.

Un equipo interfuncional puede constar de un grupo de cinco a 30 empleados con diversas funciones y, en ocasiones, de dos niveles organizacionales, al cual se asignan tareas colectivas orientadas hacia una meta.

Estas tareas pueden consistir en el diseño e instauración de reformas de trabajo y nueva tecnología, la reunión con los clientes y proveedores para la elevación de la calidad, el desarrollo de nuevos productos, el enlazamiento de funciones distintas (comercialización, finanzas, manufactura y recursos humanos) para incrementar las innovaciones de productos y/o el afinamiento de los vínculos entre las decisiones y planes tácticos y estratégicos.

Generalmente, estos equipos operan con un grado de empowerment muy superior al de los equipos de solución de problemas. Su presencia se difunde cada vez mas, incluso en compañías sindicalizadas.

Los equipos interfuncionales pueden ser permanentes o temporales, dependiendo de sus tareas y metas. Los miembros de un **equipo de mejora continua** proceden de funciones interrelacionadas, que se reúnen regularmente para el constante perfeccionamiento del producto o proceso del que es responsable. En contraste, la existencia de un **equipo de desarrollo de productos** se prolonga únicamente durante el periodo requerido para introducir un producto en el mercado, el lapso puede variar de un par de meses a varios años. Chrysler y Boenig, entre muchas otras empresas, hacen amplio uso de equipos para el desarrollo de productos.

Los equipos interfuncionales ofrecen varias ventajas competitivas importantes si se les forma y administra adecuadamente. Y sus ventajas posibles son:

- rapidez.
- Concentración en el cliente.
- Creatividad

**Rapidez** esta es vital en el desarrollo de productos y el servicio al cliente. En cuanto al desarrollo de productos, los equipos interfuncionales reducen el periodo para tal función gracias a la sustitución del desarrollo serializado por el desarrollo paralelo.



Antes, el proceso de desarrollo implicaba la conclusión de las tareas de una función (investigación básica, por ejemplo) para poder pasar a la siguiente (elaboración de prototipos, por ejemplo), hasta arribar a la conclusión secuencial de las tareas de todas las funciones. El desarrollo paralelo, en cambio, permite la realización simultánea de muchas tareas y su estrecha coordinación entre las funciones. Este método disminuye el tiempo invertido en el ciclo de desarrollo, o lo que suele llamarse tiempo de llegada al mercado. En segundo lugar, los equipos interfuncionales imprimen a las tareas la **concentración en el cliente** desde el inicio del proceso. A veces incluso los clientes pueden ser miembros de un equipo interfuncional. Asimismo, el enfoque en el cliente se convierte en el lazo común que une a las diversas funciones a lo largo del proyecto. En tercero, la creatividad aumenta gracias a la congregación de personas con diferentes experiencias y conocimientos para la resolución de un problema o tarea común.

#### 4.1.4 EQUIPOS AUTODIRIGIDOS.

Un equipo autodirigido se compone de normalmente de cinco a 15 empleados que trabajan diariamente en común para producir un bien o un componente o un servicio entero. Estos equipos suelen desempeñar vanas tareas administrativas, incluidas la programación del trabajo y vacaciones de sus miembros, la rotación de las tareas y asignaciones laborales, el pedido de materiales, la decisión acerca del liderazgo del equipo (que puede rotarse entre los miembros) y el establecimiento de metas de producción. A estos equipos se les delega autoridad para el control del desempeño de sus labores. Los equipos autodirigidos a los que se concede un alto grado de autoridad se les conoce también como equipos de alto desempeño.

Frecuentemente, cada uno de los miembros de estos equipos adquiere las múltiples habilidades requeridas para el desempeño de la totalidad de las tareas a cargo del equipo.

La existencia de estos equipos modifica fundamentalmente la organización del trabajo, el impacto de lo cual puede ser enorme. En algunos casos, los equipos autodirigidos han elevado la productividad 30 por ciento más o incrementado substancialmente la calidad. Por lo general, la formación de estos equipos implica la desaparición de uno o más niveles administrativos, de lo que resulta una organización más horizontal, lo que tiene como consecuencia el recorte de personal en muchas de estas organizaciones, incluido el despido de gran número de administradores intermedios.

Los equipos autodirigidos comenzaron a difundirse rápidamente a principios de la década de 1990 en respuesta a las demandas de mayor calidad y menor precio de los clientes.

#### 4 2 SELECCIÓN Y APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA

Un equipo de trabajo no siempre constituye la manera más eficaz o eficiente de llevar a cabo un trabajo para determinar la manera más eficaz o eficiente de llevar a cabo un trabajo. Para determinar si existe dicha necesidad de crear un equipo de trabajo, El gerente, líder o miembros de un equipo de trabajo deberán realizar los siguientes pasos

1. Describir el trabajo a realizar en el área específica de la empresa.
2. Determinar que tipo de equipo se requiere y las funciones del mismo en la organización
3. Seleccionar a los integrantes del equipo.

##### 4 2 1 DESCRIBIR EL TRABAJO A REALIZAR EN EL ÁREA ESPECÍFICA DE LA EMPRESA

Quien determina la necesidad de un equipo de trabajo debe enfocar el trabajo a realizar en términos de producción. ¿Será resuelto el problema de la línea B? ¿Se lograra fabricar un refresco con menor costo? ¿Se complementara el proyecto de distribución a mayoristas?, Es decir en base al resultado específico esperado en la empresa, ¿Cuál es el propósito y el tipo de trabajo que debe llevarse a cabo?.

##### 4 2 2 ASIGNAR LA AUTORIDAD Y FUNCIONES DEL EQUIPO EN LA ORGANIZACIÓN.

Una vez definidos los propósitos y naturaleza del equipo, se requiere saber que tipo de equipo se requiere que pueden ser los siguientes

1. Equipo de trabajo ya formado es aquel que funciona como en el organigrama de la empresa y por lo general serán responsables de un proceso o producto.
2. Equipo de trabajo semi autónomo es aquel que comparte la responsabilidad del proceso con algún otro departamento o equipo.
3. Equipo de proyecto se integra normalmente de varias unidades que no coinciden en el departamento o división de la empresa y están asignadas por sus capacidades al logro del

proyecto, se le ocupa de tiempo completo mientras dura el trabajo y una vez concluido se les vuelve a instalar en sus funciones cotidianas.

Las funciones que el equipo desempeñara serán el reflejo de la autonomía y autoridad que se le confiera. Por lo anterior el líder del equipo deberá tener presente el impacto de las decisiones que pueda tomar el equipo de trabajo, antes de asignar la autonomía y autoridad al equipo.

#### 4.3.3 SELECCIONAR A LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO.

Al seleccionar los miembros de un equipo se debe en cuenta la especialización de cada uno de sus miembros y la necesidad del mismo equipo:

- Conocimientos y experiencia.
- Capacidad de coordinación.
- Liderazgo de grupos.
- Experiencia en equipos de trabajo.
- Habilidades de comunicación.
- Conocimiento de metas organizacionales.
- Especialización.
- Juicio en toma de decisiones.

#### 4.3 TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO EN LA EMPRESA.

1. Anuncie las razones para formar el equipo.
2. Planee los pasos o las metas más importantes.
3. Asigne los papeles del equipo.
4. Determinar la asignación de tareas.
5. Análisis de resultados.
6. Reconocimiento al equipo de trabajo.

##### 4.3.1 ANUNCIE LAS RAZONES PARA FORMAR EL EQUIPO

Después que se ha seleccionado los miembros del equipo, y antes de que comiencen a trabajar, Un líder de la organización debe reunirse con el equipo y explicar por que se formo,

Además de resumir en pocas palabras que se espera del equipo. Este líder deberá especificar de que manera el trabajo del grupo afectará a la organización, así como la importancia de este trabajo. Debe proporcionar algunos antecedentes informativos y describir el ambiente actual en relación con las labores a las cuales se enfrentará el equipo. Este necesitará saber que es lo que ya se ha intentado hacer, si es que se ha tratado de realizar algo, En relación con su proyecto o trabajo y cuales fueron los resultados

Los miembros tendrán la necesidad de saber por que se tomó la decisión de formar un equipo y que está ocurriendo actualmente, tanto dentro de la organización, que pudiera afectar el trabajo del equipo. La presentación del líder debe ser breve, tan honesta y directa como sea posible y poseer un tono positivo. De modo que los miembros del equipo no se desanimen antes de comenzar.

El líder de la organización debe esbozar los planes que ya existen para dar apoyo al equipo. Por ejemplo podría mencionar el tipo de apoyo que estará disponible, Los nombres de las personas a quienes pueden acudir los integrantes antes del equipo en busca de ayuda, así como el presupuesto, las instalaciones y los suministros que se les proporcionarán.

#### 4.3.2 PLANEE LOS PASOS O LAS METAS MÁS IMPORTANTES.

El equipo deberá sostener una junta específicamente para planear o comenzar a planear, como llevar a cabo el trabajo durante esta junta del equipo. El líder debe pegar en la pared la misión y las reglas básicas del equipo para hacer una fácil referencia de ellas. Deberá preguntar ¿Qué objetivos o pasos importantes se deberán emprender para cumplir la misión?

*Una vez que dichos objetivos o pasos se han identificado, el equipo podría necesitar redondearlos en orden de prioridades y quizás llegue a borrar alguno de ellos, Puesto que su equipo desea ser eficiente probablemente será necesario seleccionar solo aquellos pasos que sean esenciales para llevar a cabo su misión.*

El equipo debe poner los pasos u objetivos que puede llevar a cabo en periodo relativamente corto, las metas que requieren demasiado tiempo para ser alcanzadas pueden disminuir el entusiasmo y el ímpetu del equipo. Este debe descomponer las metas más grandes o a largo plazo en submetas u objetivos internos, en los cuales se pueda concentrar el equipo. Una vez que se

hayan alcanzado estas submetas, el grupo puede determinar cuales son las metas siguientes que deben ser logradas para cumplir con la misión del equipo.

Los integrantes deben tener en cuenta que para que una meta sea eficaz debe ser medible, cuando su equipo formule por escrito sus metas, debe asegurarse de incluir en la declaración del objetivo un método de medición, esta es la única forma por medio de la cual el equipo sabrá que ha alcanzado su objetivo, también ayudara a medir exactamente que tan cerca esta de alcanzar su meta, una meta claramente escrita y que sea medible permitirá tener un objetivo definido al cual se puede aspirar.

#### 4.3.3 ASIGNE LOS PAPELES DEL EQUIPO.

Cuando se decida quien deba ocupar que papel, el equipo o su líder deben examinar las funciones de cada papel y preguntarse: dadas las funciones requeridas por este papel y la materia que tratara el equipo. ¿Quién es el mas adecuado para ocupar este puesto?. Si alguien en el equipo es *un experto en la materia o esta altamente capacitado en el área a la cual se enfocara el grupo*. Resulta sensato permitirle ser un miembro que colabore totalmente con el equipo

Una vez que se han determinado los papeles, el equipo debe analizar cada uno de manera breve, incluyendo que es el papel, por que es importante y que espera el equipo de cada uno de ellos. Se deben tratar las preguntas o preocupaciones acerca de los diversos papeles a medida que vayan surgiendo.

#### 4.3.4 DETERMINAR LA ASIGNACIÓN DE TAREAS

Hay varias cosas que el equipo necesita considerar cuando deba decidirse quien hará que tareas de acuerdo con el verdadero sentido del trabajo en equipo, son los miembros de este quienes determinan quien realizara cada una de las tareas, por lo general estas son asignadas solicitando a un voluntario o pidiendo que alguien sugiera a algún miembro para realizar la tarea.

En algunos casos, los miembros podrían querer *determinar algunos principios para asignar las tareas*, por supuesto el líder puede sugerir las asignaciones tal como cualquier otro miembro del equipo

#### 4.3.5 DETERMINE LAS REGLAS

En este momento el equipo estará listo para determinar sus reglas básicas, el líder deberá asegurarse de que todos estén de acuerdo con cada una de las pautas de conducta, una vez que se ha llegado a un acuerdo sobre una lista de reglas, estas deben enumerarse en una gráfica de manera que todos las puedan ver.

El equipo no deberá copiar las reglas básicas de otro equipo por que frustraría el propósito de desarrollar un contrato verbal, Cada equipo debe analizar y llegar a sus propias reglas básicas por medio de consenso.

#### 4.3.6 COOPERACIÓN POR COMPETENCIA.

A medida que la tecnología nos mecaniza y la diversidad nos confunde, se va haciendo mas necesaria la comunicación y la comprensión, así como la disposición de ayudarse mutuamente. La naturaleza de estar en grandes organizaciones genera espacios donde la gente se aísla y esperaba hablar con su jefe. A través de los equipos, la gente esta cambiando a reunirse mas seguido con su jefe para poder resolver los diferentes problemas que aquejan a las empresas.

#### 4.3.7 ANÁLISIS DE RESULTADOS.

El análisis de resultados permitirá que el grupo corrija una desviación del objetivo o misión del trabajo a desempeñar durante la evaluación periódica que se programe los miembros del grupo deberán revisar los resultados y se deberán anotar las desviaciones, el líder deberá pedir las observaciones de todos los miembros a fin de estructurar la relación correspondiente y se deberán listar los logros que se hayan observado hasta este momento con la finalidad de alentar al equipo a seguir en la búsqueda del objetivo.

#### 4.3.8 RECONOCIMIENTO AL EQUIPO DE TRABAJO

Uno de los métodos más poderosos (que a menudo se pasa por alto) de recompensar a un equipo de trabajo consiste en que la organización ponga en práctica el plan que el equipo desarrolló, adopte la decisión a la que llegó o preste atención a su recomendación, estas acciones sustentan el trabajo de equipo, reconocen la calidad de sus esfuerzos y fomentan la credibilidad por los equipos a lo largo de la organización.

Para evitar que el equipo pierda su apoyo dentro de la organización debe realizar algún trabajo para dejar en claro cuáles son los límites. Mientras el equipo esté realizando su trabajo, necesita comunicarse con la organización para mantener a la gente informada y conseguir el apoyo para lo que se encuentre haciendo una vez que el trabajo del equipo haya concluido. La organización deberá estar preparada para aceptar y poner en práctica las decisiones del equipo, además de reconocer públicamente los logros que haya alcanzado.

Esto no solo recompensa al grupo por el éxito que alcanzó sino que también anima a otros equipos que se encuentren trabajando o iniciando labores. Cuando los equipos saben que se les reconocerá por el trabajo que han realizado, se muestran más motivados para soportar las inevitables altas y bajas del trabajo en equipo.

Por lo tanto una de las principales responsabilidades de los líderes de las organizaciones consiste en idear medios por los cuales se reconozca y premie de manera adecuada el trabajo realizado por los equipos. De hecho algunas empresas empiezan a poner en práctica sistemas para medir y recompensar el desempeño de los equipos.

## Capítulo 5

### MODELO DE ESTILO DE DIRECCION PARA EQUIPOS DE TRABAJO.

El presente modelo de estilo de dirección que se propone, tiene como finalidad concientizar a los mandos medios la importancia que tiene el funcionamiento óptimo de las etapas de autoridad, comunicación, supervisión y motivación en el proceso de la función de dirección para lograr el mejoramiento en la relación laboral e incrementar la productividad de los equipos de trabajo de la organización.

Así mismo, considero que este modelo de estilo de dirección sirva de guía a los demás establecimientos que sufran de estos problemas, para que así perfeccionen su estilo de dirección y de esta manera se contribuya al crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

El presente modelo se sirve de tres pasos que son los siguientes:

1. Estructura del modelo.
2. Descripción del modelo.
3. Desarrollo del modelo.

#### ESTRUCTURA DEL MODELO.

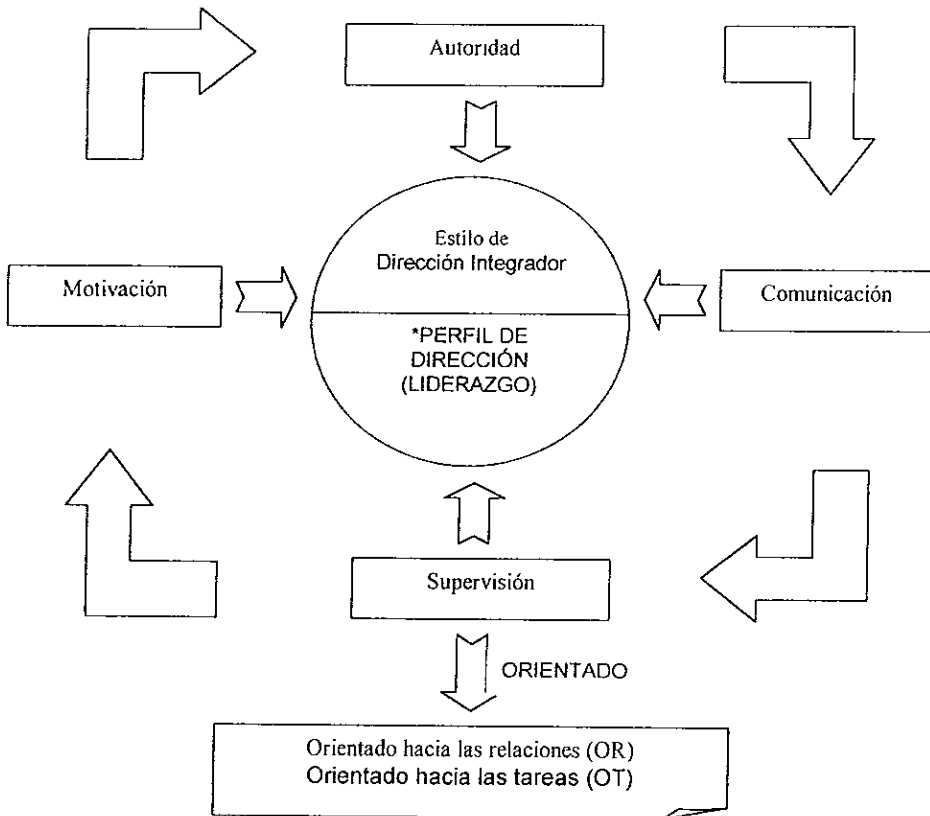
La estructura de este modelo fue diseñada de acuerdo a los conocimientos, que se adquirieron en nuestra formación profesional y las definiciones detectadas fueron tomadas del entorno laboral, en donde me desempeño en la actualidad.

De lo anterior se considera que las etapas de autoridad, comunicación, supervisión y motivación son vitales en el proceso de dirección, además de que deben seguir una secuencia que nos permita definir nuestro estilo de dirección y el perfil del mismo.

A continuación se presenta en forma esquemática la estructura del diseño del modelo de estilo de dirección para mandos medios.



ESTRUCTURA DEL MODELO DE ESTILO DE DIRECCIÓN PARA EQUIPOS DE TRABAJO.



PERFIL DE DIRECCIÓN

- ✓ Sed de éxito
- ✓ Espíritu de aprendizaje y superación
- ✓ Sentido de responsabilidad
- ✓ Busca el camino de la realización
- ✓ Mantener el espíritu de equipo
- ✓ Carácter de triunfador
- ✓ Prevé y planea
- ✓ Acepta el desafío
- ✓ Irradia entusiasmo
- ✓ Confronta verdaderamente los problemas

- ✓ Creativo y innovador
- ✓ Motivador
- ✓ Tener conciencia de lo realizado
- ✓ Ser dinámico
- ✓ Audaz
- ✓ Con iniciativa
- ✓ Don de mando
- ✓ Facilidad de palabra

#### DESCRIPCION DEL MODELO.

Una vez conformada la estructura del modelo, el siguiente paso consiste en describir cada una de las etapas que conforman dicha estructura del modelo.

#### AUTORIDAD

Es evidente que ninguna organización puede existir sin la ejecución de la autoridad, ya que la falta de esta provocaría un total desequilibrio en la organización

En la organización tanto el tipo de autoridad como su proceso, es formal funcional y esta se ejecuta a través de instrucciones y ordenes, aunque estas ultimas en menor grado.

Para los subordinados desde su punto de vista la problemática existente se debe a la falta de efectividad en las formas de transmitir las instrucciones y ordenes, ya que en muy pocas ocasiones son transmitidas con oportunidad, claridad, precisión además de carecer de ética para hacerlo.

#### COMUNICACIÓN.

Se puede decir que la comunicación es el medio por el cual se unifica la actividad organizada. Si esta no se da, los empleados no pueden saber lo que están haciendo los demás, la gerencia no recibe entradas de información y la administración esta incapacitada para poder girar instrucciones es por ello, que las organizaciones no pueden existir sin comunicación.

En lo referente a la comunicación los niveles gerenciales señalan que la comunicación dentro del a organización fluye por medio de instrucciones, sugerencias, políticas, informes y juntas cumpliendo con los requisitos de eficiencia tales como: Difusión, equilibrio, e integridad las cuales han contribuido a mantener eficientemente la comunicación en la organización

Esto refleja la falta de interés en la revisión y perfeccionamiento de los sistemas y canales de comunicación ocasionando la presencia de barreras de tipo psicológico-administrativo en la comunicación.

Aunado a lo anterior, se encontró que existe la comunicación informal dentro de trabajo, pero esta repercute de manera negativa en la actitud del personal en general

### **SUPERVISIÓN.**

La supervisión es de gran importancia en las organizaciones, ya que mediante ella se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos de la organización, para que logren los objetivos trazados, siendo el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados permitiendo el contacto inmediato entre ambas partes, por lo tanto, la supervisión es una medida efectiva en la corrección de errores.

La problemática con respecto a esta etapa en la organización, es que no se da la debida importancia a la supervisión como un elemento necesario en la función administrativa de dirección para el logro de resultados

### **MOTIVACION.**

La motivación es sin duda el motor generador de actividades productivas que se logra mediante la satisfacción de necesidades tanto personales como organizacionales

El ambiente laboral es aceptable en su área de trabajo ya que estos ofrecen el apoyo adecuado a sus subordinados tanto para realizar sus actividades laborales como para alcanzar sus metas personales

Se debe cultivar una relación positiva y camaradería, es esencial que exista una comunicación, compañerismo y confianza.

Es necesario que se participe con ellos en sus funciones, concientizándolos de la importancia que tiene su trabajo en el logro de las metas tanto personales como de la organización

Desde el punto de vista de los empleados, se muestran participativos pero no hay un seguimiento de esta participación y raras veces se les toma en cuenta.

Además afirman que las políticas motivacionales establecidas en su área de trabajo son inadecuadas e injustas, porque solo se les ha motivado con reconocimientos en donde prevalece el favoritismo en el otorgamiento de estos.

#### DESARROLLO DEL MODELO.

La estructura del presente modelo nos ha permitido detectar problemas en la organización, en virtud del cual se presenta una serie de indicadores para el mejor desempeño de la dirección en el nivel medio de mando, en todas y cada una de las etapas que conforman el proceso de dirección dando solución a dichas deficiencias, como sugerencias, para una ejecución de dirección eficiente con características de un estilo integrador. Además de que dicho estilo en combinación con la estructura del presente modelo puede adecuarse a todo tipo de cambio en el entorno laboral y demás locales que sufran de estos problemas, utilizando el proceso de retroalimentación.

#### TIPO DE ESTILO DE DIRECCIÓN ELEGIDO

El tipo de estilo de dirección elegido fue el de DEMOCRÁTICO PARTICIPATIVO. Debido a que este estilo genera participación por parte de los subordinados, y toma en cuenta las relaciones para influir a otros, además de que los hace partícipes de los problemas y es más fácil encontrar soluciones, conocer sus inquietudes y sus expectativas con respecto a la organización.

También, este tipo de dirección puede hacer conciencia a los empleados de sus responsabilidades y hasta cierto punto hacerse autodirigibles. Originando que el empleado se sienta contento con sus logros realizados.

SOLUCIONES Y SUGERENCIAS PARA EL MODELO DE ESTILO DE DIRECCIÓN EN SUS DISTINTAS FASES.

<b>AUTORIDAD.</b>	
<b>soluciones</b>	<b>sugerencias</b>
1. Modo para transmitir adecuadamente la información.	1. Las ordenes e instrucciones se deben transmitir con los requisitos siguientes. oportunidad, claridad, precisión y Etica.
	2. La autoridad formal y operativa se debe fortalecer con la autoridad técnica y personal para una mayor eficiencia en la ejecución de esta

<b>COMUNICACIÓN.</b>	
<b>soluciones</b>	<b>sugerencias</b>
1 Requisitos para una buena comunicación efectiva	1 Proporcionar la suficiente información para el cumplimiento de las actividades a los subordinados y estas deben ser de manera eficiente, con claridad, integridad, equilibrio moderadas, en forma oportuna y de una manera ética
2 Evaluación de los sistemas y canales de comunicación	2. Los canales de comunicación deben revisarse periódicamente, mínimo cada seis meses.  Las herramientas para llevar a cabo dichas evaluaciones sin que se interrumpan las actividades cotidianas son:  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buzón de sugerencias.</li> <li>✓ Reuniones.</li> <li>✓ Visitas periódicas</li> <li>✓ Informes.</li> <li>✓ Conferencias sobre temas afines</li> </ul>
3 Aprovechamiento de la comunicación informal.	4 Es necesario que se establezca un buzón de sugerencias a fin de conocer sus comentarios, opiniones y críticas acerca de cómo se desempeñan las actividades.

<b>SUPERVISION.</b>	
<b>soluciones</b>	<b>sugerencias</b>
1. Importancia de la supervisión.	1. Se debe estar consciente de la importancia que tiene la supervisión en la corrección de errores, que de esta manera permita lograr los objetivos y la productividad personal.
2. Recursos para concientizar a directivos y subordinados	2. Las conferencias de temas afines y la capacitación para el manejo de personal son recursos que pueden ser implementados para concientizar los gerentes y subordinados de la importancia que tiene la supervisión en la organización
3. Tipos de supervisión	3. El grado de supervisión es primordial en la supervisión, por lo que debe ser estrecha o moderada de acuerdo a la situación que se presente. Ejemplo: necesidad, exigibilidad, calidad, etc.
4. Recursos de supervisión.	<p>4. Todo supervisor podrá disponer de varios recursos el éxito de cada uno de los depende de cómo se vayan utilizando a continuación se mencionan esos recursos:</p> <p>a) Reuniones. Estas se planearan a fin de no desperdiciar tiempo para los cuales los subordinados deberán conocer con anticipación los puntos a tratar en esta, así como fecha y lugar. Se recomienda que estas se realicen cada mes.</p>

	b) Planes de trabajo Se determinara por escrito, en forma clara, y precisa.
--	---

<b>MOTIVACION.</b>	
<b>soluciones</b>	<b>sugerencias</b>
1. Establecimiento de objetivos y la decisión de las medidas para alcanzarlos.	1 El nivel gerencial general debe ser la única persona que determine los objetivos y las medidas para alcanzarlos tomando en cuenta las inquietudes del personal operativo de la organización. Basándose en los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por jerarquía en la organización.</li> <li>✓ Por preparación.</li> <li>✓ Por su experiencia.</li> </ul>
2 Políticas de reconocimiento	2. Tomando en cuenta lo anterior en cuanto a la definición de los objetivos y una vez comunicados al nivel operativo, tomando en cuenta sus necesidades se establecen las políticas de reconocimiento de la manera siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Política de reconocimiento. El personal gerencial de tomar en cuenta los esfuerzos de los trabajadores y hacerlos de lo conocimiento de todos a fin de que el involucrado se sienta motivado con sus</li> </ul>



	<p>logros por parte de los demás.</p> <p>b) Política de promoción por méritos es necesario contar con instrumentos y sistemas de medición a fin de poder evaluar a los empleados, con el fin de poner tener un parámetro para poder efectuar promociones futuras basándonos en sus logros hechos y de ninguna manera permitir favoritismos ni lazos familiares.</p> <p>c) Política de responsabilidad: el nivel gerencial general debe tener la confianza suficiente para delegar autoridad y responsabilidad a sus colaboradores.</p> <p>d) Política de salarios: el salario tiene una enorme importancia, porque se refiere a que la cantidad de dinero que percibe el empleado sea la adecuada y que permita cubrir sus necesidades.</p> <p>e) Política de incentivos económicos: esta política debe establecerse para complementar las demás, teniendo la finalidad de incrementar la motivación en los subordinados a través de premios en efectivo o en especie como por ejemplo bonos de productividad.</p>
--	--

## CONCLUSIONES

Las organizaciones hoy en día ostentan estructuras altamente tecnificadas, pero a la vez son deshumanizadas. Ya que carecen de *eficientes modelos o sistemas administrativos que permitan satisfacer las necesidades imperantes de los recursos humanos*

Derivado del presente modelo se concluye que la función administrativa de dirección es la esencia de la coordinación de un grupo de trabajo y de la toma de decisiones, es por ello, que la función de dirección debe desempeñarse con una gran eficiencia para así poder lograr tanto la armonía laboral como la obtención de resultados satisfactorios en las tareas propuestas

En la ejecución de la primera etapa de *autoridad del modelo propuesto resultara ser eficaz si se toma en consideración los siguientes requisitos: si se transmite claramente, si se cumple principalmente con los principios de unidad de mando, autoridad y obligaciones entre otros, de lo cual resultara que se entiendan las ordenes y éstas se podrán ejecutar de una manera clara y correcta, evitándose así la fuga de obligaciones entre otras anomalías.*

En la segunda etapa del modelo que se refiere a la comunicación esta debe ser eficaz para que así se unifique la actividad organizada permitiendo a los gerentes desempeñar las *funciones correctamente al recibir y ejecutar las ordenes e instrucciones que se les dictan, además podremos conocer las necesidades, sentimientos de los subordinados para que así mismo se genere una cooperación entre ambas partes.*

La supervisión como tercera etapa, no debe descuidarse en ningún momento y darle una debida importancia ya que a través de esta se estudia y vigila las acciones de los empleados, se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos para que logren los objetivos, el grado de este debe adecuarse a la situación o circunstancia que guarda el *entorno laboral de una organización De ahí la importancia del tacto criteno que se debe tener para cada situación.*

Como la vasta y última etapa del modelo la motivación es, al igual que las tres anteriores etapas, es de gran importancia para poder obtener la productividad que se espera de los empleados y en conjunto con el eficiente desempeño de jefes y directivos se podrá obtener los resultados que lleven al logro de metas y objetivos fijados: para ello es necesario que dicha motivación se lo

ESTAS TESIS NO DEBE  
ENTREGARSE A LA  
BIBLIOTECA  
SIN  
SABER DE LA  
BIBLIOTECA

suficientemente necesana para satisfacer todas las necesidades de los empleados y que éstas sean adecuadas y justas.

*Es valdo recalcar que la motivación es el motor para impulsar actividades y posiblemente actitudes positivas de los empleados, resultando ser mas que un simple, pero importante proceso motivacional, en el cual los beneficiados serán los empleados así como gerentes y desde luego la organización.*

## BIBLIOGRAFÍA

- 1 De la Parra, Paz Eric. CALIDAD EN EL SERVICIO, México, Grupo Editorial Isef, 1997.
- 2 Díaz Jesús, García María EL TRABAJO EN EQUIPO México, Trillas 1992
3. Fraser alastair. FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO México, Panorama, 1998
- 4 Galicia Anas Fernando. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS México, Ediciones Trillas, 1995.
- 5 Gonzalez Calvillo Enrique. LA EXPERIENCIA DE LAS FRANQUICIAS México, Edición Mc Graw Hill, 1994
- 6 Gordon, Judith R. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL México, Pretience Hall, 1997
- 7 Jago G Arthur, Vroom H. Victor. EL NUEVO LIDERAZGO, DIRECCION DE LA PARTICIPIACION EN LAS ORGANIZACIONES México, Ediciones, Díaz Santos S.A. 1998.
8. Keith, Davis. COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO México McGraw Hill, 1991.
- 9 Munch galindo Lourdes. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN 5ª edición, México, trillas, 1993.
- 10 Parker E Willard, Kleemeier QW Robert, Parker V. Beyer TÉCNICAS PSICOLÓGICAS MODERNAS PARA JEFES Y MANDOS INTERMEDIOS México, Edición Hispano Europea S A., 1996
- 11 Raab S. Stevens FRANQUICIAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE SU VENTA México, Edición Limusa, 1997.
- 12 Rees Frank EL LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO. México 1ª. Edición, Panorama, S A , 1995.

- 13 Reyes Díaz Leal Eduardo FRANQUICIADO EN MÉXICO. México, Ediciones Del Verbo Emprender, S.A De C V , 1994
- 14 Ruper Esles-White COMO SER MEJOR FORMANDO EQUIPOS DE TRABAJO México, Panorama, 1998.
- 15 Trista, Boris LIDERAZGO, AUTORIDAD Y ADMINISTRACIÓN. México, 1ª Edición, U A M., 1994.

#### OTRAS FUENTES

- 1 González Sánchez, Rodrigo. APUNTES DEL SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS. México, Fes-Cuautitlán, 1999.
- 2 Mendiola Gerardo, FRANQUICIAS RUMBO A LA GLOBALIZACION. Revista EXPANSION, MEXICO D F 11 de mayo de 1994 pp.30-50
- 3 Pagina de Mc Donald's en México <http://www.mcdonalds.com.mx>