



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

“PROPUESTA PARA MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO
POR MEDIO DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROYECTOS
EN UN COMPLEJO CINEMATOGRAFICO”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A N
DIANA MARTHA CAMACHO VITELA
VANESSA GUADALUPE SOLARES MELENDREZ

ASESOR: M.C.E. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS

A la **Universidad Nacional Autónoma de México** por el orgullo de pertenecer a una institución tan valiosa y de gran reconocimiento.

A la **Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán** por haber apoyado nuestra formación académica.

A nuestra asesora **Celia Rodríguez** por haber brindado su tiempo y sus conocimientos para el logro de este trabajo.

A nuestra **familia** por impulsarnos siempre a ser mejor cada día y por guiarnos siempre por el mejor camino.

A mi **compañera** de tesis por su compromiso y motivación por culminar un paso importante en nuestro desarrollo académico.

A nuestros **amigos** por estar con nosotros en esta importante etapa de nuestra vida.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
Planteamiento del Problema.....	6
Hipótesis.....	7
Objetivos.....	7
CAPÍTULO I. Conceptos Generales	
1 Concepto de Organización.....	8
2 Objetivos de la Organización.....	9
3 Áreas Funcionales de la Organización.....	11
4 Tipos de Organización.....	14
5 Concepto de Administración.....	18
6 Importancia de la Administración.....	19
7 Principios Generales de Administración.....	20
CAPÍTULO II. Recursos Humanos	
1 Concepto de Recursos Humanos.....	23
2 Características de Recursos Humanos.....	23
3 Concepto de Administración de Recursos Humanos.....	24
4 Funciones de la Administración de Recursos	

Humanos.....25

CAPÍTULO III. Administración por Proyectos

1	Concepto			de
	Proyecto.....	48		
2	Características		de	un
	Proyecto.....	48		
3	Etapas		de	un
	Proyecto.....	49		
4	Concepto de Administración por Proyectos.....	61		
5	Funciones de la Administración por Proyectos.....	62		
6	Importancia de la Administración por Proyectos.....	63		
7	El Líder		o	Jefe
	Proyectos.....	63		de
8	Funciones del Líder		o	Jefe
	Proyectos.....	64		de
9	Características del Líder o Jefe de Proyectos.....	67		
10	Importancia del Líder o Jefe de Proyectos.....	69		

CAPÍTULO IV. Equipos de Trabajo

1	Concepto		de	Equipo		de
	Trabajo.....	71				
2	Diferencia entre Grupo y Equipo.....	71				
3	Justificación de la existencia de los Equipos de Trabajo.....	72				
4	Ventajas		de	un	Equipo	de
	Trabajo.....	73				

5	Características de los Equipos de Trabajo.....	76
6	Fases de los Equipos de Trabajo.....	78
7	Funciones de los Equipos de Trabajo.....	80
8	Tipos de Equipo.....	82
9	Efecto de la Cultura Organizacional.....	85
10	Liderazgo del Equipo.....	90

CAPÍTULO V. Propuesta para mejorar el Trabajo en Equipo por medio de la Administración por Proyectos en un Complejo Cinematográfico.

1	Antecedentes.....	9
	5	
2	Diagnóstico.....	100
3	Propuesta.....	10
	3	

	CONCLUSIONES.....	10
--	-------------------	----

6

	ANEXOS.....	10
--	-------------	----

8

	BIBLIOGRAFÍA.....	124
--	-------------------	-----

INTRODUCCIÓN

Actualmente se buscan nuevas formas de afrontar los retos con éxito y uno de los recursos más comunes es generar equipos de trabajo.

Con ellos se pretende aprovechar los conocimientos, habilidades y aptitudes para desarrollar una actividad y de esta manera las actividades se realicen con mayor calidad y se llegue más rápidamente al logro de los objetivos.

Estos equipos participan en esfuerzos para mejorar actividades de trabajo o resolver problemas específicos dentro de un área en particular, de igual forma son responsables de ver que el trabajo se haga y de administrarse a si mismos.

Los equipos planean, realizan y dirigen su trabajo de comienzo a fin; por lo tanto los integrantes del equipo comparten las responsabilidades por igual.

El trabajo en equipo busca mejorar la calidad en el servicio; es decir, en el trabajo y en el recurso mas importante que es el humano, tratando de dejar atrás el trabajo tradicional que se maneja en nuestro campo de estudio que es un Complejo Cinematográfico en el

que se limita al personal en cuanto a sus capacidades y desempeño.

Por consiguiente el trabajo en función de equipos nos permitirá desarrollar y administrar los proyectos que nos conducirán a mejorar la calidad de servicio.

Este trabajo se integrará por cinco capítulos; en el primer capítulo es necesario definir lo que significa organización, al igual que sus objetivos que persigue, las áreas funcionales por las cuales está integrada y al mismo tiempo dar a conocer la clasificación de las organizaciones; ya que, en cualquiera de estas se aplica la administración y de ella trataremos su definición y mostraremos sus principios e importancia.

En el segundo capítulo se refiere los Recursos Humanos, como motor de una organización y como parte integrante de un equipo con su gran diversidad de personalidades, y la importancia que tiene para la organización.

También se tratarán los recursos humanos como área funcional dentro de la organización, sus funciones y la forma en que apoya al personal.

Posteriormente se define lo que es un proyecto, algunas de sus características así como sus etapas, por consiguiente se desarrolla el concepto de administración por proyectos, sus funciones, importancia y se da a conocer a la persona encargada de los proyectos y su

importancia como líder de un proyecto, así como sus funciones.

El contenido del siguiente capítulo es sobre los equipos de trabajo, su concepto, se destaca la importancia de utilizarlos, las ventajas que traen a la organización y a su desarrollo personal.

El capítulo V contiene el caso práctico donde se muestra los antecedentes y la investigación que lleva al estudio de este trabajo y por consiguiente se da a conocer una propuesta para la mejora de la calidad de servicio en un Complejo Cinematográfico, desarrollando proyectos por medio de equipos de trabajo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro del Complejo Cinematográfico existe una carencia de trabajo en equipo derivada de una inadecuada administración donde claramente se percibe la falta de una planeación para el trabajo, lo cual, ha originado que los empleados se sientan insatisfechos con su trabajo, ya que, no encuentran la posibilidad de mejorar y aumentar su productividad, debido a que no ven objetivos claros por parte de quien dirige, sienten que hay una anarquía, que cada empleado hace su trabajo conforme él cree que se debe hacer, por los que a ellos les gustaría colaborar en equipos de trabajo con objetivos muy claros.

Algunos de los problemas específicos derivados de lo anterior son porque en cada área no se tiene una persona encargada, la gerencia que es quien administra y no lleva un control adecuado de la operación.

De acuerdo con lo anterior estamos convencidos de que una parte importante para el desarrollo de las empresas es el trabajo en equipo. Por tal motivo, se realizara la propuesta de lo eficiente que pueden ser los equipos de trabajo realizando proyectos, ya que esto permitirá que los empleados sientan que son parte principal dentro de la empresa.

HIPÓTESIS

Si se logra establecer el trabajo en equipo a través de proyectos en una Exhibidora Cinematográfica, esto redundará en una mejor calidad de servicio.

OBJETIVO GENERAL

Promover el trabajo en equipos a través de la Administración por proyectos que ayuden a elevar la calidad en el servicio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Formar equipos de trabajo que permitan lograr resultados más efectivos a través de la realización de proyectos.
- Aumentar la eficiencia del capital humano como base de su propio desarrollo.

- Aumentar la calidad del servicio.

CAPÍTULO I.

CONCEPTOS GENERALES

1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Hicks señala “una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos”.

El autor G. R. Terry la define como “el arreglo de las funciones necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”.

Sheldon la considera como “el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles”.

De acuerdo a las definiciones señaladas anteriormente, se destacan los siguientes elementos en común:

- a) La organización se refiere a estructurar.

- b) Por lo mismo se refiere a funciones, jerarquías, y actividades.
- c) Se refiere a funciones, niveles o actividades que están por estructurarse.
- d) Se dice en concreto cómo y quién va hacer cada cosa (puesto).

Por lo tanto, se define a la organización como el conjunto de personas orientadas hacia el logro de la misión y objetivos que se persiguen a través de una estructuración de tareas.

2 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Clasificación de acuerdo con Agustín Reyes Ponce.

- Por su Origen y Tiempo.

Institucionales. Algunos de los objetivos de la organización son fijos o estables. Son aquellos que están en la esencia y naturaleza de la organización. Los objetivos organizacionales o institucionales de las empresas son tres: de servicio, social y económico.

Objetivo de Servicio.

Satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos y/o servicios en condiciones apropiadas.

Objetivo Social.

Proteger los intereses económicos personales y sociales de los trabajadores y empleados de la organización, de la comunidad y del gobierno (municipal, estatal o federal), logrando la satisfacción de estos grupos por medio del cumplimiento de sus obligaciones.

Objetivo Económico.

Proteger los intereses económicos de la organización, de sus acreedores, proveedores y accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos a través de la generación de riqueza.

- Objetivos Individuales y Colectivos.

Los objetivos individuales son los fines que persigue cada persona física. El objetivo colectivo, por el contrario, es aquel que persiguen varias personas físicas, obviamente, este objetivo puede identificarse, total o parcialmente con los objetivos individuales.

- Objetivos Particulares y Generales.

Son objetivos particulares los que forman parte de otros objetivos más amplios.

Son objetivos generales, aquellos que comprenden dentro de sí mismos el logro de varios objetivos particulares.

- Objetivos Subordinados y Básicos.

Son objetivos subordinados o secundarios aquellos que son meros medios para alcanzar los objetivos básicos o principales. Son objetivos básicos, en cambio, aquellos en que, de alguna manera, se detiene la intención de la persona o institución

3 ÁREAS FUNCIONALES DE LA ORGANIZACIÓN

La agrupación de actividades de acuerdo con las funciones que realiza una organización es una práctica muy generalizada. Toda empresa supone la creación de ciertos bienes o servicios por lo que, dentro de una economía de mercado las áreas funcionales básicas de las empresas son: Recursos Humanos, Producción, Mercadotecnia y Finanzas.

A) Recursos Humanos:

Son los elementos eminentemente activos de la empresa y, desde luego, los de máxima dignidad.

Funciones:

- Planeación. Determina las necesidades futuras del personal.
- Contratación (Reclutamiento, Selección, Inducción).
- Calificación de Méritos (Promoción, Transferencias, Rotación).

- Administración de Salarios (Análisis de Puestos, Valuación de Puestos, Asignación de Salarios).
- Relaciones Internas Jurídicas.
- Capacitación (Detectar necesidades de la empresa, Programas, Evaluación de Programas).
- Higiene y Seguridad (Investigar causas, Campañas, Evaluación).
- Control.

B) Finanzas:

Están constituidas por un conjunto de actividades tendientes a lograr los objetivos de custodiar e invertir los valores de una empresa, mantener los sistemas de información adecuados para el control de los activos y operaciones de las empresas y así mantener el capital invertido.

Funciones:

- Obtener fondos y recursos financieros.
- Manejar adecuadamente los recursos.
- Administrar el Capital de Trabajo
- Presentar e interpretar la información financiera.
- Tomar decisiones acertadas
- Maximizar las utilidades.

C) Mercadotecnia.

Es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las

necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio.

Funciones:

- Identifica las necesidades del cliente
- Conceptualiza estas necesidades en términos de la capacidad de producción.
- Conceptualiza el resultado en términos de las necesidades del cliente.
- Comunica tal conceptualización al cliente.

D) Producción:

Es cualquier proceso o procedimiento diseñado para transformar un conjunto de elementos de entrada en un conjunto determinado de elementos de salida.

Funciones:

- Compra Materia Prima, cuyo costo se forma por el precio de adquisición facturado por los proveedores.
- Custodia y conservación de los materiales en el almacén.
- Transformar y adaptar la materia prima para elaborar productos.
- Distribución y comprende los gastos referentes a la guarda, custodia, y conservación de los artículos terminados.

Todas las organizaciones tienen características que les son comunes y son de una clase o tipo determinado.

Los esquemas de clasificación están diseñados para mostrar una diferencia entre los tipos o clases identificadas.

A continuación se presenta una clasificación según Nacional Financiera y otra de acuerdo a diversos autores:

	Primarias. Sus productos o servicios sirven como insumo para la operación de otras industrias.
N	Producción Intermedia. Recibe productos ya procesados por otra industria.
A	
F	Necesarias al desarrollo. Apoyan al desarrollo de un país, sociedad o persona; como son medios de transporte, comunicación, etc.
I	
N	Productos Terminados. Son organizaciones en las que los productos que ofrecen son destinados directamente hacia el consumidor final.

Autor	Basa su Clasificación en:	Clasificación
Talcott y Pearson	Necesidades Sociales	1. Org. de Producción 2. Org. Políticas 3. Org. Integrativas 4. Org. Mantenimiento de patrones.
Katz y Khan	Grupos que interactúan en un Sistema Organizacional	1. Económicas 2. Mantenimientos 3. Adaptativas 4. Políticas
Amitai Etzioni	En la autoridad	1. Coercitiva-Alineativa 2. Remunerativas-Utilitarias 3. Normativas-Morales
Blau Scott	En beneficio de la organización	1. Asociaciones de

		Beneficio Mutuo Org. Mercantiles 3. Org. Para el Bien Común. 2.
Mitzberg	En base a la estructura	1. Estructura Simple 2. Org. como máquina burocrática Burocracia Profesional Forma Divisionalizada 3. 4. 5. Adhocracia

Actividad
 Industriales
 Extractivas
 Agropecuarias
 Manufactureras
 Comerciales
 Recursos Renovables
 Recursos No Renovables
 Bienes De Produccion
 Bienes De Consumo Final
 Mayoristas

Empresa	O Giro	Comerciales	Minoristas Comisionistas	
		Servicio	Transporte Turismo Instituciones Financieras Educación Salubridad Finanzas Y Seguros Servicios Publicos	Asesoría Y Admón Promoción Y Ventas Publicidad
		Economico	Basicas Semibasicas Secundarias Nuevas Necesarias	
	Otros Criterio	Regimen Jurídico	Sociedad Anonima Sociedad Cooperativa Sociedad De Responsabilidad Limitada Sociedad De Capital Variable Sociedad En Comandita Simple Sociedad En Comandita Por Acciones Sociedad En Nombre Colectivo	
		Duración	Temporales Permanentes	
		Otros	Mercadotecnia Producto	
	Origen Del Capital	Privadas	Nacionales Extranjeras Transnacionales	
		Publicas	Centralizadas Descentralizadas Estatales Paraestatales Desconcentradas	
	Magnitud o Tamaño	Pequeñas o Grandes	Finanzas Producción Artesanal	Criterio De Nacional Financiera Local Nacional Internacional Artesanal Mecanizada Automatizada

Fuente: Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración, 5ª ed. 9ª reimp., Edit. Trillas, México, 2000. pp. 50
De acuerdo al Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de Marzo de 1999 se establecen los criterios de estratificación de

empresas de la siguiente manera:

CUADRO 1. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR EL
NÚMERO DE EMPLEADOS.

Tamaño	Industria	Comercio	Servicio
Micro Empresa	0-30	0-5	0-20
Pequeña	31-100	6-20	21-50
Mediana	101-500	21-100	51-100
Gran Empresa	501 ó más	101 ó más	101 ó más

Fuente: <http://www.siem.gob.mx/pyme/>

CUADRO 2. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR LAS
VENTAS ANUALES Y SUS EMPLEADOS.

Tamaño	Empleados	Ventas Netas Anuales
Micro Empresa	0-15	Menor \$ 1.5 Millones
Pequeña Empresa	16-100	Menor \$15 Millones
Mediana Empresa	101-250	Menor \$34 Millones
Gran Empresa	251 ó más	De \$34 Millones ó más

Fuente: <http://nafinsa.gob.mx/clasiemp/>

El autor Terry establece el siguiente concepto de administración “ Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos”.

Jiménez Castro nos da un significado etimológico de la palabra administración, estableciendo que la palabra administración viene de *administratio*, que significa acción de administrar, y el término “*administrar*” esta compuesto por *ad* y *ministrare*, que significan conjuntamente “servir”, llevando implícito en su sentido que es una actividad cooperativa cuyo propósito es servir.

Fernández Arena. “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

Por lo que nosotros diremos que es la ciencia que busca el cumplimiento de objetivos haciendo que resulten óptimas las relaciones recíprocas entre los hombres y los recursos.

Según el autor Agustín Reyes Ponce, bastan los siguientes hechos que a continuación se presentan para demostrar su importancia:

1. “La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea ésta.
2. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y solo a través de ésta y de los elementos materiales, humanos, etcétera,, con que ese organismo cuenta.
3. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas es, quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor que las demás.
4. Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá, su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc, en los que indiscutiblemente, son superados por sus grandes competidoras.
5. La elevación de la productividad, preocupación quizá, de mayor importancia actualmente, en el campo económico y social, depende por lo antes dicho, de la adecuada administración de

las empresas, ya que si cada cédula de esa vida económico-social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

6. En especial para los países que están desarrollándose, uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la mas eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser como el punto de partida de ese desarrollo.

Ningún organismo social puede mejorar o progresar sin una buena administración que además sea efectiva, eficiente y productiva.”

7 PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN

Los principios de administración constituyen guías de acción administrativa. Un principio de administración es una declaración de verdad generalizada acerca de las organizaciones o administración. Los principios de administración podrán considerarse leyes o verdades fundamentales de las organizaciones y administración. Los principios por lo general prescriben un curso específico de acción administrativa, según como lo muestra Muñoz Garduño:

a. División del trabajo. Es el orden natural, tiene como

consecuencia la especialización de las funciones y la separación de los poderes.

- b. Autoridad – responsabilidad.* La autoridad es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. No se concibe la autoridad sin responsabilidad.
- c. Disciplina.* Es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.
- d. Unidad de mando.* Para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe.
- e. Unidad de dirección.* Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan hacia el mismo objetivo.
- f. Subordinación del interés particular al interés general.* El interés de un agente, o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa.
- g. Remuneración al personal.* Es el precio del servicio prestado.
- h. Centralización.* Consiste en que todo organismo, las sensaciones convergen en el cerebro o la dirección y que del cerebro o dirección parten las órdenes que ponen en movimiento todas las secciones del organismo.
- i. Jerarquía.* Es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores.
- j. Orden.* Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

- k. Equidad.* Justicia en lugar de equidad.
- l. Estabilidad del personal.* La inestabilidad afecta una buena administración y es necesaria la estabilidad del personal.
- m. Iniciativa.* La iniciativa es uno de los más poderosos estímulos de la actividad humana.
- n. La unión del personal.* La unión hace la fuerza.

CAPÍTULO II. LOS RECURSOS HUMANOS Y SU ADMINISTRACIÓN

2.1 CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS

De los recursos existentes dentro de la organización se podría decir que el recurso más importante es el humano, ya que, sin éste no se podrían aprovechar los demás.

El recurso humano es el conjunto de esfuerzos o las actividades humanas, los conocimientos, experiencias, la motivación, intereses vocacionales, aptitudes, habilidades, actitudes y potencialidades de cada persona dentro de la organización que ayudan a su desarrollo.

2.2 CARACTERÍSTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Es difícil separar a las personas de las organizaciones, sin embargo se pueden diferenciar ciertas características de los recursos humanos y son las siguientes:

- Son *patrimonio personal*, o sea, las habilidades, la experiencia, etc., no pueden ser propiedad de la organización.
- Las actividades de las personas son *voluntarias*, aunque exista

un contrato de trabajo no garantiza que el personal dará su mejor esfuerzo, sólo contará con él, cuando el trabajador perciba que esa actividad va a ser provechosa y que los objetivos organizacionales concuerdan con los particulares.

- Son *intangibles*, es decir, estos recursos se manifiestan sólo a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.
- Son *perfeccionados*, mediante la capacitación y el desarrollo, se mejoran los recursos ya existentes o se descubren otras habilidades básicas que potencialmente tiene el personal.
- Son *escasos*, esto debido a que no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos.

2.3 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos se refiere “a las prácticas y políticas para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo”.

“Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación de desempeño, negociación de contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades de personal”.

La Administración de Recursos Humanos es, desde cualquier punto

de vista, la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales.

2.4 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La finalidad primordial de las funciones de los recursos humanos es proveer a la organización de la capacidad laboral que necesita, cuantitativa y cualitativamente, en el momento oportuno, es decir, planea, implementa y controla los programas para alcanzar mayor productividad.

Las funciones de ésta comprende cuatro rubros esenciales que posteriormente explicaremos y son:

1. Empleo: Planeación, reclutamiento y selección de recursos humanos.
2. Inducción, Entrenamiento y Desarrollo de los recursos humanos.
3. Motivación: Evaluación de desempeño y administración de salarios.
4. Relaciones Laborales
5. Mantenimiento: Seguridad e higiene, comunicaciones y relaciones humanas.
6. Control

EMPLEO

PLANEACIÓN. Ayuda a determinar las necesidades futuras del personal.

RECLUTAMIENTO. Este aspecto es atraer candidatos capaces para una organización, para lo cual se necesita conocer las especificaciones del puesto para las posiciones que han de cubrir. Para tal efecto se emplea una descripción del puesto, ésta es una declaración de los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita una persona para desempeñar el trabajo, en otras palabras los aspectos psicológicos, técnicos, etc. que se pretende cubra el candidato.

Por lo general, estas aptitudes se incluyen en los avisos de vacantes que se colocan en espacios informativos de la organización, en el periódico o en las listas de agencias de colocación, las especificaciones del puesto proporcionan una base para encontrar solicitantes calificados.

SELECCIÓN. Para seleccionar y orientar a los empleados hacia el puesto se utilizan las descripciones del puesto. Una descripción del puesto como ya se dijo, es una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto.

INDUCCIÓN, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

INDUCCIÓN. Cuando un trabajador ingresa a la empresa, ésta debe informarle acerca de la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, en varias ocasiones se encuentran contenidos en el llamado *Manual de Bienvenida* entregado a cada nuevo trabajador.

Algunas actividades para llevar a cabo la Inducción son las siguientes:

- a) Reunión con el personal de nuevo ingreso.
- b) Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida, el cual incluye historia y objetivos de la organización, horarios, días y forma de pago, giro de la empresa, estructura organizacional, localizando el puesto en cuestión, políticas de personal, prestaciones, ubicación de servicios (comedor, consultorio médico), Reglamento Interior de Trabajo y plano de Instalaciones.
- c) Evaluación y visita a las instalaciones.
- d) Presentación ante el personal de la organización con los que tendrá contacto.
- e) Información otorgada por el jefe inmediato acerca de la elaboración del trabajo.

Por lo anterior, la integración del personal de nuevo ingreso involucra al personal de staff y el personal de línea, es decir, todos los miembros de la organización que estén en contacto con el nuevo elemento, juegan un papel importante en el proceso.

ENTRENAMIENTO: CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Cualesquiera que sean las diferencias entre los conocimientos, habilidades y capacidades demostradas por la persona que desempeña un puesto y los requerimientos que aparecen en la descripción y especificación del mismo, brindan referencias respecto de las necesidades de capacitación.

El adiestramiento es proporcionar destreza manual en una habilidad adquirida, mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Por lo que, la capacitación para el empleado se diseña para ayudarlo a adquirir mejores conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, para desempeñar sus tareas normales. Se centra en los requerimientos de habilidades para desempeñar sus tareas diarias.

DESARROLLO. Por otro lado, el desarrollo del empleado se estimula para ayudar a la organización a asegurarse de que cuenta internamente con el talento necesario para cubrir sus necesidades futuras de recursos humanos. Se centra en las aptitudes adicionales que el empleado necesitará en el futuro para ocupar otros puestos dentro de la organización.

También el desarrollo de la trayectoria laboral es importante, ya que, los programas de desarrollo de trayectoria laboral se diseñan para ayudar a los empleados a avanzar en su vida laboral. Su objetivo es

proporcionar la información y evaluación necesarias para que el trabajador alcance sus objetivos laborales. Sin embargo, es necesario señalar que el desarrollo de la trayectoria laboral es responsabilidad del individuo, tanto como de la organización.

El desarrollo organizacional tiene que ver con la elaboración de sistemas que permitan la adaptación a los cambios organizacionales. Su objetivo es cambiar las actitudes y los valores de los empleados de acuerdo con las nuevas directrices estratégicas de la organización.

En otras palabras, la capacitación tiene tres puntos esenciales:

- Detectar necesidades de la empresa
- Diseñar programas de capacitación
- Evaluación de los programas de capacitación

MOTIVACIÓN

La función de motivación es una de las más importantes porque durante mucho tiempo se ha tratado de explicar qué motiva a los diferentes tipos de empleados. Primero se debe pensar que la motivación es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales, o sea, es un conjunto de aspectos ambientales, capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, que rodean al puesto de trabajo. Por lo tanto, el desempeño de una persona en una organización depende de dos factores: la habilidad y la disposición para realizar el trabajo.

Ambos se relacionan con el proceso de aprendizaje, el cual consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta.

La organización emplea la motivación para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros de tal forma que se genere un aprendizaje efectivo, de manera que sirvan a éstos para lograr sus objetivos personales. Por lo que hablaremos de tres aspectos de la motivación: teorías de motivación, evaluación de desempeño y, administración de salarios.

a) TEORIAS DE MOTIVACIÓN.

Existen varias teorías de la motivación entre ellas, teoría de Maslow, teoría de Herzberg, teoría de McClelland, teoría de Vroom, teoría de Skinner (Teoría de Reforzamiento), teoría de Korman y teoría de Decharm. A continuación explicamos algunas de ellas:

Teoría de Maslow. Es la teoría de jerarquía de necesidades se basa en la suposición que los trabajadores están motivados para satisfacer una variedad de requerimientos, de los cuales sólo algunas pueden satisfacerse con dinero. Se dice que las necesidades del individuo se encuentran en una jerarquía, en la forma siguiente:



Una vez que se ha satisfecho una necesidad, ya no puede motivar al

individuo con ésta.

Teoría de Herzberg. Es la teoría de la motivación-conservación entran en juego dos categorías de factores. La primera, llamada factores de higiene o mantenimiento, guarda relación con el ambiente de trabajo e incluye el estatus, seguridad del trabajo, condiciones de trabajo, salario y vida personal. La segunda categoría de factores, llamados motivadores, se relacionan con el trabajo mismo. Tratan del reconocimiento, progreso, logro, potencial de crecimiento y responsabilidad. Según esta teoría, la motivación ocurrirá cuando se conserven apropiadamente los factores de higiene y los factores motivadores.

Teoría de Vroom. Es la teoría de preferencia-expectativa, dice que la motivación depende de las preferencias y expectativas del individuo. Además, hace hincapié en la necesidad que las organizaciones tienen de relacionar directamente las recompensas y el rendimiento, y de asegurar que las recompensas que se proporcionan sean deseadas por aquellos que las reciben.

b) EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Ésta permite valuar si la selección y el entrenamiento han sido adecuados, conocer a aquellos miembros que se destaquen por su nivel de eficiencia a fin de ajustar el trabajo en sí mismo y detectar elementos que ayuden al desarrollo y crecimiento de la organización. Una técnica específica para apreciar el desempeño de un trabajador

es la Calificación de Méritos, la cual no pretende evaluar a la persona en cuanto a sus virtudes personales o cualidades humanas sino más bien sobre los atributos de ella en su papel de trabajador. Se refiere a factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad del desempeño de un puesto y son las siguientes: criterio, iniciativa, previsión, responsabilidad, conocimiento, sentido de colaboración, entusiasmo, cantidad y calidad de trabajo.

Dicho desempeño del personal repercute en otros aspectos importantes como son:

- Promoción (ascenso). Cuando el personal se cambia a un nivel más alto y de mayor responsabilidad.
- Transferencias (reubicación). Se realiza con el fin de que el personal desarrolle mejor sus habilidades y destrezas en el trabajo, con el mismo nivel y responsabilidad o similar.
- Rotación. Es la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente, es decir, el ingreso y el egreso de personas en la organización.

c) ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS.

Esta se relaciona con:

Análisis de Puestos. Estudio que se hace para conocer la descripción y los requerimientos de la persona para el puesto, también permite localizar al puesto tanto en la estructura de la organización como físicamente dentro de las instalaciones y precisa el nombre y puesto

del jefe inmediato y los horarios a los que se haya sujeto el ocupante.

Valuación de Puestos. Es el valor relativo que tiene un puesto en la organización para saber qué puesto va a tener una mayor remuneración económica y también mayor importancia.

Asignación de Salarios de los empleados y las prestaciones se les pueden otorgar.

Los salarios se asignan basándose en los resultados obtenidos a partir de un estudio para determinar la contribución y el valor de cada puesto en base a la habilidad, la responsabilidad, el esfuerzo y la disponibilidad del mismo en la compañía, y a partir de éste se crean escalafones; aunque también depende de factores externos como las condiciones de mercado y la oferta limitada de trabajadores potenciales.

RELACIONES LABORALES

Esta área se ocupa, principalmente, de los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos; se emplea asociado a las relaciones obrero-patronales. Más concretamente, asume las siguientes responsabilidades:

- Negociar y establecer acuerdos colectivos, por ejemplo, en el caso de los sindicatos.
- Gestionar las situaciones de conflicto, las quejas y

reclamaciones.

- Administrar los beneficios sociales.
- Representar a la empresa en actos de la jurisdicción laboral, cuando proceda.

MANTENIMIENTO

HIGIENE Y SEGURIDAD

Esta área se encarga de velar por el buen estado de salud de las personas de la empresa y promover las actuaciones necesarias para que el trabajo se realice con el mínimo riesgo posible para los trabajadores. En la misma, se contempla cuestiones como:

- Prevención
- Seguridad laboral
- Medicina de empresa
- Diagnóstico y mejora de las condiciones de trabajo (Investigar causas, campañas, Evaluación)

La seguridad laboral es “la Prevención de Riesgos Laborales que controla la actuación del trabajador en su entorno laboral en relación con la tarea que realiza, en especial los espacios de trabajo, máquinas y herramientas, materiales, procesos y organización así como las instalaciones utilizadas o por las que puede verse afectado para lograr el objetivo empresarial”.

Por lo que se podría, decir que la higiene industrial es la totalidad de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud del personal.

Algunas empresas emplean técnicas para fomentar la seguridad, tales como: Cursos, distinciones, metas, la participación de todos los miembros de la empresa, o inspecciones para localizar condiciones inseguras.

COMUNICACIONES

La comunicación es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. En ésta intervienen cuatro elementos: emisor, mensaje, canal (o medio) y receptor.

El emisor es la fuente de la información es decir, el emisor tiene un pensamiento o idea codificado, el receptor es persona que recibe y capta la información transmitida. La información se transmite a través de un canal que enlaza al emisor con el receptor. El mensaje puede ser escrito u oral y puede transmitirse a través de un memorandum, computadora, teléfono, televisión, etc. El receptor tiene que decodificar el mensaje y convertirlo en pensamiento.

Una comunicación ocurre cuando el emisor y el receptor asignan el mismo o cuando menos similar significado a los símbolos que componen el mensaje. La retroalimentación es verificar la efectividad

de la comunicación, indicando si ha influenciado al individuo o a la organización.

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación es esencial para el funcionamiento de las personas y por lo tanto de las empresas debido a que integra las funciones de administración, en específico se requiere para:

- 1) Establecer y diseminar las metas de la empresa
- 2) Elaborar planes para su logro
- 3) Organizar los recursos humanos y de otro tipo en la forma más efectiva y eficiente
- 4) Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización
- 5) Dirigir, conducir, motivar y crear un clima en el que las personas deseen contribuir
- 6) Controlar el desempeño

BARRERAS A LA COMUNICACIÓN

La comunicación se ve afectada por ruidos que son cualquier cosa que la obstaculiza o deforma el mensaje, por ejemplo: el medio ambiente, el uso de términos ambiguos, imprecisión, falta de atención, significados erróneos de las palabras, etc. También existen factores situacionales y de la organización que afectan este proceso entre los que se encuentran factores educativos, sociológicos, políticos, legales

y económicos, la distancia geográfica, el tiempo en la comunicación, la estructura organizacional, los procesos de administración y la tecnología.

- Barrera semántica. Se refiere a cuando no precisamos el sentido o significado de las palabras orales o escritas, éstas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica.
- Barrera psicológica. Son los factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos son: No tomar en cuenta el punto de vista de los demás, sospecha, emociones ajenas al trabajo, timidez, explicaciones insuficientes, sobrevaloración de sí mismo.
- Barreras fisiológicas. Son las diferencias entre las capacidades fisiológicas del emisor o del receptor, es decir, aquello que afecta cualquiera de los sentidos (tacto, vista, oído, olfato) que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje.
- Barrera física. La distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación, así como las interferencias en el radio o en el teléfono.
- Barreras administrativas. Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, planeación inadecuada y deficiente operación de los canales.

FLUJO DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

En las organizaciones la comunicación fluye en diversas direcciones;

descendente, ascendente, y cruzada (horizontal y diagonal).

La comunicación descendente fluye de las personas que se encuentran en niveles superiores hacia quienes ocupan niveles inferiores de la jerarquía de la organización. La cual puede ser oral (instrucciones, juntas, uso de teléfono y altavoces) o, escrita (memorandum, manuales, publicaciones periódicas de la empresa (por ejemplo boletines), políticas y procedimientos).

Katz y Kahn identificaron cinco tipos básicos de comunicación descendente:

1. Instrucciones para el manejo de tareas,
2. Información para comprender las relaciones de las tareas,
3. Procedimientos e información sobre prácticas de la empresa,
4. Retroalimentación acerca del desempeño de subordinados, y
5. Información acerca de las metas de la empresa.

La comunicación ascendente pasa de subordinados a superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía de la organización. Ésta requiere de un medio ambiente en el que los subordinados se sientan libres para comunicarse, puesto que el clima organizacional y la responsabilidad de la creación de un flujo libre de comunicación se ven influenciados en gran medida por los superiores.

La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información, con personas de niveles similares o iguales de la organización, y el flujo diagonal, con personas de diferentes niveles que no tienen relaciones directas de dependencia. Esta comunicación se utiliza para acelerar el flujo de información, para mejorar la comprensión y para coordinar los esfuerzos tendientes al logro de objetivos de la empresa.

El medio ambiente de la organización permite oportunidades para llevar a cabo una comunicación oral cruzada, desde las reuniones informales, el equipo deportivo de la compañía y las horas para tomar alimentos que los empleados pasan juntos, hasta las conferencias formales y juntas de consejos y comités.

La comunicación escrita provee registros, referencias y defensas legales, promueve la uniformidad de políticas y procedimientos y en algunos casos, puede reducir costos.

Para mejorar la comunicación escrita se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Claridad. Utilizar palabras y frases simples, para hacer que lo que se escribe sea entendido rápidamente y sin esfuerzo de ninguna naturaleza.
- Precisión. Se refiere a incluir todos los elementos necesarios para la comprensión de la idea y eliminar cualquier ambigüedad. Por ejemplo, proporcionar ilustraciones y ejemplos; gráficas.
- Pureza. Apegar la redacción a las normas gramaticales, usando palabras breves y familiares, utilizar pronombres personales siempre que sea apropiado, utilizar verbos activos y, con ello se lograrán resultados eficaces.
- Síntesis. Evitar el uso de frases que adornen el escrito pues las más de las veces restan claridad y precisión a la idea central.
- Naturalidad. El mensaje debe ser escrito de manera sencilla y normal.
- Además los pensamientos se deben expresar en forma cortés, lógica y directa.

La comunicación oral puede proporcionar un intercambio veloz con retroalimentación inmediata, es decir, las personas pueden hacer preguntas y aclarar dudas. Además, la reunión con un superior puede dar al subordinado un sentimiento de importancia; en las reuniones informales o planeadas pueden contribuir en gran medida a la comprensión de los asuntos.

Toda disposición debe reunir las siguientes características:

- Brevedad. Para que se retenga el contenido del mensaje, conviene que responda a las interrogantes, ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Por qué o para qué? y ¿Dónde y cuándo?
- Precisión. Esto es, la comunicación debe llevar todos los elementos necesarios para ser comprendida a fin de que no resulte ambigua o incompleta.
- Ser directa. Evitar al máximo que el mensaje se de a otro transmisor y otro más, porque cuando llega al verdadero receptor, ya la información se encuentra desvirtuada.

Las personas también se expresan por medio de expresiones faciales o gestos corporales y dicha comunicación llamada no verbal apoya a la verbal.

COMUNICACIÓN EFICAZ

La comunicación eficaz permite el intercambio de mensajes y el entendimiento mutuo, por lo tanto, hay que asegurarse de que las personas comprendan lo que se quiere transmitir. En cualquier empresa, la comunicación es la forma básica en que se expresa el ser humano.

RELACIONES HUMANAS

Según Arias Galicia, “cualquier interacción de dos o más personas constituye una relación humana, las relaciones humanas no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización sino en todas partes”.

CONTROL

El control dentro del proceso administrativo es la última etapa, sin embargo esto no significa que en la práctica sea de la misma manera; algunas de las definiciones más aceptadas de éste son:

- *George R. Terry*. Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.
- *Henry Fayol*. Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.
- *Harold Koontz y Cyril O'Donnell*. Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

Con base en lo anterior, el control se define como “la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever

desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.”

De acuerdo a esta definición, los elementos del control son los siguientes:

1. *Relación con lo planeado.* El control existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
2. *Medición.* Para controlar es importante medir y cuantificar los resultados.
3. *Detectar desviaciones.* Se trata de descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
4. *Establecer medidas correctivas.* Es prever y corregir los errores.

CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

Una de las grandes ventajas del control es que permite, en los diferentes niveles y áreas de la empresa, evaluar las ejecuciones tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria.

La función del control de recursos humanos es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de esta área; se lleva a cabo básicamente a través de la auditoría de recursos humanos.

La *Auditoría de recursos humanos* es la “evaluación sistemática y analítica de todas las funciones operativas del personal, con el fin de corregir deficiencias.”

La recolección de estos datos se efectúa con base en el análisis y en la interpretación de la información estadística de cada una o todas de

las áreas que a continuación se mencionan:

Evaluación de Reclutamiento y Selección: Evalúa la efectividad de los programas y procedimientos relativos a esta área mediante el análisis de aspectos como:

- Efectividad en el procedimiento de selección, eficiencia del personal y su integración a los objetivos de la empresa.
- Las causas que provocan retiros y despidos, en general rotación del personal.

Evaluación de Capacitación y Desarrollo: Es una evaluación necesaria que puede efectuarse mediante el estudio de los siguientes aspectos:

- Productividad. Estudios de productividad antes y después del entrenamiento.
- Desarrollo del personal. Carrera de ascensos y contribución del elemento humano en aspectos de creatividad y productividad, en relación con los cursos de capacitación.

Evaluación de la motivación. Esta evaluación no es fácil de determinar, sin embargo se realiza a través de:

- Encuestas de Actitud.
- Estudios de ausentismo, retardos y rotación.
- Frecuencia de conflictos.
- Buzón de Quejas y Sugerencias.
- Productividad.

Dichas evaluaciones se realizan mediante la utilización de cuestionarios, entrevistas y gráficas, incluye además la realización del inventario de recursos humanos a través del cual se cuantifican y registran las habilidades, experiencias, características y conocimientos

de todos y cada uno de los integrantes de la empresa. Además se puede efectuar una evaluación de actuación, una evaluación de sueldos y salarios y evaluación sobre higiene y seguridad, y servicios y prestaciones.

Evaluación de la actuación. Mide la efectividad de los miembros de la organización, con base en estándares de actuación que evalúan resultados teniendo en cuenta factores tales como:

- Quejas y reclamaciones de clientes.
- Quejas de los subordinados, compañeros y supervisores.
- Informes de cumplimiento de objetivos.

Evaluación de sueldos y salarios. Algunas de las medidas más utilizadas para efectuar este tipo de control son:

- Estudios de salarios de la empresa en relación con encuestas regionales de salarios en empresas similares.
- Estudios de incentivos promedio en relación con la productividad.
- Conflictos salariales.
- Presupuestos de salarios.
- Evaluación de puestos.

Evaluación sobre higiene y seguridad, y servicios y prestaciones. La medida de efectividad de estos programas se obtiene a través de análisis de registros y estadísticas relativos a:

- Índices de accidentes.
- Participación del personal en los programas de servicios y prestaciones.
- Análisis de ausentismo.

- Sugerencias y quejas.
- Estudios de fatiga.

Es importante mencionar que el control de recursos humanos se refiere a todos los miembros de la organización, sin importar a cuál departamento pertenezcan, y que los controles y técnicas variarán de acuerdo con el tamaño y las necesidades de cada empresa.

TÉCNICAS DE CONTROL

Son las herramientas de las que se auxilia la administración para llevar a cabo el proceso de control. Los controles son grupos de información que comprenden los medios a través de los cuales el administrador se allega de los datos relativos al funcionamiento de la organización, estos comprenden:

- Contabilidad y presupuestos.
- Auditoría: Financiera y Administrativa.
- Reportes e informes.
- Archivos: Memorandums, expedientes, bases de datos.
- Mecanizados.

Sin embargo, éstos se mencionan de manera informativa, y sólo se explican algunos de ellos.

Reportes e Informes. Estos pueden clasificarse en:

- a) Informes de control que se utilizan para el control directo de las operaciones.
 - Informes de control corrientes. Para señalar las desviaciones de la realización planeada según ocurra, de manera que pueda actuarse con prontitud para detener las pérdidas.

Finalmente cada mes se puede realizar un Resumen de informes de control. Para sintetizar las desviaciones de la realización planeada durante un periodo como una comprobación de los informes de control corriente y como una indicación de la efectividad global de la realización del personal responsable.

b) Reportes de información que presentan datos más extensos a fin de que la gerencia pueda formular una mejor planeación y determinación de normas.

- Informes de tendencias. Basados en comparaciones verticales de los resultados de la misma actividad o grupo de actividades durante un periodo (meses, años).
- Informes analíticos. Basados en comparaciones horizontales o de sección transversal de los resultados durante un periodo dado de actividades (diferentes o similares), o en comparaciones de los resultados reales con alguna norma formal o informal, estándar u objetiva.

c) Informes sobre la apreciación de renglones

- Informes de actividad individual, coincidiendo el renglón y la responsabilidad.
- Informes de actividad conjunta, renglones bajo responsabilidad de toda la organización.
- Informes estáticos. Limitados a un análisis de la fortaleza financiera y de la estructura con la fecha dada.
- Informes dinámicos. Miden la condición financiera real contra la planeada.

Los sistemas de información puede ser variables de acuerdo con la particularidades de cada empresa, lo importante es establecerlo de manera que produzca beneficios en la administración de la misma.

CAPÍTULO III. ADMINISTRACIÓN POR PROYECTOS.

3.1. CONCEPTO DE PROYECTO

“Se considera un proyecto como una acción o conjunto de acciones únicas no repetitivas, de duración determinada, formalmente organizada que reúne y aplica recursos vigilando el cumplimiento de los objetivos preestablecidos”.

“Un proyecto es un intento por lograr un objetivo específico mediante un juego único de tareas interrelacionadas y el uso efectivo de los recursos”.

2. CARACTERÍSTICAS DE UN PROYECTO.

De acuerdo Jack Gido, las características siguientes ayudan a definir un proyecto:

- Un proyecto tiene un objetivo bien definido, un resultado o producto esperado. Por lo general el objetivo de un proyecto se define en términos de alcance, programa y costo, además se espera que el alcance del trabajo se logre con calidad y satisfacción del cliente.
- Un proyecto se lleva a cabo mediante una serie de tareas interdependientes, es decir, un número de tareas no repetitivas que es necesario realizar en un cierto orden con el fin de lograr el

objetivo del proyecto.

- Un proyecto utiliza varios recursos para realizar las tareas. Estos recursos pueden incluir diferentes personas, organizaciones, equipos, materiales e instalaciones.
- Un proyecto tiene un marco de tiempo específico, o tiempo limitado. Tiene un tiempo de inicio y una fecha para la cual se tiene que lograr el objetivo.
- Un proyecto tiene un cliente. El cliente es la entidad que proporciona los fondos necesarios para el logro del proyecto; puede ser una persona, una organización, etc.
- Un proyecto incluye un grado de incertidumbre. Antes de que inicie un proyecto se prepara un plan sobre la base de ciertos supuestos y estimados. Esta combinación de suposiciones y estimados ocasionan un grado de incertidumbre con relación a si el objetivo del proyecto será alcanzado por completo.

3. ETAPAS DE UN PROYECTO

Según Jeffrey N. Lowenthal, las etapas de un proyecto son las siguientes:

ETAPA 1. IDENTIFICAR EL SÍNTOMA O PROBLEMA.

El primer paso es la fase de preparación.

La alta dirección debe establecer el escenario antes de que una iniciativa de cambio pueda suceder en la organización. Esto requiere

la unión de varios factores. Primero las personas más importantes en la alta dirección deben convencerse de que el cambio es necesario en la organización. Segundo, esas mismas personas deben creer que iniciar un proceso para identificar e investigar posibles direcciones para el cambio. Esto a su vez, requiere que se hagan conscientes de los diversos pasos del proceso y del impacto potencial de dichos procesos, en la estructura, la cultura y los recursos de la organización.

Gran parte del trabajo de establecer el escenario se realizará por parte del Comité de Dirección, que deberá establecerse desde el principio del proceso. El Comité es un grupo ejecutivo de alto nivel cuya fundación y enfoque son guiar la dirección del proceso de cambio. El propósito del Comité es garantizar que los proyectos reciban la atención, el enfoque concentrado y la participación de los niveles ejecutivos más altos de la organización.

La principal función del Comité de Dirección es identificar asuntos o problemas potenciales es posible utilizar numerosas fuentes de información como son:

A) Retroalimentación del cliente.

El término cliente se emplea haciendo referencia a la persona que es usuaria del producto o servicio que se genera por seguir un proceso. La retroalimentación es una importante fuente de información acerca de la funcionalidad de un proceso.

B) Una posición estratégica objetiva.

Aquellos que participan de manera directa en un proceso pueden ser los mejores para determinar si el proceso está funcionando bien.

Esa percepción puede proporcionar una razón para reconocer una oportunidad, para ayudar a diseñar soluciones es necesario asignar prioridades a cada oportunidad. Hacerlo determinará qué oportunidades serán de mayor beneficio. Se podrán emplear varios criterios como guías en el proceso de asignación de prioridades:

- ◆ Problemas Recurrentes. La existencia de problemas recurrentes que surgen de un proceso específico, constituyen una razón para considerar el cambiar el proceso.
- ◆ Nivel de Desempeño. Comparar el desempeño actual contra un parámetro, puede ser causa para considerar la mejora del proceso como prioridad.
- ◆ Objetivos o metas de la empresa. Es posible asignar prioridad a los procesos que afectan el logro de planes de negocios presentes o futuros.
- ◆ Impacto sobre los recursos de la empresa. Los recursos que no se emplean con eficacia, o las cargas de trabajo que carecen de equilibrio, pueden constituir una razón suficiente para hacer que el rediseño del proceso sea prioritario.

El Comité de Dirección necesita seleccionar al líder del proyecto. Esta decisión se basa en las habilidades interpersonales y la experiencia previa que llevan a la mejora continua o a iniciativas de cambio. Una

vez que se selecciona, se informa al líder sobre el tema o problema, y se le entera de la dirección general del proyecto. A partir de ese momento, es su responsabilidad la dirección del proyecto.

Es necesario establecer los límites del proceso y aclarar las metas del proyecto. Tanto los límites como las metas se basan en las suposiciones actuales respecto del proceso existente y están sujetos a cambio cuando se obtengan más entradas, análisis, retroalimentación sobre el proceso y puntos de vista.

Los participantes en el proceso son las personas más capaces y con mejor disposición para mejorar el proceso, una vez identificados los participantes, el líder los involucrará como ayuda para determinar los supuestos iniciales del proyecto.

De igual manera definirá la misión del proyecto y establecerá metas alcanzables. También describirá las asignaciones potenciales para los futuros miembros del equipo.

Como siguiente paso desarrolla un plan inicial de acción para la presentación ante el Comité de Dirección, el plan incluirá:

- Las tareas a realizar
- Los conjuntos de habilidades y cantidades de personas que serán responsables de dichas tareas.
- Personas de apoyo
- Tiempo estimado para llevar a cabo las tareas.

Dicho plan deberá presentarse a la Dirección. En caso de que no se reciba la aprobación para seguir adelante, el líder regresará para reflexionar y restablecer las limitaciones y las metas del proyecto, o bien comenzar desde cero y refinar el plan del proyecto.

Una vez que se acepta el proyecto, se deberá preparar un contrato formal.

Elegir a las personas adecuadas para formar un equipo eficaz es crítico para el éxito del proyecto. El equipo deberá incluir a miembros que conozcan todos los puntos del proceso.

Se asignan miembros al equipo, de acuerdo con la habilidad y función en la organización.

Se deberán considerar los criterios siguientes al seleccionar los miembros del equipo:

- Conocimiento del proceso
- Interés en la mejora del proceso
- Creatividad y capacidad para la resolución de problemas
- Conocimiento de las herramientas de calidad
- Capacidad de liderazgo

La capacidad de liderazgo es importante para todos los miembros, porque cada uno de ellos no sólo estará trabajando con el resto del

equipo, sino también dentro de la organización.

Con la selección del equipo se habrá concluido el primer paso del proceso.

ETAPA 2. ESTABLECER UNA BASE

El establecer una base consiste en determinar dónde se requieren revisiones y aprobaciones internas. Además se establecerá una base de investigación que servirá para comenzar a describir la dirección para el cambio.

Para ello los miembros del equipo trabajarán de manera independiente o en grupos pequeños, de esta forma se aumentará al máximo la cobertura y se asegura que se analicen todos los aspectos del tema en cuestión.

Es importante que todo el equipo comprenda la estructura básica de cada proceso. Cuando existe un conocimiento común de lo que pretende el proceso, el equipo podrá decidir en dónde es posible realizar mejoras.

Un análisis de limitaciones de proceso es un breve examen de los obstáculos que impiden que un proceso satisfaga al cliente, o que funcione con eficacia y eficiencia.

Para comenzar el análisis, el equipo deberá identificar todos los obstáculos que impidan que los empleados que forman parte del

proceso realicen su trabajo de manera adecuada. La mejor fuente de información son los propios empleados.

El equipo deberá decidir si una limitación específica es real, o bien si alguien se la impuso a sí mismo.

Hasta este momento, el equipo habrá realizado avances para entender la mecánica de los procesos. Los factores culturales, es decir aquéllos que involucran a las personas, pueden afectar a un proceso y también es preciso comprender.

Utilizando los datos que se recabaron en la etapa anterior, en este paso los miembros del equipo deberán tratar de determinar las causas raíz potenciales del problema o tema bajo investigación.

Se ha recolectado una importante cantidad de información sobre el proceso, se recabó información de fondo. Se dirigió un análisis de factores culturales. Ahora cada miembro del equipo deberá revisar todos los datos que se hubieran obtenido acerca del proceso, se les ordena en una secuencia lógica y se prepara un paquete de hechos.

ETAPA 3. VENDER LA SOLUCIÓN A LA DIRECCIÓN

El propósito de este paso es obtener la aprobación de la alta dirección para seguir adelante con el proyecto. Para conseguir dicha aprobación, el equipo deberá preparar y realizar una presentación formal a todos los interesados.

Las gráficas y demás material de apoyo ayudarán a hacer una presentación animada y pueden dar más fuerza y claridad a las ideas.

El equipo deberá ser claro en el propósito específico de todos los materiales de apoyo y de la forma en que ayudarán a transmitir las ideas cruciales al público.

Con la aprobación para seguir adelante, el equipo avanza al siguiente paso importante.

ETAPA 4. DISEÑAR EL PROYECTO.

El equipo recibió la aprobación para seguir adelante. Se asignó una partida de presupuesto, es tiempo de realizar y evaluar el estudio que mostrará o rechazará la hipótesis que fue la culminación de los esfuerzos del equipo. Este esfuerzo consistirá de tres fases: diseño, verificación e instrumentación.

◆ Fase 1. DISEÑO

a) Determinar y establecer especificaciones para las características críticas para el proceso.

Las características críticas para el proceso son aquellas que pudieran tener un impacto significativo sobre el propio proceso o sobre la validez del estudio y que es preciso controlar de modo que caigan dentro de ciertos parámetros

b) Crear un plan de verificación.

El plan de verificación identificará indicadores específicos y mensurables de la mejora del proceso. Es mediante la medición de tales indicadores que el proceso encontrará su voz durante el estudio.

Una vez más el equipo deberá abordar, y dar respuestas detalladas a las preguntas de lo que deberá medirse durante el estudio. Incluyendo el cómo, cuándo y por quién.

c) Diseñar un plan de control.

Al mismo tiempo que se lleva a cabo el plan de verificación, el equipo deberá estar creando asimismo un plan de control para el estudio. El plan de control es un documento que proporciona un resumen escrito, paso a paso, de las acciones que se requieren en cada etapa del estudio. Sirve como guía para determinar la secuencia de las actividades.

d) Crear un análisis de modalidades de fallas y efectos en el diseño.

Es una técnica analítica que asegura, en la medida de lo posible, que se consideraron y abordaron las modalidades de falla potencial, sus causas y mecanismos asociados.

e) Crear una metodología de comunicaciones.

El estudio mejor diseñado y conducido carecerá de utilidad si lo que descubrió no se comunica a los demás de manera adecuada. Este paso requiere que el equipo establezca un plan para la forma y momento en que se comunicará la información de la instrumentación, así como las personas con quienes se compartirá la información.

f) Crear un plan de acción.

Se asignan tareas a personas específicas. Las funciones y responsabilidades de quienes participan se especifican en el plan de acción, junto con el calendario de cada tarea.

◆ FASE 2. VERIFICACIÓN

a) Realizar el estudio piloto.

El estudio piloto se realizará como una versión reducida de los procesos de negocios en los que el equipo decidió concentrarse. El objetivo general consiste en determinar si las variaciones en ciertos factores de proceso tendrá como resultado una mejora en el desempeño global de los procesos.

Al realizar el estudio piloto, las condiciones deberán desviarse tan poco como sea posible de las condiciones ordinarias del proceso.

b) Evaluar los resultados del estudio.

Al evaluar el estudio, es importante para el equipo hacer comparaciones precisas y justas con el proceso antiguo. Tanto el

análisis de los datos recolectados como la retroalimentación de los clientes deberán utilizarse para determinar si el proceso alterado cumple con los objetivos establecidos.

El equipo necesita verificar los resultados durante un lapso lo bastante largo para asegurar que el proceso que cambió es estable y que cualesquiera beneficios continuarán en el futuro.

Si los resultados del estudio piloto muestran que los cambios mejoraron el proceso, entonces será preciso comunicar tales resultados a la organización y podrá comenzar el paso siguiente, la instrumentación.

◆ FASE 3. INSTRUMENTACIÓN

Con el éxito del estudio viene la oportunidad de que el equipo diseñe un plan de instrumentación que permitirá realizar cambios a gran escala en el proceso.

Para crear un conocimiento común de lo que deberá hacerse, el equipo deberá comenzar por definir un conjunto de objetivos de instrumentación. Estos deberán ser extensivos de los objetivos que se establecieron para el estudio y abarcar lo que ocurre, por qué lo hace y cuál será el resultado.

En el caso de proyectos que abarquen a varias organizaciones, el equipo deberá hacer cada una de las tareas siguientes durante el

desarrollo del plan de instrumentación:

- Determinar a quién afectarán los cambios y de qué manera.
- Asegurarse que las personas que intervienen saben cuáles son las metas del proyecto, qué habrá de hacerse para lograr tales metas y quién tiene la responsabilidad de asegurar que todas las acciones para alcanzar las metas se llevan a cabo a tiempo y con precisión.
- Desarrollar un mecanismo que pueda utilizarse para organizar la instrumentación de los cambios y medir el avance.

Una vez que el equipo decide el curso de acción, todas las limitaciones de tiempo e interdependencias de tareas deberán integrarse al plan. Esto puede hacerse con el uso de un sistema de administración de proyectos, como el método de ruta crítica o la técnica de evaluación y revisión de programas (PERT).

Cuando el plan de instrumentación queda completo, el equipo debe revisarlo con el líder, los participantes y demás personas que intervengan en la instrumentación. Esta revisión deberá incluir lo siguiente:

- La forma en que la instrumentación recorrerá el sistema de administración de proyectos.
- De qué forma el plan de control vigilará la instrumentación.
- Que cambios se necesitarán en el entorno y en el personal.
- Donde podrán surgir los problemas potenciales y las medidas de

precaución que fueron diseñadas para resolverlos.

Es importante que todos los participantes recuerden que la meta primaria de instrumentar los cambios consiste en mejorar la satisfacción del cliente, por lo que hay que estar preparados para hacer los ajustes necesarios al proceso de cambio para una satisfacción continuada.

El último paso es el cierre formal.

ETAPA 5. CIERRE DEL ESTUDIO

Al cierre del proyecto deberá realizarse una presentación formal de los descubrimientos del equipo, con los resultados del estudio y los detalles de la instrumentación que se presentan a todos los participantes.

Diseñar una presentación clara supone descubrir el equilibrio apropiado entre el detalle y los puntos básicos.

Si se emprendieron los pasos previos, no deberá haber sorpresas para nadie en la presentación formal. Pero por supuesto, como se sabe en la práctica no es tan sencillo. Cada paso y etapa subsidiaria requiere tiempo y surgen obstáculos que es preciso superar.

No obstante, el camino es más tranquilo si se tiene un plan a la mano que dé al líder una buena idea de lo que debe hacerse en cada etapa.

4. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN POR PROYECTOS.

“Administrar un proyecto significa planear su ejecución antes de iniciarla y vigilar su ejecución”.

La administración de proyectos es el proceso de planear, organizar y administrar tareas y recursos para alcanzar un objetivo concreto generalmente con limitaciones de tiempo, recursos o costo.

5. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROYECTOS.

La administración de proyectos incluye primero establecer un plan y después llevarlo a cabo, para lograr el objetivo del proyecto.

El esfuerzo principal tiene que estar centrado en establecer un plan de línea base, que proporcione un plan de ruta para indicar cómo se logrará el alcance del proyecto a tiempo y dentro del presupuesto, este esfuerzo incluye las siguientes funciones:

- Definir con claridad el objetivo del proyecto
- Dividir y subdividir el alcance del proyecto en piezas importantes o paquetes de trabajo.
- Definir las actividades específicas que son necesarias de realizar para cada paquete de trabajo con el fin de lograr el objetivo del

proyecto.

- Presentar gráficamente las actividades bajo la forma de un diagrama, dicho diagrama muestra el orden necesario y las interdependencias de las actividades.
- Hacer un estimado de tiempo de la duración que tendrá que completar cada actividad.
- Hacer un estimado de costos para cada actividad.
- Calcular el programa y el presupuesto de un proyecto, para determinar si el mismo se puede terminar dentro del tiempo requerido, con los fondos asignados y con los recursos disponibles.

6. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROYECTOS.

El beneficio definitivo de poner en práctica técnicas de administración de proyectos es tener a un cliente satisfecho, tanto si usted es el cliente de su propio proyecto como si lo es un negocio (contratista), a quien le paga el cliente para realizar un proyecto. El completar el alcance total del proyecto con calidad a tiempo y dentro del presupuesto proporciona una gran satisfacción para todos los que participan en el proyecto.

El llevar a cabo la administración por proyectos asegurará que el proyecto será ejecutado dentro de plazo y a los menores costos.

7. EL LÍDER O JEFE DE PROYECTOS.

Para que un proyecto pueda ser adecuadamente dirigido y gestionado es imprescindible el nombramiento de un jefe de proyecto con las capacidades y características idóneas para garantizar la consecución de los objetivos establecidos.

El líder es aquella persona que logra influir a otros para que se esfuercen voluntariamente en alcanzar los objetivos planteados.

El líder o jefe de proyecto tiene un papel decisivo en la planificación, ejecución y control del proyecto y es el motor que ha de impulsar el avance del mismo mediante la toma de decisiones tendientes a la consecución de los objetivos.

8. FUNCIONES DE UN LÍDER DE PROYECTOS.

La misión general del jefe de proyecto puede resumirse en dirigir el equipo de que dispone para alcanzar los objetivos del proyecto.

Esta misión general puede descomponerse en un conjunto de funciones específicas entre las que cabe destacar, de acuerdo con el autor Jaime Pereña Brand, como más importantes las siguientes:

- Colaboración con el cliente en la definición y concreción de los objetivos del proyecto.

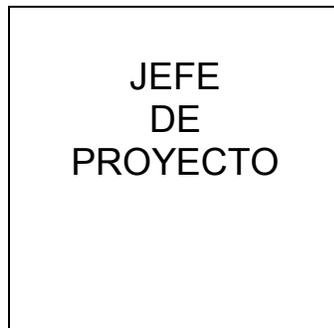
- Planificación del proyecto en todos sus aspectos, identificando las actividades a realizar, los recursos a poner en juego, los plazos y los costos previstos.
- Dirección y coordinación de todos los recursos afectos al proyecto.
- Mantenimiento permanente de las relaciones externas del proyecto: clientes, proveedores, subcontratistas, otras direcciones, etc.
- Toma de decisiones necesarias para garantizar el avance del proyecto e impulsar su progreso constantemente.
- Seguimiento del proyecto y mantenimiento de las informaciones necesarias para conocer en todo momento la situación en relación con los objetivos establecidos.
- Adopción de las medidas correctoras pertinentes para poner remedio a las desviaciones que se hubieren detectado.
- Responder ante clientes y superiores de la consecución de los objetivos del proyecto.
- Proponer, en su caso, modificaciones a los límites u objetivos básicos del proyecto cuando concurren circunstancias que así lo aconsejen.

CONCRECIÓN DE
LOS OBJETIVOS

RESOLUCIÓN DE
INCIDENCIAS

RELACIONES
CON EL CLIENTE

CONTROL DE
PREPARACIÓN
RESULTADOS
PROGRAMACIÓN



J E F E
D E
PROYECTO

CONTROL DEL
EQUIPO POLIVALENTE

IMPULSIÓN Y
TOMA DE
DECISIONES

CENTRO DE RELACIONES DIVERSAS

Fuente: Pereña Brand, Jaime. Dirección y Gestión de Proyectos, Pp. 51

Esta definición de funciones, que no puede considerarse exhaustiva, recoge los cometidos más significativos e importantes del jefe de proyecto. Es fácil apreciar que se trata de un papel complejo, que representa la auténtica dirección del proyecto.

9. CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER DE PROYECTOS.

Si el jefe de proyecto asumirá funciones tan extensas y complejas, resulta evidente que se trata de un puesto importante al que la empresa ha de dotar de un relieve significativo y de una fuerza notable, buscando para ocuparlo personas que reúnan los requisitos precisos.

- Dirección y Liderazgo.

Deben de dominar la responsabilidad y la autoridad de guiar proyectos de gran escala. La administración de proyectos y el liderazgo van de la mano. Los participantes y miembros del equipo esperan que el líder sea hábil en el uso de los métodos y técnicas de administración de proyectos.

- Toma de Decisiones.

Para tomar decisiones sólidas y oportunas, el líder ha de tener un dominio firme de todos los aspectos del proyecto en todos los momentos. Debe ser capaz de equilibrar costos, tiempo y resultados: evitar las desviaciones del presupuesto y las infiltraciones en el alcance y de manera apropiada asignar recursos si el proyecto se retrasa contra el programa.

- Comunicación

Mantener informados a los demás de las actividades y resultados puede representar la diferencia entre el éxito y el fracaso percibidos del proyecto. Las siguientes son áreas importantes en las que se requieren habilidades de comunicación por parte del líder de proyectos:

- Guiar los esfuerzos del equipo en cada etapa del proceso.
- Crear y mantener programas de trabajo.
- Organizar y dirigir reuniones del equipo del proyecto.
- Comunicar los éxitos y resultados del proyecto a la alta dirección.

- Desarrollo de equipos y negociación

De manera continua, deben desarrollar relaciones entre los diversos participantes: dirección, clientes, miembros del equipo y los proveedores. El poder solo se otorga a un líder que construye con base en estas relaciones. Un líder eficaz debe negociar de manera continua para hacer que el proyecto avance. Esa autoridad depende de manera exclusiva de su capacidad de construir un equipo fuerte

entre los participantes internos y externos.

- Planear, programar y actuar.

La administración de un proyecto consiste de los mismos elementos que los demás proyectos. Éstos incluyen establecer objetivos, dividir puestos de trabajo en tareas, diagramación de secuencias de trabajo, programar, presupuestar, coordinar un equipo y las comunicaciones del mismo. Por lo tanto, el líder deberá ser experto en planear y actuar con eficacia.

- Enfoque.

Los proyectos podrán incluir varias actividades importantes sobre las que diversas personas trabajan al mismo tiempo. Es fácil que el líder del proyecto se pierda en los detalles cotidianos de las tareas específicas y pierdan de vista la imagen global.

- Interacción Interpersonal.

Para ser percibido como líder, debe ser considerado como alguien honesto, capaz, confiable y atractivo.

Para el líder es importante construir una relación positiva, es preciso tener habilidades eficaces de relaciones interpersonales, para crear un equipo unificado con personas que provienen de varios antecedentes.

3.10 IMPORTANCIA DEL LÍDER O JEFE DE PROYECTOS.

La importancia de esta figura es unánimemente reconocida por cuantos se interesan en la gestión de proyectos, independientemente de que el nombre que se le atribuye pueda variar de unas a otras ocasiones.

Poco interesa la denominación; lo importante es que el puesto esté cubierto y desempeñado por la persona idónea.

Un líder dedicará tiempo para desarrollar un plan bien pensado para el logro de nuestro proyecto.

Una vez iniciado el proyecto, supervisará el avance para asegurar que todo vaya de acuerdo al plan y tendrá la clave para el control efectivo del proyecto midiendo el progreso real y compararlo con lo planeado sobre una base oportuna y periódica y si es necesario llevar a cabo la acción correctiva.

CAPÍTULO IV. EQUIPOS DE TRABAJO

4.1 CONCEPTO DE EQUIPOS DE TRABAJO

La etimología de la palabra “equipo” proviene del escandinavo skip que significa barco y del francés equipaje, término que designa a la tripulación, en el sentido de un conjunto de personas muy bien organizado para el trabajo de navegación. Esta idea da la imagen de un equipo de trabajadores que realizan una obra en común, implica un vínculo para lograr un objetivo común en una organización.

En otras palabras, los equipos de trabajo son “grupos formales integrados por individuos interdependientes, responsables de alcanzar una meta”.

4.2 DIFERENCIA ENTRE GRUPO Y EQUIPO DE TRABAJO.

Un grupo se define como “dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares”. Los grupos pueden ser formales o informales.

Los grupos formales son agrupaciones de trabajo establecidas por la organización y que tienen asignaciones de trabajo y tareas específicas. En los grupos formales, los comportamientos apropiados son definidos por y dirigidos hacia las metas de la organización.

Por otro lado los grupos informales son asociaciones naturales de gente dispuesta a trabajar como respuesta a necesidades sociales. Se crean a partir de esfuerzos individuales y se desarrollan alrededor de intereses comunes y de la amistad más que por un propósito intencionado.

De esta manera, todos los equipos de trabajo son grupos, pero solo los grupos formales pueden ser equipos de trabajo.

4. 3 JUSTIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN

Entre las razones por las cuales los equipos de trabajo pueden crearse en las organizaciones son las siguientes:

- Mejor calidad en las decisiones.
- Fuerza colectiva.
- Mejores relaciones.
- Mejor capacitación.
- Compromiso o motivación.
- Enfoque gerencial.
- Actitud alerta.
- Obtener mayores y mejores resultados.
- Mayor facilidad para satisfacer al cliente.
- Buen manejo de situaciones complejas.

- Hacer el trabajo de todos más sencillo.

4.4 VENTAJAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

La mayoría de las personas están mucho más satisfechas cuando no solamente hacen nuestro trabajo, sino que también participan en la programación, organización y control del mismo. El trabajo en equipo, hace que el trabajador deje de ser una estadística, que se limita a cumplir órdenes, recibiendo a cambio una recompensa con la que satisface sus necesidades, para ser considerado una persona, que puede utilizar todas sus capacidades y puede satisfacer, en el trabajo, también sus necesidades de desarrollo personal y profesional.

Las principales ventajas del trabajo en equipo, *con respecto a la empresa*, son:

Crean espíritu de grupo. Los miembros del equipo esperan y exigen mucho de cada uno de sus integrantes. Con ello, facilitan la cooperación y mejoran el clima laboral de los empleados. De esta manera encontramos que las normas del equipo tienden a fomentar que sus miembros alcancen la excelencia y al mismo tiempo crean un clima que incrementa la satisfacción en el empleo.

Permiten que la gerencia piense en términos estratégicos. Al emplear equipos de trabajo los gerentes pueden redirigir su energía hacia problemas mayores como los planes a largo plazo, sin pasar gran

parte de su tiempo supervisando a su gente.

Aceleran las decisiones. Mover la toma de decisiones en forma vertical descendente hacia los equipos, permite a la organización una mayor flexibilidad para decisiones más rápidas.

Facilitan la diversidad de la fuerza de trabajo. Grupos integrados por individuos de antecedentes diferentes y con experiencias distintas con frecuencia ven cosas que los grupos homogéneos no captan. Por lo tanto, el uso de equipos diversos puede dar como resultado más ideas innovadoras y mejores decisiones que las que pudiesen surgir si los individuos tomaran la decisión en forma aislada.

Incrementan el desempeño. Finalmente, los factores precedentes pueden combinarse para elevar el nivel de desempeño más allá del que podría alcanzarse por los mismos individuos trabajando solos. Puesto que al estar las personas más integradas en su trabajo y desarrollarlo de forma más eficaz; a nivel individual y grupal, tendrán un mayor nivel de productividad ya que los resultados obtenidos por el grupo, cuando funciona como equipo serán superiores a la suma de los que habrían obtenido sus miembros trabajando individualmente, fruto del efecto sinérgico. El equipo puede desarrollar una tarea compleja e interdependiente que una sola persona no podría realizar.

Por otra parte, las ventajas del trabajo en equipo, *en relación a los individuos*, son:

Satisfacen la necesidad de afiliación. La necesidad de amistad, es decir, de relación personal, de calidez humana, al sentirse el miembro de un grupo y ser aceptado por los demás componentes del mismo por sus propios valores.

Aumentan la seguridad personal. Ya que las decisiones que se hayan tomado, se habrán discutido y analizado por todo el equipo que, por otro lado respaldará y apoyará las acciones que lleve a cabo cada uno de sus miembros. Los equipos pueden contribuir a aumentar la sensación de seguridad y de poder para hacer frente a un problema o enemigo común. Los equipos también pueden ser útiles a sus integrantes para superar mejor los momentos de desánimo falta de motivación, inseguridad ansiedad aburrimiento, sensación de impotencia, etc.

Desarrollan o refuerzan la percepción de la propia identidad. Dentro del equipo se recibirán críticas desinteresadas, lo que permitirá a todos y cada uno de los miembros conocerse mejor a sí mismos, conocer sus puntos fuertes y débiles. A través de la pertenencia a un equipo, una persona puede desarrollar o ver confirmado su sentimiento de lo que él es, puede conseguir aceptación dentro del contacto social del grupo.

Conocen y contrastan la realidad. Cada miembro del equipo aportará

los datos de que disponga sobre el tema que se está tratando y, en consecuencia, los participantes tendrán una visión más completa del problema abordado. Desarrollando consenso entre los miembros de un equipo, ciertas partes definidas del medio social pueden ser hechas “reales” y estables. Cada miembro del equipo tiene la oportunidad de validar sus propias percepciones y sentimientos, contrastándolos con los de los demás miembros, por lo que se acercarán más al fondo del problema.

Estimulan la creatividad. Al favorecer la participación de todos y cada uno de los miembros esta se genera, y al eliminar la intimidación, los componentes del equipo se sienten libres, e incluso estimulados, a aportar nuevas ideas o soluciones creativas a los problemas planteados.

4.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Los equipos se diferencian de los grupos informales por una serie de características que les son propias. Entre estas características podemos destacar las siguientes:

1. *Objetivo común:* Los miembros del equipo deben compartir objetivos comunes que traten de integrar las necesidades más importantes de estos. Los objetivos deben resultar compatibles con los objetivos individuales de cada uno de los miembros para

que, de esta forma, puedan aceptarlos y comprometerse en su consecución a la vez que obtiene un sentimiento de propiedad y de responsabilidad en las tareas que realizan.

2. *Número reducido de miembros*: El tamaño del equipo tiene especial relevancia si tenemos en cuenta que cuantas más personas conformen el equipo menos serán las posibilidades y el tiempo de que dispongan cada una de ellas para expresar sus ideas y opiniones, y para participar en las decisiones que afectan al equipo. Además este número de personas debe poseer los conocimientos y las capacidades técnicas necesarias.
3. *Organización*: La estructura del equipo está basada en un sistema de roles, centrado tanto en las funciones como en las tareas; en unas relaciones sociales, con una posición de sus miembros lo más parecida posible, a fin de evitar diferencias de prestigio; en unas normas de funcionamientos bien definidas y aceptadas por todos; de comunicaciones abiertas que permitan, por otra parte la integración del equipo y la creatividad de sus miembros, también expresar sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos; y en un liderazgo que sepa crear una atmósfera que promueva la participación de los miembros y anime a trabajar por el logro de los objetivos fijados de antemano.
4. *Unicidad*: Cada equipo es único e irrepetible en el sentido de que tiene una especial motivación para el trabajo ha adquirido una socialización concreta y posee conocimientos, aptitudes y habilidades que le son propias, al igual que cada persona.

5. *Plena participación de los miembros*: En los equipos se da una amplia participación de todos los miembros, no sólo en la ejecución de las tareas sino también en las decisiones que adoptan.
6. *Confianza, solidaridad y ayuda mutua*: Los miembros del equipo trabajan en un clima de confianza, pues entre ellos existe conocimiento interpersonal que permite que cada uno reciba apoyo socioemocional del resto, asimismo entienden que la forma más fácil de conseguir los objetivos fijados es realizando el trabajo en ayuda mutua y solidaria, es decir bajo una auténtica cooperación, en donde se anteponen las necesidades colectivas a las necesidades individuales.
7. *Ambiente propicio*: Un equipo eficiente requiere de un ambiente confortable y tolerable con las discrepancias, que promueva la crítica constructiva; y con ayuda de la dirección habrá mayor posibilidades de que se logre el trabajo en equipo.

4.6 FASES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Un equipo consta de cinco fases que al desarrollarse fortalecen a la organización, estas son:

1. Fase de formación (individual): Es la etapa en que los miembros del equipo conocen y consideran los papeles o la influencia de cada uno en el equipo. Se debe involucrar en las tareas del

departamento del cual se forma parte, para ello es recomendable conocer los objetivos generales y específicos, la aceptación deberá ser cordial, amistosa y de apoyo.

2. Fase de tumulto (identificación): Es la etapa en la cual los miembros del equipo exponen sus ideas y opiniones personales muestran su desacuerdo y debaten entre sí. En ésta los equipos se enfrascan en disputas acerca de los propósitos y objetivos, sus miembros compiten por el liderazgo y la influencia, al final se organizan. La confianza es la base del éxito, y estar abierto a la aceptación de cada uno de sus miembros del equipo, no debe existir conflicto en las tareas que le corresponden a cada quien.
3. Fase de aplicación de normas (integración): Es la etapa en la que los miembros del equipo han comenzado a trabajar juntos, han establecido normas para trabajar en conjunto y empiezan a volverse unidos como equipo. También se da la cohesión de cada uno de los miembros del equipo de trabajo, polarización de objetivos, satisfacción de tareas, sentimiento de pertenencia, se siguen las normas establecidas.
4. Fase de desempeño (madurez): Es la fase en que los miembros se han convertido en una unidad de trabajo y el equipo empieza a producir resultados, en otras palabras, es la energía bien definida hacia que se desea alcanzar.
5. Fase de suspensión (aflojamiento): Es la fase en que el equipo reconoce que su tiempo como unidad ha terminado, festeja sus logros y se disuelve. Sin embargo, no se debe caer en rutinas, apatía, desinterés.

4.7 FUNCIONES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Estas funciones de los equipos de trabajo son generales y son independientes de las funciones técnicas que deben ocurrir en el equipo. Por lo tanto se aplican a todos los equipos, estén en el área que sea.

Coordinación

Fuente:
Margerison,
Charles. Admón.
en Equipos. Edit.
Macchi,
Argentina, 1993.
Pp.37

Asesoramie
nto

Es todo lo que respecta a la recolección y diseminación de información. Frecuentemente es el punto de partida para lanzar un nuevo producto o servicio.

Innovación

Es lo que concierne a crear nuevas ideas o pensar nuevas maneras de abordar viejos problemas.

Promoción

Todos los trabajos tienen en sí mismos un elemento de promoción. Por lo tanto, como promotores corresponde vender la idea de administración y de recolectar todos los recursos para hacer que el trabajo se ponga en marcha.

Desarrollo

Una vez que una idea ha sido generada y “vendida” a la administración, se lleva a cabo el desarrollo en una etapa donde tiene una posibilidad de prosperar en el mercado.

Organización

Es lo que concierne a erigir una estructura para que el producto, esquema o servicio pueda funcionar. Los límites necesitan ser establecidos y se deben fijar puntos de referencia de rendimiento para que los objetivos del equipo puedan lograrse.

Producción

Las personas que trabajan en la producción pueden pasar la mayor parte de su tiempo trabajando en esta área pero todos los equipos tendrán algún elemento de producción asociado con el trabajo que realizan.

Inspección

Cuando se producen bienes y servicios en una base regular existe una necesidad de asegurarse que la calidad sea alta y los registros precisos para lo que deben vigilarse.

Mantenimiento

En general está asociado con los servicios de apoyo ofrecidos en una organización y el trabajo de entorno general realizado en un equipo para asegurar que sus requerimientos puedan alcanzarse rápida y eficazmente.

Coordinación

Alguien debe coordinar a todos los miembros del equipo para asegurar que exista una máxima cooperación e intercambio de ideas, informes y experiencias.

4.8 TIPOS DE EQUIPO

Existen diferentes versiones acerca de los tipos de equipos, por ello se mencionan dos de ellas. Peter Scholtes proporcionó una clasificación de equipos y es:

1. Equipos de trabajo naturales. Personas que trabajan juntas todos los días en el mismo lugar y proceso.
2. Equipos comerciales. Son equipos multifuncionales que supervisan una línea particular de productos o un segmento de la clientela.
3. Equipos gerenciales ejecutivos. Conjunto de gerentes del mismo

nivel y de la persona a la que le reportan.

4. Equipos gerenciales ejes. Red descendente que comienza con el equipo ejecutivo y en la que cada gerente es miembro de un equipo dirigido por su jefe y dirige al equipo de sus subordinados directos.
5. Equipos de nuevos productos y diseño de servicios. Es el encargado de rediseñar todo o parte de un producto o servicio.
6. Equipos de rediseño de procesos o reingeniería de sistemas. Se ocupan de rediseño de las operaciones internas que crean y entregan el producto o servicio.
7. Equipos de proyectos de mejoras. Son aquellos de trabajos naturales o multifuncionales cuya responsabilidad es realizar alguna mejora necesaria en un proceso o una tarea.

Según el modelo o cultura organizativa de la empresa, se requiere un tipo de equipo, se puede establecer la clasificación siguiente:

TIPOS DE EMPRESA	TIPOS DE EQUIPOS
A. Cultura Funcional	Equipo en paralelo
B. Cultura de Proceso	Equipo de proceso
C. Cultura de Proyecto	Equipo de proyecto
D. Cultura red	Equipo en red

Fuente: Fernández Losa, Nicolás. Dirección de Equipos de Trabajo en la Organización. Pp. 53

A. Empresas con cultura funcional. Están organizadas por departamentos con especialización funcional, que no suelen desarrollar tecnologías innovadoras aunque apliquen las últimas

innovaciones con el objeto de mejorar sus productos o servicios con los cuales se sienten muy identificados.

B. Empresas con cultura de proceso. Ésta mide su productividad por la satisfacción del cliente, la integración es horizontal de tal manera que el equipo encargado de un proceso es responsable de éste en su totalidad siendo completo su compromiso con la calidad obtenida en dicho proceso.

C. Empresas con cultura de proyecto. Se dan en empresas con productos de ciclo de vida corto, donde hay que posicionarse rápidamente en el mercado para obtener beneficio. El propósito de estas organizaciones es dominar el mercado en la fase de alta rentabilidad, por lo que deben ser rápidas, ágiles y flexibles.

D. Empresas con cultura en red. Se forman al unirse empresas para desarrollar un negocio, aportando cada uno parte de las capacidades y conocimientos que éste requerirá. Los miembros se reúnen el tiempo necesario para aportar lo que se espera de ellos. Las estructuras informales, y se persigue la máxima capacidad de reconfiguración.

De acuerdo con lo anterior, se dice que existen los siguientes tipos de equipo:

- a. Equipo en paralelo. Está creado para resolver problemas concretos de índole interfuncional, es decir, que afectan a diferentes departamentos. Los miembros de este pertenecen al mismo, y realizan su trabajo normal. La duración de los trabajos suele ser corta.

- b. Equipo de proceso. Son de carácter permanente y sustituyen prácticamente al trabajo individual. Se busca la mejora continua del proceso y, por lo tanto, la máxima satisfacción del cliente.
- c. Equipo de proyecto. Requiere de una dedicación completa de sus miembros, se compone de diversos especialistas que aportan sus conocimientos e ideas al proyecto y que en su mayor parte, pertenecen al equipo a lo largo de toda la ejecución del proyecto. Los miembros realizan labores comunes colaborando con sus conocimientos e ideas.
- d. Equipo en red. Requiere de la participación de tiempo completo de sus miembros, la pertenencia al equipo es por corto tiempo. Generalmente, los miembros aportan su trabajo como parte del proyecto, existiendo poca colaboración entre ellos para realizar labores comunes.

Sin embargo, se puede decir que, las empresas utilizan diversas formas de equipo, ya que las culturas son mixtas y diferentes áreas de la empresa pueden tener necesidades distintas.

4.9 EFECTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Se entiende por Cultura Organizacional “un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento”.

Sin duda, la cultura dentro de un equipo recibirá la influencia de la cultura de la organización. De manera que, ambas culturas deben estar de acuerdo. Las culturas que conducen al trabajo en equipo utilizan el aprendizaje, es decir, los equipos necesitan abundante entrenamiento y desarrollo, porque en una estructura de equipo se requieren más habilidades para ser productivo y tener mejores resultados que una estructura administrativa tradicional.

Una organización que crea una cultura en donde los individuos tienen la oportunidad de aprender, no sólo sobre sí mismos, sino acerca de otras personas y el trabajo que ellas hacen, forma un buen ambiente de trabajo. Sin embargo, los miembros del equipo aunque estén dentro de dicho ambiente no siempre significa que vayan a aprender. En parte es tener interés por aprender y mentalidad abierta para ser capaz de asumir las situaciones de esta manera.

DINÁMICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La Cultura Organizacional representa un patrón de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización, incluye varios puntos que son:

- Comportamientos de rutina cuando las personas interactúan con las actividades rituales, ceremonias y lenguaje común utilizados en la organización.
- Las normas que comparten los equipos de trabajo de toda la organización.

- Los valores dominantes que tiene la organización.
- La filosofía que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes.
- Las reglas del juego para llevarse bien en la organización o lo que debe hacer el trabajador para sentirse aceptado dentro del grupo.
- El sentimiento o el clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal externo.

Todos estos puntos forman en conjunto la cultura organizacional. Por otra parte, la Cultura se transmite a los empleados por medio de los siguientes elementos:

Historia: son las anécdotas que nacen en la organización con referencia a los fundadores, los cuales son de importancia para el futuro de la empresa, esta es una de las mejores formas de transmitir las normas y valores de la Institución.

Rituales: es hacer varias repeticiones de las actividades que refuerzan los valores de la organización.

Símbolos materiales: son aquellos como espacio, mobiliario, uniformes y todos aquellos privilegios con que cuentan los empleados, de esta forma se distinguen las personas y para que sepan de que manera deben comportarse.

Lenguaje: El tipo de lenguaje que predomine en cada organización o departamento, lo distingue de otros, esto identifica a los integrantes de una cultura determinada. De esta manera se ayuda a transmitir y preservar la cultura de la organización.

Sin embargo, debe tomarse en cuenta que cuando se habla de cultura se refiere a la forma de cómo los empleados perciben las características de la organización y no a la satisfacción por cada uno de ellos.

CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Algunas de las características que conforman la cultura organizacional son:

1. Autonomía individual. Se refiere al grado de iniciativa y responsabilidad que tiene cada uno de los miembros de la organización para iniciar cualquier actividad.
2. Estructura. Se refiere a la forma en que está organizada la institución, es decir, normas, políticas y reglamentos que rigen a la organización.
3. Apoyo. Es la cantidad y sobretodo la calidad en que los líderes se manifiestan con sus subordinados.
4. Identidad. Es la identificación que siente el trabajador empezando con sus amigos y compañeros de trabajo hasta con la organización.
5. Desempeño. Se refiere a la evaluación del desempeño laboral de los miembros de la organización y la importancia que se le dé a los reconocimientos.

6. Tolerancia al conflicto. Es la habilidad de cada uno de los trabajadores de manejar situaciones difíciles y llevarse bien con sus compañeros.

7. Tolerancia al riesgo. Se refiere a la capacidad para innovar y enfrentar situaciones de peligro.

Por lo tanto, la cultura describe las condiciones generales de la empresa y por otro lado está la evaluación sobre la satisfacción de los empleados con respecto a dicha cultura.

FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Definir los límites. La distinción entre una organización y otra, que la hacen única, son las normas y valores propios que se establecerá en la misma.

Sentido de identidad. Las normas y valores propios de la organización, transmitirán a los trabajadores un sentimiento de identidad, este hecho los hará sentir participes de esa cultura.

Intereses comunes. Cuando se comparten los principios y valores de la organización, se crea un compromiso personal en cada uno de los empleados, de esto se deriva la eliminación de sentimientos egoístas por el bien individual, convirtiendo todo el esfuerzo en el trabajo en la obtención del bien común.

Socializar al trabajador. La cultura pretende integrar al individuo a la organización, procurando establecer y mantener en el sistema,

normas de respeto y convivencia entre los miembros de la misma.

Coordinar toda la organización. La cultura que impera en una organización, es la que se encarga de guiar y moldear las actividades de un empleado, encaminado a lograr el bien común, a través de normas, relación de cordialidad, cooperación, iniciativa, innovación, productividad, mano de obra, espíritu de equipo y valores claros.

4.10 LIDERAZGO DEL EQUIPO

El liderazgo se refiere a dirigir personas, y no problemas. El liderazgo se puede definir como “inducir a los seguidores a actuar para ciertas metas que representan los valores y las motivaciones: los deseos y las necesidades, las aspiraciones y las expectativas, de los líderes y de los seguidores. El carácter de liderazgo se encuentra en la manera como los líderes ven y actúan basados en su propios valores y motivaciones y de los de sus seguidores.”

El liderazgo puede señalar el camino por seguir, tener visión, lo mismo que la capacidad para construir equipos y motivar a las personas. El liderazgo se considera como algo que una persona hace, por lo general, los equipos necesitan líderes, pero éstos no pueden hacer el trabajo sin contar con nadie, ni se puede esperar que los equipos tomen todas las decisiones difíciles por su cuenta; por lo que, los líderes alcanzan el equilibrio suministrando orientación y ejerciendo

control.

TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO

El éxito del líder depende en gran medida de rodearse de un buen equipo, de gente especialmente competente. Ningún líder pueda tener éxito en solitario. La única manera de llevar a buen puerto un proyecto es apoyarse en los mejores. Además, el futuro de la empresa exige que el líder forme un excelente equipo que sea capaz de funcionar cuando él no esté.

El líder tiene la suficiente seguridad en si mismo que no teme rodearse de gente muy brillante, no teme que alguien le pueda hacer sombra.

Cuando el líder elige a sus colaboradores, el criterio de selección que aplica es elegir a los más capacitados. Busca gente muy competente, con personalidad, con empuje, con ideas propias, que sepa funcionar con autonomía, pero leales y honestos. Sería un enorme error rodearse exclusivamente de gente que piense como él, gente poco problemática. No hay que temer que a veces pueda haber discrepancias de criterios, incluso habría que fomentarlas ya que las discusiones hacen salir a la luz lo que uno piensa realmente (siempre que estas discrepancias no deterioren la unidad).

El trabajo en equipo conlleva compartir información, estar abierto a discusiones, saber escuchar, ser receptivo a las buenas ideas que expongan otros. En definitiva, crear un ambiente participativo, en el que las personas puedan exponer libremente sus opiniones, sus ideas.

El líder admitirá (y fomentará) la discusión mientras se abordan los problemas (que la gente exponga sus puntos de vista), pero una vez tomada una decisión exigirá que el equipo actúe sin fisura.

Para que un equipo funcione es esencial que haya armonía entre sus miembros, por lo que el líder se preocupará por conseguir un ambiente de entendimiento entre sus colaboradores.

Es fundamental que haya mucha comunicación dentro del equipo y que sus miembros compartan la misma visión de empresa. De ahí, la importancia de mantener reuniones frecuentes (diarias o semanales) que sirvan para estrechar lazos. Además, estas reuniones permiten realizar un seguimiento muy cercano de los asuntos, imprimiendo un ritmo ágil a la dirección.

El líder fomentará dentro de su equipo la responsabilidad, la disposición a tomar decisiones, a asumir riesgos y a responder de los resultados. Para ello es fundamental que el líder sepa delegar, hay que evitar sobreproteger a los colaboradores, se tienen que acostumbrar a asumir responsabilidades.

Al igual que el líder exigirá lealtad a su equipo, él por su parte mostrará una total lealtad hacia sus empleados, pues defenderá a su equipo cuando sea atacado. Además se preocupará de su equipo, de su desarrollo profesional, de su aprendizaje, de su futuro. Por último, la efectividad del equipo depende sus miembros, los cuales afectan a la empresa.

CONFLICTOS ENTRE EL EQUIPO

El líder es consciente de que en las reuniones del equipo directivo pueden surgir situaciones tensas, discusiones acaloradas. Además, es precisamente entonces cuando la gente se emplea a fondo y da lo máximo de sí, exponiendo abiertamente sus puntos de vista. Lo que no debe permitir es que estas tensiones sean la tónica general de estas reuniones, ya que terminaría generando una crispación que afectaría a la unidad del equipo. Tampoco puede permitir que en estas reuniones se lleguen a traspasar los límites del respeto personal. Cuando el líder se rodea de gente competente, con personalidad, ambiciosa, es normal que en ciertas ocasiones pueden surgir fricciones entre ellas.

Cuando una diferencia entre personas se afronta en su etapa inicial es fácil que se solucione sin mayores complicaciones. Sin embargo, si el problema no se aborda convenientemente puede terminar enquistándose, originando una fuerte animadversión de difícil solución.

Para evitar malos entendidos, incomprensiones, etc., es fundamental

que haya una comunicación muy fluida dentro del equipo. El líder es consciente de que en las reuniones del equipo directivo pueden surgir discusiones acaloradas, pero es precisamente entonces cuando la gente se emplea a fondo y da lo máximo de sí, exponiendo abiertamente sus puntos de vista.

De ahí la importancia de establecer reuniones periódicas (diarias, semanales...) que facilite el contacto entre las personas. El líder no tiene que adoptar una actitud paternalista, tratando de acercarse a sus colaboradores, sus colaboradores son gente adulta y entre ellos deben solucionar sus diferencias.

No obstante, si el enfrentamiento alcanza tal dimensión que termine afectando al buen funcionamiento del equipo, el líder intervendrá, dejando muy claro que no tolerará este tipo de situaciones, exigiendo a sus colaboradores que solucionen sus diferencias.

Hay que tener muy claro que un equipo tan sólo puede dar lo mejor de sí mismo cuando actúa unido, por lo que no se pueden tolerar graves desavenencias entre sus miembros.

El líder tiene que estar muy pendiente de los pequeños detalles, ya que en ocasiones las diferencias entre los miembros del equipo apenas son perceptibles, pero debajo de las apariencias se esconden, a veces, auténticos enfrentamientos. Los implicados tienden frecuentemente a esconder sus desavenencias del conocimiento del

líder por miedo a su reacción.

Además, el líder debe evitar dar pie a situaciones (a veces de manera inconsciente) que puedan deteriorar las relaciones dentro del equipo. Por ejemplo: diferencias injustificadas de retribuciones, manifestar claramente su preferencia por algún miembro del equipo (destacando frecuentemente su trabajo, presentándolo continuamente como ejemplo), creando camarillas (almorzando con cierta frecuencia con parte de su equipo de colaboradores, etc.).

CAPÍTULO V.

PROPUESTA PARA MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO POR MEDIO DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROYECTOS EN UN COMPLEJO CINEMATOGRAFICO.

5.1 ANTECEDENTES

En 1994 se abre al público el primer múltiplex de 10 salas en México, en la ciudad de Tijuana, bajo la marca comercial de CINEPOLIS. Esto señala el inicio de una nueva etapa para Organización Ramírez Cinemas que desde ese momento concentra todos sus recursos en la construcción de múltiplex y megaplex, como Cinépolis Interlomas que con 20 pantallas es el conjunto más grande de América Latina.

En 1996 en Cinépolis Querétaro y Cinépolis Culiacán, se introduce por primera vez en nuestro país el concepto de salas tipo estadio.

En 1999 se introdujeron al mercado mexicano dos megapantallas de 22 mts de largo en Cinépolis Centro Magno de Guadalajara.

En 2002 se construye Cinépolis Izcalli, el cual cuenta con 10 salas tipo estadio de las cuales dos salas tienen megapantallas.

Durante años, han logrado crear un verdadero concepto de diversión, comodidad, entretenimiento, experiencia Cinépolis y lo más importante, atención para nuestros clientes.

Creciendo por la necesidad de brindar una diversión sana combinada con una atención de primera clase, Cinépolis se ha ido modernizando en todas sus áreas, ha ido modificando su forma de ver el mundo del cine adaptando sus planes de ventas y proyecciones a las necesidades del público en general para que pueda disfrutar al máximo los estrenos del cine.

CULTURA ORGANIZACIONAL.

Cinépolis es una empresa mexicana del ramo de servicios constituida por un equipo de personas que administran un conjunto de recursos materiales, tecnológicos y económicos dentro del área particular de la Exhibición Cinematográfica.

Misión. Ser líderes de la industria de la exhibición cinematográfica ofreciendo entretenimiento de la más alta calidad con un servicio que supere las expectativas de los clientes, generando bienestar hacia el interior de nuestra empresa y la sociedad, comprometidos en un proceso de innovación y mejora continua.

Visión. Cinépolis busca el éxito y plena realización empresarial e individual a través del tiempo y el logro de los siguientes objetivos:

- Económicos. A través del trabajo sistemático con inteligencia, entusiasmo y audacia, buscando ser mejores y más productivos trabajadores y administradores, para generar mayores ingresos y utilidades que les permitan como alcanzar los objetivos fijados.

- Crecimiento. Su propuesta es mantener un crecimiento estratégico, planificado y continuo que les permita consolidar el liderazgo en México y Latinoamérica.
- Sociales. Dicha empresa está comprometida en beneficiar y apoyar a la sociedad en la medida en que alcanza su realización y éxito, por eso acepta dos tipos de objetivos sociales: externos e internos.

- EXTERNOS

- a) Entretenimiento: Ofrecer a las familias y a la sociedad en general un espacio de diversión y esparcimiento, en un ambiente sano, seguro, confortable, con las mejores y más atractivas instalaciones y los mejores estándares de servicio y funcionalidad.
- b) Generación de fuentes de empleo y opciones de trabajo que promuevan el desarrollo de las personas, el progreso del país y la generación de riqueza.
- c) Contribución con México. En su afán de crecimiento constante es una respuesta concreta a la plena confianza que tenemos en México. A través de la gente y el propio crecimiento pretenden contribuir a la formación de un México mejor.
- d) Dimensión Social. En la medida que logren sus objetivos, están más comprometidos en promover el bienestar de los menos favorecidos del país, apoyando la divulgación de la cultura, la educación y el bienestar social.

- INTERNOS

- a) Desarrollo del personal
- b) Satisfacción de las necesidades personales
- c) Atención a las familias
- d) Ambiente Laboral

VALORES.

Están comprometidos a contribuir al progreso de México, con una visión de negocios en un marco de respeto mutuo, honestidad, confianza y ética.

Buscando el logro de los cometidos antes mencionados se cultiva y promueve el actuar diario.

- ◆ Servicio. Es la acción humana y personal que se manifiesta en la disposición de atender las necesidades y expectativas del cliente para asegurar su satisfacción.
- ◆ Honestidad. Es el comportamiento apegado a la verdad en lo personal y profesional.
- ◆ Responsabilidad. Es la disposición para aceptar y asumir acciones y sus consecuencias como una forma para madurar y crecer personal e institucionalmente.
- ◆ Creatividad. Es la promoción del cambio que convierte la

imaginación en acciones que mejoran y amplían la satisfacción de nuestros clientes.

- ◆ Perseverancia. Es la continuidad y consistencia en las acciones que ponen de manifiesto el empeño por alcanzar nuestras más altas aspiraciones.
- ◆ Calidad. Son los atributos creados por nosotros y que percibidos por el cliente atienden y superan sus expectativas.
- ◆ Rentabilidad. Es el logro de resultados que, en la relación costo-beneficio genera recursos para financiar el desarrollo y los rendimientos requeridos por los accionistas.
- ◆ Crecimiento. Es el compromiso y acción proactiva inherente a la existencia de las personas y organizaciones de llegar a ser lo que potencialmente pueden ser para mejorar y ampliar sus resultados y beneficios.

ORGANIGRAMA PARA UN CONJUNTO CINEMATOGRAFICO

Gerente de Conjunto

Subgerente
Administrativo

Subgerente
Operativo

Subgerente
Personal y Serv

Empleados
de
Aseo

Encargado de
Bodega y
2 Auxiliares

Encargado
de
Mantenimiento
2 Auxiliares

Encargado
de
Cinecafé

Empleado de
Servicios
Generales

Cinépolis San Miguel Izcalli

Ubicación. Av. Huehuetoca s/n Exhacienda San Miguel, Cuautitlán Izcalli.

Antigüedad. 3 años (de este conjunto)

No. Empleados. 70 empleados

5.2 DIAGNÓSTICO

Dentro de la organización se puede observar que actualmente no se ha desarrollado el trabajo en equipo el cual permite maximizar los recursos de la misma a través de la integración de cada elemento que la compone, puesto que en el Buzón de Quejas y Sugerencias se ha detectado que las expectativas de los clientes no han sido superadas

por l a calidad del servicio

que ofrece el personal.

Otro factor que se pudo detectar es la falta de interés del personal operativo y administrativo por alcanzar los objetivos organizacionales, ya que solo persiguen objetivos individuales.

El diagnóstico se realizó a través de un cuestionario (ver Anexo 1), el cual se aplicó a un universo de siete empleados, que son los que integran el Área Operativa, dichos empleados permitieron que se conozca la situación real de la forma en que la empresa trabaja. A continuación se presentan los resultados de dicho cuestionario:

En la primera gráfica (ver anexo 2) se plasma el resultado que los encuestados dieron de la forma de trabajo en la empresa, como se puede observar se trabaja en base a la experiencia.

En la segunda gráfica (ver anexo 2) se observa que la mayoría de los encuestados les gustaría que existieran nuevas formas de trabajo.

En la tercera gráfica (ver anexo 3) la mayoría de los encuestados manifiestan conocer el organigrama de la empresa.

En la cuarta, quinta y sexta gráfica (ver anexo 3 y 4) correspondientes a los objetivos se observa que los objetivos son fijados por la Dirección y la Gerencia que son establecidos en un plazo de 2 a 5 años, sin embargo los encuestados no saben con seguridad cuáles son los objetivos y funciones de su área.

En la séptima gráfica (anexo 5) manifiestan los encuestados que el encargado de identificar los problemas existentes en la empresa es el Jefe de área.

En la octava gráfica (anexo 5) se revela que los encuestados no saben cómo trabajan actualmente. Sin embargo entienden que un proyecto es una forma de trabajo, según gráfica 9 (anexo 6).

En la décima gráfica (anexo 6), los encuestados afirman conocer la misión de la empresa.

En la undécima gráfica (anexo 7) los encuestados opinan que la Administración por Proyectos es una manera de trabajar realizando un proyecto considerando las gráficas anteriores se reafirma que es una alternativa para la empresa.

En la décimo segunda gráfica (anexo 7) se plasma que un líder de proyecto es aquel realiza todo el trabajo.

En la décimo tercera gráfica (anexo 8) los encuestados aseguran que el tipo de comunicación que utilizan para retroalimentarse es a través de juntas.

En la décimo cuarta gráfica (anexo 8) se considera que el Gerente es quién tiene la responsabilidad de llevar acabo un proyecto.

En la décimo quinta gráfica (anexo 9) los encuestados revelan no conocer los objetivos de la organización como se muestra en gráficas anteriores.

En la décimo sexta y décimo séptima gráficas (anexo 9 y 10) se observa que no se trabaja por medio de equipos y no están interesados en estos.

En la décimo octava y décimo novena gráficas (anexo 10 y 11) se manifiesta que desconocen las ventajas y funciones del trabajo en equipo.

5.3 PROPUESTA

El personal debe entender que se requiere el cambio y saber con exactitud lo que han de modificar.

Cuando el esfuerzo humano se enfoca y se centra en una sola dirección tiene suficiente fuerza para atravesar cualquier clase de obstáculo.

Si se consideran los esfuerzos de un equipo de trabajo dentro de la empresa. El éxito de esta guardará relación directa con la energía que los integrantes estén dispuestos a invertir y dirigirla hacia un solo y urgente propósito.

El proyecto debe ser de conocimiento para la empresa y es necesario que se establezcan tareas a realizar, elegir un equipo de trabajo, un líder que los guíe y los ayude a culminar los objetivos y mantener un

alto grado de comunicación con los miembros del equipo, el Comité se integra por el Gerente, el Subgerente Administrativo, el Subgerente Operativo, y el Subgerente de Personal y Servicios y es quién se encarga de dichas acciones, que se pueden resumir de la siguiente manera:

- ◆ Identificar el problema a solucionar que establezca el Comité, lo cual se podrá hacer mediante reuniones donde se planearán los proyectos y se establecerán acuerdos (anexo 12).
- ◆ Elegir el Líder del proyecto e identificar las tareas del líder (anexo 13). El líder elegido por el Comité para encargarse del proyecto se elige tomando en consideración:
 - Su habilidad para dominar responsabilidad y autoridad.
 - Toma de decisiones.
 - Manera de interactuar con el personal.
 - Habilidad para dirigir equipos.

El líder tendrá desde el momento en que fue elegido la tarea de establecer la misión del proyecto, elegir a los miembros del equipo, especificar las actividades a seguir, mantener contacto con sus compañeros y seguir el proyecto paso a paso.

- ◆ Establecer misión, objetivos y tiempo estimado del proyecto. La misión será formar un equipo que se encargue de revisar la organización actual a fin de que se logre mejorar ante los clientes y atender mejor sus necesidades, realizando las actividades específicas que permitan lograr los resultados esperados.

Los objetivos a seguir serán:

- Ofrecer mejores productos y servicios al cliente.
- Mejorar la comunicación entre los empleados a través de la formación de equipos de trabajo.
- Involucrar al personal para que exista un mayor grado de participación.
- Fomentar el buen trato hacia el cliente.

De acuerdo a la misión y objetivos, el Comité designará proyectos para una vez formados los equipos sean desarrollados por ellos. Éste brindará los insumos necesarios para su realización en el tiempo estimado para cada proyecto.

- ◆ Integrar el equipo de trabajo. Los equipos se formarán por los empleados que corresponden a las áreas de: Dulcería, Taquilla, Accesos, Módulo de Atención a Clientes, Aseo, Mantenimiento, Bodega, Cinecafé y Baguis. El Líder informará quiénes integran cada equipo y el proyecto asignado para el equipo, tanto al Comité como a los Empleados.
- ◆ Fijar las tareas a realizar (anexo 14).
- ◆ Conocer los avances del proyecto (anexo 15).

CONCLUSIONES

Es importante saber que las empresas que quieran llegar al éxito deberán ser flexibles y tratar de mejorar de manera permanente.

Siempre que se presenta algún síntoma de una enfermedad es porque existe algún problema, entonces viene el análisis, los estudios y de manera siguiente las posibles soluciones para cambiar hábitos, formas de trabajar, es decir factores que hacen que no se pueda mantener una estabilidad.

Al realizar este trabajo se encontró que dentro de la organización existen factores que no han logrado implementar nuevas formas de trabajo y otros propician la falta de interés por parte del personal en los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, tomando en cuenta la propuesta anterior se identifica las etapas de un proyecto como son: identificar el síntoma o problema, diseñar el proyecto y verificar los resultados logrados. Que se usa para dar origen a cambios en la organización y en las personas que vayan orientados a aumentar la satisfacción del cliente.

Son una gran guía que permite identificar desde un problema y nos lleva hasta llegar a una conclusión o solución de cambio.

De esta manera se estará hablando de que existe conciencia de

lo que se ha de modificar y se adquirirá un compromiso individual como parte de un equipo de trabajo y también general.

Ya enfocados y centrados en una sola dirección se tendrá suficiente fuerza para acabar con los problemas existentes o síntomas que estén retrasando el desarrollo.

Mediante los equipos de trabajo se podrá llegar al éxito ya que organizarán y dirigirán su trabajo adquiriendo siempre una responsabilidad con el trabajo y con los resultados a los que hay que llegar.

Se puede decir que la práctica de administración de proyectos permite seguir los pasos para llegar al cambio; a través de un equipo de trabajo, de un buen líder y con los medios necesarios y con la disposición y compromiso de todos los involucrados en el proyecto.

De ahí la importancia de los equipos de trabajo, ya que, el utilizarlos trae consigo muchas ventajas y si además está bien organizado, cuenta con las personas indicadas, conoce la misión, lo que se ha de modificar, las tareas que tendrán que realizar, se podrá llegar al cumplimiento de los objetivos y en general se producirá el cambio individual y de la empresa.

ANEXO 1
CUESTIONARIO

Nombre: _____ Sexo: _____
Edad: _____ Departamento: _____

1. ¿Cuál es la forma de trabajo de la empresa principalmente?

_____ Administración en base a la experiencia
_____ Administración científica
_____ Administración por proyectos.

2. ¿Le gustaría que existieran cambios en su empresa?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

3. ¿Existe un organigrama para la empresa?

Si _____ No _____ No sé _____

4. ¿Quién fija los objetivos?

Dirección _____ Gerencia _____
Jefe de departamento _____ Comité _____

5. ¿A qué plazo se establecen los objetivos?

Menos de 1 año _____ 2 a 5 años _____
Más de 5 años _____ Lo desconozco _____

6. ¿Conoce los objetivos y funciones de su área?

Si _____ No _____

7. ¿En caso de existir problemas en la empresa quien los identifica?

Gerente _____ Jefe de Área _____ Empleado _____

8. ¿Trabajan por proyectos?

Si _____ No _____ No sé _____

9. ¿Qué entiende por proyecto?

Plan de trabajo _____ Es una propuesta _____ Forma de trabajo _____

10. ¿Conoce la misión de la empresa?
 Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
11. ¿Qué entiende por administración de proyectos?
 _____ Seguir paso a paso el proyecto
 _____ Trabajar por proyectos
 _____ No sé
12. ¿Cuál considera que es el papel que desempeña un líder de proyectos?
 _____ Impulsa el proyecto
 _____ Persona que realiza el trabajo
 _____ Toma decisiones
13. ¿Qué tipo de comunicación se emplea para retroalimentar el personal?
 Juntas _____ Boletines _____ No existe _____
14. ¿Quién considera que tiene la responsabilidad de asegurar que las acciones se enfoquen a las metas establecidas en un proyecto?
 Gerente _____ Líder _____ Jefe Inmediato _____
15. ¿Conoce los objetivos de la organización?
 Si _____ No _____
16. ¿Trabajan por medio de equipos?
 Si _____ No _____
17. ¿Le gustaría trabajar en equipo?
 Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
18. ¿Cuáles considera que son las ventajas de trabajar en equipo?
 _____ Mayor comunicación – división de trabajo
 _____ Incrementar el trabajo en una persona – reducir el tiempo
 _____ de trabajo.
 _____ Lo desconozco
19. ¿Conoce cuáles son las funciones de un equipo de trabajo?
 Si _____ No _____ No sé _____

ANEXO 2

ANEXO 3

ANEXO 4

ANEXO 5

ANEXO 6

ANEXO 7

ANEXO 8

ANEXO 9

ANEXO 10

ANEXO 11

ANEXO 12

MINUTA DE REUNIÓN

OBJETO:
LUGAR:
FECHA:

ASISTENTES A LA REUNIÓN

Nombre:

Cargo:

1. Introducción

2. Temas tratados en la reunión

3. Conclusiones

4. Actividades y Acuerdos Futuros

ANEXO 13

DESCRIPCIÓN DE TAREAS DEL LÍDER DE EQUIPO

Fecha:

- ◆ Presentar informe de las reuniones
- ◆ Informe de la situación de actividades del proyecto
- ◆ Informe de cierre de proyecto
- ◆ Revisar los informes presentados por los integrantes del equipo.

TAREAS:

Dirigir la ejecución del proyecto
Supervisar la ejecución correcta de las tareas
Gestionar y coordinar los recursos materiales y humanos
Canalizar las relaciones con el cliente
Organizar y conducir las reuniones
Supervisar la aceptación final de los trabajos.

ANEXO 14

DESCRIPCIÓN DE TAREAS DE EQUIPO

FECHA DE INICIO:

PROYECTO:

Tareas Generales:

- ◆ Asistir a las reuniones que se le convoque
- ◆ Informe de estándar de puntualidad, permanencia dentro del área de trabajo, mantenimiento y dominio de información.

Tareas Específicas:

Vigilar que la entrada de sus compañeros sea a la hora indicada.
Observar que el lugar de trabajo se encuentre en perfectas condiciones.

Mantener los productos en el lugar adecuado.

Fomentar el buen trato hacia el cliente

Dar aviso de aquellos productos faltantes.

ANEXO 15

INFORME DE SITUACIÓN
NOMBRE DEL PROYECTO

INFORME DE ACTIVIDADES

Responsable:

Fecha Comienzo:

Termino:

RESULTADOS

- ◆ Trabajo realizado:
- ◆ Dificultades encontradas:
- ◆ Relaciones con terceros
- ◆ Acciones futuras:
- ◆ Otros comentarios:

RESUMEN DEL ESTADO:

	___ Si	___ No	Descripción _____
Retrasos	___	___	_____
Insatisfacción del Cliente	___	___	_____
Carencia de Recursos	___	___	_____
Conflictos Interpersonales	___	___	_____

BIBLIOGRAFÍA

Albizu Gallastegi, Eneka y Landeta Rodríguez, Jon. Dirección Estratégica de los Recursos Humanos: Teoría y Práctica. Colección Economía y Empresa, Ediciones Pirámide, España, 2001.

Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, 4ª edición 2ª reimp., Editorial Trillas, México, 1999.

Caracciolo, Annemarie. SMART: Lo Fundamental y lo más efectivo acerca de los equipos, Mc Graw Hill, Colombia, 2001.

Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos, 5ª ed. Mc Graw Hill, México, 2000.

De Cenzo, David. Administración de Recursos Humanos, Editorial Limusa, México, 2001.

Dessler, Gary. Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano. 2ª edición, Editorial Pearson, México, 2004.

Fernández Arena, José Antonio. Introducción a la Administración, 4ª edición, Dirección General de Publicaciones, México, 1973.

Fernández Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo, 2ª edición, Editorial Diana, México, 1991.

Fernández Losa, Nicolás. Dirección de Equipos de Trabajo en la Organización, Colecciones Empresa, Civitas Ediciones, España, 1999.

Gido, Jack y Clements, James P. Administración exitosa de proyectos, International Thomson Editores, México, 1999.

González Ruiz, Agustín. Manual para la Prevención de Riesgos Laborales en las Oficinas. Edit. Fundación Cafemetal, España, 2003.

Hicks, Herbert G. Administración de Organizaciones. Cía. Editorial Continental, México, 1987.

Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al estudio de la teoría administrativa, 4ª edición, Editorial FCE, 1974.

Kast, Freemont E. y Rosenzweig, James E. Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y contingencias. Mc Graw Hill, México, 1999.

Katz, Daniel y Kahn, Robert. Psicología Social de las Organizaciones, 1ª edición 4ª reimp. Editorial Trillas, México, 1985.

Koontz H. y C.O' Donell, Elementos de Administración, Editorial Mc Graw Hill, 3ª edición, México, 1982.

Lowenthal, Jeffrey N. Administración de Proyectos, Editorial Panorama, México, 2003.

Margerison, Charles y Mc Cann, Dick. Administración en Equipo: nuevos enfoques prácticos, Ediciones Macchi, Argentina, 1993.

Mondy R. Wayne, Administración de recursos humanos, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1997.

Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración, 5ª edición 9ª reimp., Editorial Trillas, México, 2000.

Muñoz Garduño, Jaime. Introducción a la Administración, 2ª edición, Editorial Diana, México, 1994.

Olea Franco, Pedro y Sánchez de Carpio, Francisco. Manual de Técnicas de Investigación Documental, 9ª edición, Editorial Esfinge, México, 1980.

Pereña Brand, Jaime. Dirección y gestión de proyectos, Ediciones Díaz de Santos S.A., España, 1991.

Prado, Darci. Administración de proyectos con PERT-CPM, Editorial Paraninfo, España, 1988.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, 1ª edición 11ª reimp. Editorial Limusa, México, 1976.

Robbins, Stephen P. Administración, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996.

Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración Moderna de Personal, 2ª edición, Editorial ECASA, México, 1993.

Terry, George R. Principios de Administración, Editorial CECSA, 1971.

Thiagarajan, Sivasailim. Equipos de trabajo: Actividades y juegos de integración, Editorial Pearson Educación, México, 2000.